

# Hilvanando el hilo azul

UNA CONVERSACIÓN CON  
SANTIAGO LAFUENTE, CEO DE AQUALIA

GRI	ESRS
2-22	2



No podemos empezar un recorrido por el último año sin referirnos a uno de los asuntos que ha marcado 2024 y que desgraciadamente puede seguir haciéndolo en el futuro: la crisis hídrica. La realidad es que estamos viendo cómo los períodos de sequía se prolongan cada vez más y hablamos de un fenómeno global, que azota especialmente a los países mediterráneos, con unas reservas de agua por debajo del 20% en algunos puntos durante 2024.

En numerosas ocasiones hablamos del cambio climático como un concepto abstracto, lejano y ajeno a la realidad cotidiana, pero fenómenos como esta crisis hídrica y otros episodios meteorológicos extremos — como las graves inundaciones en España y República Checa en 2024— evidencian lo que significa la **emergencia climática**. Un riesgo real y presente para las personas, para la actividad económica y, en definitiva, para la vida tal y como la conocemos.

Ante lo que Naciones Unidas ha considerado “la amenaza más grave para la humanidad”, el tiempo de las declaraciones de intenciones y de los buenos deseos ya quedó atrás. El momento de la acción — de actuar desde el ámbito donde de verdad tenemos capacidad de influencia— nos interpela a todos, y en el caso de Aqualia, asumimos el reto con responsabilidad y determinación. También con la seguridad que nos proporciona la experiencia: estamos presentes en 18 países y damos servicio a cerca de 45 millones de personas. Sabemos gestionar situaciones críticas como las sequías prolongadas, ya lo hemos hecho en el pasado, y contamos con el conocimiento y los recursos a disposición de las administraciones públicas para salvaguardar, incluso en las coyunturas más adversas, este servicio esencial.

Son múltiples los ejemplos en los que en el último año hemos prestado una **ayuda clave para mitigar**

la **crisis hídrica**. En varias de las regiones en las que operamos estamos apostando por el uso de la tecnología más avanzada y la implantación de soluciones de telecontrol para reducir las pérdidas de agua y optimizar el consumo hídrico. Y vamos mucho más allá, porque si algo nos caracteriza en Aqualia, es nuestro enfoque integral en la gestión del ciclo del agua. Así estamos trabajando, con resultados muy positivos, en proyectos de reutilización de aguas residuales, potabilización y desalinización. Además, sensibilizamos a la sociedad sobre lo que hay detrás del gesto cotidiano de abrir el grifo y, con humildad, creemos que lo vamos consiguiendo. Apostamos por formas de comunicación estratégica y de concienciación que empoderen al ciudadano en el cuidado del hilo azul.

Creemos que en los próximos años, ante la evidencia notoria de la aceleración del cambio climático, todos estos esfuerzos deberán ir acompañados de una apuesta firme por adecuar las infraestructuras actuales a esta realidad. Hablamos de instalaciones y recursos para el almacenamiento de agua, laminación de avenidas, permeabilización de ciudades, conservación de cauces y renovación de infraestructuras obsoletas.

Con todo esto seguiremos impulsando lo que dota de sentido a lo que hacemos en Aqualia: **preservar este hilo tan poderoso**, tan frágil a veces, pero siempre esencial para la vida en todas sus manifestaciones y para el florecimiento de sociedades prósperas en todo el mundo.

Un informe reciente de Forética (*Tendencias ESG 2025. Claves para la agenda empresarial de sostenibilidad*) señala la necesidad de que, a pesar de los desafíos regulatorios y la amenaza de la polarización en torno a la sostenibilidad, las empresas sigan liderando la transformación hacia un futuro sostenible. Al mismo

tiempo, la nueva Comisión Europea apunta a una reorientación estratégica de los ejes que han dado forma a la UE en los últimos años. ¿Estamos ante el inicio de un cambio de ciclo o es la constatación de la necesidad de aunar competitividad económica y creación de impacto positivo?

