



«El objetivo del esfuerzo inversor por la innovación es principalmente la mejora del posicionamiento y la identificación de nuevas perspectivas de mercado, pero al igual que se reconocen las fortalezas, también se reconoce que es un proceso en fase aún de desarrollo y donde mayoritariamente la colaboración de asesores externos es positivamente valorada por una amplia mayoría de las empresas».

José Antonio Vega Vidal
Consultor de Deloitte

CRF España | Editorial: LID Editorial Empresarial | Colección: Acción Empresarial |
Serie: Biblioteca CRF | EAN: 9848483560174 | Precio: 29,90 euros | Número de páginas: 456 |
Formato en cm: 15x22 | Encuadernación: Rústica

Índice

Presentación de CRF

El reto de optimizar la innovación de José Antonio Vega Vidal (Deloitte)

Prólogo

Criterio Innovación de Pedro Bueno
Criterio Dirección de Personas de Nuria Chinchilla
Criterio Estrategia de Pascual Montañés
Criterio Mercado de Ivana Casaburi
Criterio Dirección Financiera de Pablo Fernández

Autores

Las empresas con más futuro

Abengoa	Indra
Abertis	ITP
Adecco	La Caixa
Adeslas	Llanera
Alcatel-Lucent	Mango/MNG HOLDING
Atos Origin	Manpower
Banc Sabadell	MAPFRE
Banco Popular	Nicolás Correa
Caixa Galicia	Novartis
Caixa Manresa	Orange
Caixa Sabadell	Pelayo
Caixa Terrassa	Prosegur Activa
Caixanova	Randstad España
CB Richard Ellis	Renfe
Codorníu	Repsol YPF
CotyAstor	Sacyr Vallehermoso
Dell	Sanofi-aventis
DKV Seguros	Schneider Electric España
Egmasa	Seguriber
Esteve	Tavex Algodonera
FCC	Telefónica
Fidelity International	TNT Express
Flexiplan	Transportes Ochoa
Fnac	T-Systems
General Cable	Unión Fenosa
Grefusa	Unipapel
Grupo COMSA	USP Hospitales
Grupo Ros Casares	Zurich
Grupo Tecnocasa	

CRF, base del proyecto

Organización internacional con sede en Holanda y oficinas en 8 países de 3 continentes. Desde 1992, CRF se dedica a la coordinación y edición de proyectos de investigación sobre economía y empresa. Su misión en cada país consiste en identificar los máximos exponentes de Empleabilidad [*Employership*], Estrategia y Liderazgo conjuntamente con periodistas de economía, académicos, investigadores y editores internacionales.

En el caso de *Las empresas con más futuro* han sido 17 los periodistas especializados, encargados de visitar las compañías, entrevistarse con los responsables y redactar los capítulos de este libro.

Tal y como CRF España explica en la presentación de la obra, resulta fundamental saber cuáles son las empresas que parten de una base sólida para seguir con la máxima competitividad aumentando su negocio en el futuro. Para averiguarlo, **Deloitte** ha sometido a las compañías participantes en el proyecto a un cuestionario de 75 preguntas en torno a cinco criterios. Cada uno de ellos viene avalado por un experto en la materia, en este caso, por cinco profesores de las más prestigiosas escuelas de negocio nacionales.

«No todas las empresas que tienen un futuro prometedor están en este libro, pero todas las que están sabemos que cumplen con los requisitos necesarios para poder ganarse el futuro».

Según el estudio realizado por Deloitte, el crecimiento y la innovación se plantean como los dos factores fundamentales en el proceso de creación de valor para el accionista. El proceso de innovación debe ser algo sistemático, continuo y con una clara orientación a los resultados de la empresa: «El proceso es apasionante e intelectualmente muy atractivo, teniendo un elevado impacto en los procesos de creación de valor y por tanto de crecimiento para las compañías. El reto que habrá que afrontar es el de optimizar el capital económico y humano invertido en la innovación en valor para la empresa y en último término para todos sus partícipes [*stakeholders*] destacando, por supuesto, a los accionistas [*stockholders*]».

Además de la publicación de *Las empresas con más futuro*, que presenta la evaluación de las organizaciones elegidas, todas las participantes reciben un informe detallado y confidencial cuyo contenido indica su posición en relación con las demás (gracias a un análisis de comparación de puntos de referencia [*benchmarking*]).

Los criterios

Criterio Innovación de **Pedro Nueno**

Profesor del IESE

Nueno defiende la necesidad, por parte de las empresas, de mantener un esfuerzo innovador, constante y equilibrado renovando la actividad de la compañía.

Una de las empresas más puntuadas en este criterio es Alcatel-Lucent, del sector de las telecomunicaciones: «Con un tercio de sus profesionales en España dedicados a I+D, Alcatel-Lucent ha apostado por mantener todos los centros, llamados "de excelencia". "Somos innovadores no sólo en tecnología, sino también en los modelos de negocio. Ahora, en los Labs están trabajando en lo que tendremos dentro de diez años», avanza Ignacio Álvarez, director técnico.

Otro ejemplo es el de FCC (Fomento de Construcciones y Contratas) quien, al contrario que sus rivales -los cuales han diversificado sus inversiones hacia actividades ajenas a sus negocios básicos- ha apostado por la renovación dentro de los negocios tradicionales y que domina; es decir, los servicios, la construcción y el cemento, principalmente.

Avalada por más de 200 millones de clientes, se presenta Telefónica, cuyo liderazgo en el mercado de las telecomunicaciones favorece su capacidad para adelantarse a sus competidores para ofrecer los servicios más innovadores.

Criterio Dirección de Personas de *Nuria Chinchilla* *Profesora del IESE*

Nuria Chinchilla califica la retención del talento en España como una «necesidad inapelable» y vaticina que las empresas que triunfarán serán aquéllas que atiendan mejor a sus empleados, fomentando en ellos un compromiso real con el proyecto empresarial.

Este reto lo han superado organizaciones como Atos Origin, donde la media de edad es de 30 años, aunque muchos puestos de dirección están ocupados por trabajadores de más de 20 años de antigüedad: «Esta mezcla de veteranía y juventud indica que tenemos unos cimientos sólidos, pero que apostamos por la incorporación de gente joven para seguir creciendo, garantizar el relevo generacional y tener futuro», comenta Manuel Rivera, director de gestión de personal. Además, existen diversos programas destinados a detectar y potenciar el talento: el Gold para empleados con progresión, el Aurora para gestores de proyecto menores de 35 años, y el Polaris para desarrollar las aptitudes “tecnológicas” de gente entre 35 y 45 años».

Otro caso claro es el de Novartis, quien junto a la innovación, destaca por su política de recursos humanos enfocada en tres partes: una primera dirigida «la retribución y la promoción en base a los resultados de cada uno. Una segunda parte muy ligada a la promoción interna, con análisis anuales y formación específica de cada persona para que tenga la mejor evolución dentro de la compañía. Por último, hay un tercer pivote ligado a la motivación y satisfacción de la plantilla en la empresa. Cada año, la compañía hace encuestas de opinión, y ha establecido numerosas líneas de comunicación interna». La firma farmacéutica también cuenta en su haber con el accésit del Premio a la Empresa Flexible, recibido por las medidas de conciliación entre la vida laboral y la familiar de sus empleados.

Criterio Estrategia de *Pascual Montañés* *Profesor del IE*

Montañés sintetiza su exposición sobre la relevancia de este criterio con una afirmación contundente: «No hay nada más innovador que ser uno mismo». Pascual Montañés hace hincapié en que siguen sin existir dos empresas iguales, resalta el creciente valor de los activos intangibles y, sobre todo, pone el acento en el hecho de que «las empresas analizadas están abiertas al cambio», porque todas ellas están inmersas en un entorno cambiante donde se va alterando el peso de los partícipes.

Detectar cuál de ellos pesa más en un determinado momento y aprovechar ese conocimiento garantizará el éxito de la empresa.

Éste es el caso de Renfe (Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles), o Renfe Operadora

desde 2005, una empresa en la que conviven el transporte de mercancías y el de viajeros. Es por esto que también considera dos tipos de objetivos y líneas estratégicas muy diferenciados: «En lo que respecta a los servicios que se abrirán a la competencia (en 2010), se trata de lograr la rentabilidad sin ayuda externa. Especialmente, en el caso de Mercancías [...]. Por su parte, las actividades de Cercanías y de Media Distancia, que reciben subvención por su carácter de servicio público, tienen que costarle menos al Estado», añade Sempere, director de comunicación.

Otra de las grandes revelaciones en lo que a Estrategia se refiere es el Grupo Sacyr Vallehermoso, fruto de la fusión de la constructora Sacyr y la inmobiliaria Vallehermoso en el año 2003. Conscientes de las necesidades de las administraciones y sus restrictivos presupuestos, la compañía ha tenido que utilizar el ingenio y, por ejemplo, apoyarse en «distintas fuentes de financiación de esas infraestructuras: Sacyr Vallehermoso es la compañía con más kilómetros de autopista con peaje en sombra en España», así como limitar el riesgo: «Cuando se trata de introducir nuevos productos, se opta por hacerlo en mercados conocidos, y si se va a entrar en nuevos mercados, se hace de la mano de productos cuyo funcionamiento ya se ha comprobado suficientemente».

En una empresa donde el criterio de la innovación no puede destacar en sus productos, «por su propio carácter, la diferencia respecto de los competidores viene de la mano de la calidad. Por eso mismo, la política de I+D+i del grupo Sacyr Vallehermoso se centra en otras materias, como la prevención de riesgos laborales. Un ejemplo son los chalecos con GPS en los que se trabaja actualmente para evitar los atropellos por máquinas de gran tonelaje».