No cabe duda de que estamos escuchando los primeros compases de un cambio de melodía en el continente que ha liderado la transformación de la economía en clave verde y digital. El **Informe Draghi** o la **estrategia Competitiveness Roadmap** (presentada por la Comisión Europea en enero de 2025) señalan el camino para un nuevo abordaje de la transición climática: limpia y justa, por supuesto, pero también competitiva. La música que viene de Bruselas, en efecto, suena bien, y a las compañías como Aqualia, que no entendemos la sostenibilidad como un accesorio sino como parte primigenia y nuclear del negocio, nos infunde optimismo respecto al futuro.

**“El impacto real es el que, con la perspectiva del tiempo, dará la medida de nuestros logros y de nuestros errores. Así lo entendimos en el diseño del Plan Estratégico de Sostenibilidad”**

Esta misma armonía entre sostenibilidad y competitividad dirige la transformación en la que estamos inmersos. Con la brújula del **Plan Estratégico de Sostenibilidad Aqualia (PESA) 2024-2026**, estamos afianzando territorios ya conquistados y explorando nuevos retos para convertirlos en oportunidades. Y si hablamos precisamente de desafíos, recogiendo una de las conclusiones más certeras del citado informe de Forética, las empresas no podemos permitirnos

que la priorización del cumplimiento por la presión regulatoria —siendo este imprescindible— desplace la gestión del impacto. En este sentido, la propuesta Ómnibus de la Comisión Europea para simplificar la carga administrativa de las normas sobre sostenibilidad puede arrojar más luz a las empresas y permitirles concentrar los esfuerzos en la generación de impacto.

Porque es el impacto real el que, con la perspectiva del tiempo, dará la medida de nuestros logros y de nuestros errores. Así lo entendimos en el diseño del PESA, construido a partir de la escucha de nuestros grupos de interés a través de un estudio de doble materialidad con el que, además, nos anticipamos a las exigencias de la Directiva de Información Corporativa sobre Sostenibilidad (CSRD, por sus siglas en inglés). En esta hoja de ruta, sólida y transversal, las líneas estratégicas se despliegan en proyectos tangibles y en objetivos medibles en cuyo seguimiento están comprometidas todas las personas que forman Aqualia.

Sin abandonar este asunto, el pasado fue el primer año de ejecución práctica del Plan Estratégico de Sostenibilidad Aqualia 2024-2026 y nos gustaría hablar de iniciativas concretas. ¿Cómo se pone en marcha un plan tan ambicioso y en qué medida existe una priorización de los proyectos? ¿Qué papel desempeña la internacionalización de la compañía?

Al actualizar el PESA al período 2024-2026, teníamos claro que debía ser un **plan dinámico y sujeto a las necesidades cambiantes** del negocio, máxime en un contexto tan fluctuante como el actual. El foco ha de estar siempre en los objetivos estratégicos de la compañía para consolidar una organización eficiente y asegurar un crecimiento sostenible. Desde esta premisa, hemos iniciado el despliegue del Plan Estratégico de Sostenibilidad priorizando determinados proyectos, de acuerdo con la situación de Aqualia en los distintos mercados en los que operamos y con las principales demandas de los grupos de interés identificadas en nuestros procesos de escucha.

Si bien en las páginas de este informe podemos realizar un recorrido exhaustivo por estas iniciativas, me gustaría mencionar algunas de especial relevancia para Aqualia en 2024. Es el caso de la aprobación de la **Política de Sostenibilidad**, el marco de referencia para una actuación coherente con la búsqueda del bienestar de las personas y del entorno a través de la gestión del agua. Comentaba que quería destacar proyectos relevantes y este lo es porque nos permite armonizar nuestra manera de actuar en los diferentes territorios en los que tenemos presencia, con una visión detallada de los principios que deben regir en todo momento.

En 2024 también hemos dado un gran paso adelante en la ambición de **preservar el capital natural y evitar el deterioro de los ecosistemas**, un riesgo que conlleva un elevado coste (estimado en 44 billones de dólares) para la economía mundial. Así, por primera vez hemos llevado a cabo un análisis de riesgos y oportunidades en relación con la naturaleza a partir de la metodología LEAP. Al emplear este marco de referencia propuesto por Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) y la CSRD, nos alineamos con las mejores prácticas en protección de la biodiversidad y recuperación de los ecosistemas, además de poner las bases para definir planes de acción en nuestras instalaciones.

Estamos hablando mucho de la transformación de Aqualia y esta sería directamente imposible sin la implicación de sus empleados. Dentro de nuestra visión de futuro, aspiramos a ser una **empresa “de personas para personas”** y esto empieza por garantizar el bienestar y el desarrollo de nuestros profesionales. La evolución del programa Be Aqualia en Be Aqualia 360, en el que hemos empezado a trabajar en 2024, integrará las últimas tendencias en gestión de personas con las necesidades de un equipo global, diverso y comprometido.

Más allá de estos avances, y de otros que abordaremos más adelante y que evidencian el carácter transversal del plan, 2024 también ha estado marcado por el inicio de la capilarización del PESA. De la mano de la rápida expansión internacional de Aqualia, se nos ha presentado el reto de adaptar esta hoja de ruta al contexto local de cada país. Aún en una fase temprana, confiamos en que el despliegue territorial siga avanzando y refuerce de manera significativa la contribución de la compañía al desarrollo justo y sostenible en todo el mundo.

**Hablabas ahora del crecimiento de la compañía, y en los últimos tiempos hemos visto cómo la tecnología y la digitalización constituyen dos de las principales fuerzas tractoras de Aqualia en materia de innovación y economía circular. Por otro lado, si hablamos de digitalización, es obligatorio poner sobre la mesa uno de los grandes asuntos de nuestro tiempo: la inteligencia artificial como reto y oportunidad.**

Ciertos discursos en torno a la innovación la limitan a un fin en sí mismo. No es así en Aqualia. Nosotros concebimos la innovación como una fuerza motriz para el futuro que anhelamos, un medio estratégico para acercarnos a nuestros objetivos en sostenibilidad y eficiencia económica. Y siempre al servicio del

propósito que nos mueve cada día: asegurar el bienestar y progreso de las personas y comunidades a través de la prestación de un servicio público como es la gestión sostenible del agua.

Nuestra **estrategia de I+D+i** se centra en el desarrollo de soluciones y productos que puedan aportar un **valor añadido** a nuestro servicio. Un ejemplo paradigmático de este enfoque es la transformación de las Estaciones de Depuración de Aguas Residuales (EDAR) en **biofactorías**, que minimizan el consumo energético y de reactivos, evitan la producción de residuos y generan nuevos productos. Eficiencia energética y economía circular: esa es la innovación que impulsamos en Aqualia. Y que encarna de manera notable el proyecto de biofactoría de microalgas, una de las mayores en Europa, que inauguramos en 2024 en la EDAR de Mérida (España) con el fin de generar bioproductos a partir de aguas residuales. En este punto también es relevante mencionar la EDAR de Lleida (España) en la que hemos obtenido la declaración de neutralidad verificada por AENOR.

**“La innovación es una fuerza motriz para el futuro que anhelamos, un medio estratégico para acercarnos a nuestros objetivos en sostenibilidad y eficiencia económica”**

Por otro lado, en el ámbito de la **digitalización** se han producido avances significativos en el último año, como la adjudicación de cinco proyectos PERTE para la digitalización del ciclo del agua en diferentes regiones españolas, que acreditan nuestro impulso y liderazgo en esta materia, en la que estamos llevando a cabo inversiones importantes. Gran parte de ellas se focalizan en la plataforma tecnológica Aqualia Live con el objetivo de seguir transformando nuestros procesos en clave digital.