Criterio Mercado de *Ivana Casaburi* *Profesora de ESADE*

Ivana Casaburi llama la atención sobre la dificultad de diferenciación de las empresas en un entorno adverso. Por una parte, los mercados maduros persiguen nuevos modelos de gestión que fidelicen los clientes más rentables, busquen los potenciales y consigan un conocimiento real y útil del consumidor. Por otra, los mercados en crecimiento deben adaptarse a la rapidez del cambio. De ahí que las empresas de uno y otro encuentren dificultades en optimizar la rentabilidad de sus inversiones.

Asimismo, ambos deben considerar las oportunidades reales que ya ofrecen mercados como China o India.

Una de las empresas más valoradas en este criterio es Codorníu, con presencia internacional en 90 países y una focalización en mercados clave como el Reino Unido, Estados Unidos y Europa Oriental: «Vamos a mejorar la red de distribución en estos países, y no descartamos adquirir alguna marca o red de distribución que nos ayude», explica Pagès, uno de los 176 accionistas que forman parte de la familia propietaria. Todo ello, teniendo también «un ojo puesto en otros mercados para ver qué pasa, porque en China o India no te puedes despistar», añade el director de mercadología, Luís Sierra-Rey.

Otro claro ejemplo lo muestra Dell, quien afirma que cuando se ha adquirido un tamaño considerable, «el reto de mercado es mantener la competitividad en los mercados donde se está presente para ganar en rentabilidad». Sin embargo, como máximo exponente de este criterio se alza Orange que, en el año 2006, se convirtió en la marca única del Grupo France Telecom para toda su oferta de telecomunicaciones, con la marca Orange Business Services para el mercado empresarial. Su gran apuesta se concreta en la creación de nuevos espacios en el mercado, teniendo al cliente como eje fundamental. La clave está

en la constante introducción de nuevos elementos «que los hagan atractivos para captar nuevos clientes y retener y fidelizar a los que ya se tienen. Y no se escatima en recursos».

La empresa destaca que la clave está en sorprender al mercado (adelantándose a sus necesidades), a los usuarios y a la propia competencia. Para ella, el futuro no puede ser más prometedor: «Aunque es una marca joven, nace con un óptimo posicionamiento en el mercado de las telecomunicaciones. Orange llega con cierta ventaja, cosechada en anteriores años bajo la marca y el trabajo de Amena y de Wanadoo, y amparada bajo el paraguas de la multinacional France Telecom. Cuenta, además, con una cartera potente de clientes».

Criterio Dirección Financiera de *Pablo Fernández* Profesor del IESE

Fernández incide en la importancia que para muchas firmas supone la maximización del valor de la empresa en mercado para los accionistas, hasta el punto de que «toda decisión o actuación que contribuya al incremento del valor será, por consiguiente, plausible».

Concluye que para llegar a esa creación de valor para los accionistas, es preciso definir antes «el aumento de la capitalización bursátil, el aumento del valor para los accionistas, la rentabilidad para los accionistas y la rentabilidad exigida a las acciones».

Schneider Electric España puede presumir de ser una de las 57 empresas más valoradas en este criterio: «Lejos de conformarse con los logros alcanzados hasta ahora, ya ha identificado las herramientas para conquistar su objetivo de doblar la facturación y su tamaño para el año 2010: la competitiva formación de sus profesionales, adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad a la vez que adapta a ésta a las venideras aplicaciones eléctricas, e invertir con fuerza en innovación y en nuevas adquisiciones en caso necesario». Objetivamente, nadie puede negar que los números le avalan, pues de una modesta facturación de 3,84 millones de euros en 1980, la compañía ha pasado a facturar 1.030,90 millones de euros en 2006.

Otra compañía a la que le salen bien las cuentas es a USP Hospitales, una empresa de servicios sanitarios, pero con una estructura muy financiera. «La inversión nunca antes había entrado en la sanidad por desconocimiento. Nosotros hemos sido pioneros en España», asegura Juan Arias, miembro fundador y director general de USP España. Poco después de su creación, en el 2000, desempeñó una operación de apalancamiento [*leveraged build up*] sin precedentes. En el 2001 ya cotizaba en el Nasdaq y en 2004 protagonizó el MBO más importante del año (217 millones de euros) y que daba entrada a Mercapital. El último hito data de diciembre de 2006: *op-co prop-co* es como se denomina la sofisticada operación y consiste, explica la adjunta a la presidencia y directora financiera y de desarrollo, Sol Jorge, en «separar la gestión y la propiedad de los inmuebles. Es más frecuente en el sector hotelero y permite acceder a financiación hipotecaria». USP ha conseguido 110 millones de euros «para acabar los proyectos en marcha y pensar en nuevas compras».

Igualmente, el Banco Popular presenta unos sólidos datos financieros que le convierten en «el banco más eficiente de España y de Europa, con rentabilidades muy altas y sostenidas en los últimos 20 años».