La **inteligencia artificial** constituye una parte fundamental de esta plataforma (predicciones de demanda, gestión de la distribución de agua en



**“En Aqualia hemos demostrado nuestra capacidad para atender las necesidades más inmediatas de la manera más eficaz sin perder una mirada de largo alcance sobre los retos de futuro”**

escenarios de crisis hídrica, detección de averías y fugas en la red, fraudes etc.) y estamos decididos a seguir incluyendo esta herramienta en más procesos de negocio. La razón está clara: los resultados que vamos obteniendo son muy positivos y creemos que este impulso digital y tecnológico tienen el potencial de marcar un punto de inflexión en el sector en el que estamos a la vanguardia.

Con todo lo anterior, esto es, el volumen de información y datos generados por la IA, la sensórica de campo (IoT), los agentes externos y nuestra plataforma Aqualia Live, estamos ya en el camino de convertirnos en una *data-driven company* con una capacidad mayor de tomar decisiones de la manera más objetiva posible y de adaptarnos rápidamente a las nuevas condiciones de mercado.

Por supuesto, no somos ajenos a los riesgos que también presenta la inteligencia artificial, entre ellos, las amenazas para la ciberseguridad que preocupan (y ocupan) a todas las empresas. Por ello,

en Aqualia estamos trabajando ya en implantar un marco de Gobierno y Ética en Inteligencia Artificial que garantice que cumplimos con las obligaciones legales correspondientes, según el Reglamento (UE) 2024/1689.

Siendo plenamente conscientes de todos estos desafíos, desde nuestra perspectiva, las oportunidades que observamos en esta tecnología son muy superiores a sus amenazas. De hecho, en un momento de ralentización del cumplimiento de la Agenda 2030, se estima que un buen uso de la inteligencia artificial podría ayudar a alcanzar el 24% de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, según un estudio de Pacto Mundial.

**“La transparencia no es una exigencia nueva para nosotros. De hecho, está tan enraizada en lo que somos que forma parte de los valores y atributos de Aqualia como marca corporativa”**



Buena parte de las normativas aprobadas al calor del Pacto Verde Europeo, y que hemos ido mencionando, están vinculadas a la exigencia de una mayor transparencia por parte del sector privado. ¿De qué manera está incidiendo en una compañía como Aqualia, que por su actividad, está sujeta a un escrutinio si cabe mayor? ¿Cómo influye en la relación con los grupos de interés claves en la gestión del ciclo del agua?

La transparencia no es una exigencia nueva para nosotros. De hecho, está tan enraizada en lo que somos que forma parte de los valores y atributos de Aqualia como marca corporativa. No cabe otra opción cuando nuestra responsabilidad —gestionar el hilo azul que nos une a todos— confiere a esta actividad el carácter de servicio esencial. Como prestadores de un servicio público, procuramos actuar siempre desde los máximos estándares de transparencia, honestidad e integridad.

Esta exigencia, ya de serie en Aqualia, está completamente alineada con el marco de las **inversiones sostenibles** establecido por el Plan de Finanzas Sostenibles de la Unión Europea y la Taxonomía. La comunidad financiera demanda a las

empresas transparencia en la rendición de cuentas de su desempeño ESG, y reconoce los esfuerzos de las que están cumpliendo todos los criterios. Este es el caso de nuestra filial en Georgia (GGU), que en 2024 emitió un bono verde por 300 millones de dólares. Una financiación que ayudará a promover proyectos para mejorar las infraestructuras del ciclo del agua en este país, y aumentar la eficiencia energética en la prestación del servicio.

Del mismo modo que atendemos las expectativas de inversores y entidades financieras, hacemos lo propio con los **clientes finales**. En una relación marcada por la transparencia, en 2024 hemos replanteado —junto con los ayuntamientos de las localidades en las que operamos— los Portales de Información al Ciudadano para que los usuarios puedan acceder a información transparente y de calidad sobre este servicio esencial. Ya son 200 en total los portales publicados y accesibles a través de la web de Aqualia.

La escucha activa y la relación directa con los clientes forja vínculos, construye confianza y hace emerger las necesidades reales. En definitiva, nos mejora como compañía. Por ello, estamos comprometidos con una comunicación honesta, alejada de la tendencia al

*greenwashing* que nos sitúa al borde del precipicio de la desconfianza y la inacción en materia de sostenibilidad.

Desde hace unos años las palabras ‘volatilidad’ e ‘incertidumbre’ son las más recurrentes para describir el contexto. Las empresas deben conciliar las obligaciones cambiantes del día a día, lo urgente (el corto plazo) con lo importante (un futuro mejor). Un horizonte en el que, según el último Informe de Riesgos Globales del Foro Económico Mundial, la mitad de los riesgos en 10 años serán medioambientales. ¿Es posible un cambio a dos velocidades, la realista del presente combinada con la ambiciosa del futuro?

En Aqualia hemos demostrado nuestra capacidad para atender las necesidades más inmediatas —y probablemente ninguna lo sea tanto como el acceso al agua y al saneamiento— de la manera más eficaz sin perder una mirada de largo alcance. En el corto plazo, vamos a seguir apostando por una transformación anclada en la sostenibilidad, la internacionalización y la innovación. En este sentido, nuestra mayor palanca competitiva se basa en que todas nuestras actuaciones operativas (inversiones en infraestructuras, adquisición de medios auxiliares, mantenimiento o integración de la innovación tecnológica) están encaminadas a satisfacer tanto los objetivos de eficiencia económica como los de impacto positivo.

Al mismo tiempo, tenemos que poner sobre la mesa los desafíos que afronta nuestro sector y que pueden condicionar su futuro a medio y largo plazo. En primer lugar, la necesidad de mayores recursos económicos para la construcción y el mantenimiento de las **infraestructuras** que intervienen en el ciclo del agua. Hablamos de un déficit anual en España de entre 2.500 y 3.000 millones de euros, que de canalizarse en una inversión, potenciaría aún más la competitividad de esta industria. Tenemos ya la experiencia, el conocimiento, los profesionales mejor preparados; ahora incorporaremos también esta ambición.

La movilización de recursos será, por tanto, un elemento crucial en nuestra relación con las administraciones. Entendemos este modelo, el de la **colaboración público-privada**, como el único posible para garantizar un servicio eficiente y una gestión sostenible del agua. Gracias a estas alianzas —con iniciativas destacadas como la del PERTE de Digitalización del Ciclo Urbano del Agua (España)— estamos desarrollando propuestas innovadoras para mejorar el ciclo urbano del agua en distintos puntos del planeta. La colaboración con otros sectores

productivos también será clave para dirigir los esfuerzos en innovación a la generación de energías limpias y el aprovechamiento de recursos.

En definitiva, en Aqualia ya estamos introduciendo el futuro en la agenda del presente. En este sentido, abrazamos el llamamiento del Pacto para el Futuro de Naciones Unidas —adoptado en septiembre de 2024— para acelerar el cumplimiento de los ODS y la contribución del sector privado como actor clave en la transición hacia una economía baja en carbono, el fomento de inversiones sostenibles y la garantía de una gobernanza ética.

**“Estamos comprometidos con una comunicación honesta, alejada de la tendencia al greenwashing que nos sitúa al borde del precipicio de la desconfianza y la inacción en materia de sostenibilidad”**

Naciones Unidas usa la palabra ‘pacto’ para hablar de él, pero lo cierto es que el futuro ha sido descrito de muchas maneras: desde las primeras utopías de la Antigüedad a los escenarios distópicos en los que se ha prodigado el siglo XX. Lejos de ese pesimismo, prefiero quedarme con la reflexión del paleoantropólogo Juan Luis Arsuaga: “no solo es posible soñar con un futuro mejor, es obligatorio hacerlo”. Desde luego no es un empeño fácil, pero si algo han demostrado los últimos tiempos —lo vimos en la pandemia y más recientemente en Valencia— es que la resiliencia empuja el espíritu humano. Y con él, este hilo azul no solo continuará uniendo países, continentes y personas, sino que será el mejor enlace entre pasado, presente y futuro.

Cuidar este legado seguirá siendo nuestra prioridad en Aqualia.