
LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL EN UN GRUPO ENERGÉTICO

El caso de Unión Fenosa

JOSÉ ÁNGEL FERNÁNDEZ IZARD

Director de la Universidad Corporativa
Unión Fenosa

Unión Fenosa es un grupo energético integrado que opera en los mercados del gas y la electricidad y que, además, cuenta con Soluziona, una de las principales firmas españolas de servicios profesionales de consultoría e ingeniería de valor añadido. Con 20.000 empleados, el Grupo está presente fuera de España en 12 países, fundamentalmente en Iberoamérica.

Los orígenes del grupo se remontan a 1983, año en que la fusión entre Unión Eléctrica Madrileña y Fuerzas eléctricas del Noroeste dio lugar a una empresa exclusivamente eléctrica, con cerca de 8.000 empleados y presencia sólo en España.

La evolución desde esa empresa tradicional eléctrica hasta el grupo energético integrado que opera en los mercados del gas y la electricidad que es hoy, con diferentes divisiones y operaciones en diversos países, tiene mucho que ver con el aprovechamiento de las capacidades y del conocimiento adquirido en un proceso de transformación que se inicia después de la fusión.

La situación financiera de la empresa fusionada era claramente delicada y los procesos de gestión diferentes para cada una de las dos empresas que se fusionaron. En ese contexto, Unión Fenosa lanza un proyecto basado en la utilización de las tecnologías de gestión, el servicio al cliente y la optimización de los

recursos humanos. El proyecto, denominado FENIX, buscó una nueva forma de hacer las cosas, consiguiendo rediseñar los procesos, sobre todo comerciales, en línea con lo que más tarde, a principios de los años noventa, se denominaría «reingeniería».

Como resultado de ese proyecto, que se mantuvo a lo largo de los años modificando y mejorando otros procesos de la compañía, Unión Fenosa obtuvo dos capacidades. En primer lugar, personas orientadas al cambio y con experiencia y habilidades en transformación de empresas, y en segundo lugar, sistemas de información, que resultaron ser líderes en el mundo en la gestión de *utilities*.

Algunas empresas eléctricas del mundo mostraron interés por esos sistemas de gestión y solicitaron a Unión Fenosa su implantación. Ese fue el origen de una actividad de consultoría internacional, que junto con departamentos internos de la compañía que se «sacaron» fuera creando empresas, dio lugar en el

año 2000 a Soluziona, la división de servicios profesionales del Grupo.

En 1997 ya había comenzado una actividad inversora consistente en la compra de empresas de generación y distribución eléctrica en países como Nicaragua, Panamá, Guatemala, Colombia, Moldavia, etc. para gestionarlas directamente e implantar, con la ayuda de Soluziona, el mismo proceso de cambio que había sido satisfactorio en España.

Posteriormente, Unión Fenosa entró en el negocio de las telecomunicaciones, y ahora tiene una importante participación en Auna. La reciente entrada en el negocio de gas, la construcción de una planta de licuefacción en Egipto y dos de regasificación en España, permiten a Unión Fenosa ser una compañía energética integrada en la Península Ibérica, centrada en la rentabilidad en un entorno cada vez más liberalizado.

Incluir esta breve reseña histórica al comienzo de este artículo tiene una doble finalidad. Por una parte, situar el origen de una cultura empresarial con sus características propias y mostrar cómo la gestión de intangibles, y en especial del conocimiento, ha tenido una influencia decisiva en el crecimiento de Unión Fenosa hasta su configuración actual, sobre todo desde el comienzo del proceso de reingeniería después de la fusión hasta la creación de Soluziona y su posterior aprovechamiento en la gestión de las empresas en el exterior.

Así pues, la gestión de intangibles no «entra» en Unión Fenosa como una moda coincidente con el desarrollo de modelos de capital intelectual en los últimos años de la década de los noventa, sino que ha sido clave en la implantación de una estrategia consolidada de crecimiento.

LOS PRIMEROS PASOS EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL ▼

En 1999, y tras la participación en el Club Intelect del que formaban parte las principales empresas españolas, se decide acometer un proyecto de medición del capital intelectual del Grupo. Teniendo en cuenta la historia pasada, se era consciente de que una formalización de la gestión de intangibles en el Grupo iba a aportar una visión compartida de cómo esos intangibles y sus interrelaciones desempeñaban un papel fundamental en la estrategia de creación de valor.

Con prudencia pero con decisión, un equipo de consultores de Soluziona obtuvo a partir de entrevistas y talleres con la dirección y responsables de negocio una lista de intangibles, ordenados, siguiendo la metodología del Club Intelect, en tres capitales: capital

humano, capital estructural y capital relacional, así como flujos de interrelación entre los tres capitales que los enriquecen y alimentan.

La primera aplicación práctica del producto obtenido fue la publicación del modelo en la memoria de la sociedad correspondiente al ejercicio 1999, con el objetivo de comunicar a los mercados financieros y a la comunidad de negocios el valor de los intangibles de Unión Fenosa y su capacidad de contribuir, junto con los estados financieros tradicionales, a la creación de valor y a los resultados futuros.

La segunda aplicación práctica, y no menos importante, fue utilizar el producto obtenido como una potente herramienta de comunicación interna para transmitir a los empleados de todas las divisiones la importancia de esos intangibles y hacer más comprensible en clave de capital intelectual la estrategia del Grupo. La apuesta por esta herramienta de comunicación se concretó en la utilización del modelo en todos los seminarios de planificación estratégica y en el envío a los domicilios de los empleados de una versión didáctica y explicativa de lo publicado en la memoria de la sociedad.

La tercera aplicación práctica ha sido la de incluir los intangibles en los modelos de dirección del Grupo. En este aspecto, es importante destacar dos tipos de indicadores. En primer lugar, aquellos que pueden llevarse a la definición de objetivos de negocio y que son gestionables, como por ejemplo, las horas de formación por empleado y aquéllos sobre los que se puede influir menos, y no por ello menos relevantes, y que tienen un mayor impacto externo, como, por ejemplo, el número de valoraciones positivas publicadas sobre el Grupo en los medios de comunicación.

Con posterioridad, se desarrollaron modelos de capital intelectual para algunas de las divisiones del Grupo, bajando a un terreno de negocio los conceptos aprendidos. Así, el modelo de Grupo quedó centrado en el valor de los intangibles y sus flujos de relación desde el punto de vista de la corporación, y los negocios desarrollaron sus propios modelos centrados en los intangibles y flujos de relación propios de cada división.

EL MODELO DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE UNIÓN FENOSA ▼

El modelo de gestión del capital intelectual de Unión Fenosa integra dos tipos de visiones:

La visión estática del capital intelectual en términos de capital humano (valor de las competencias de las personas), capital estructural (valor de la cultura, la estructura y los sistemas del Grupo) y capital relacional (valor del conjunto de relaciones con clientes y agentes externos).

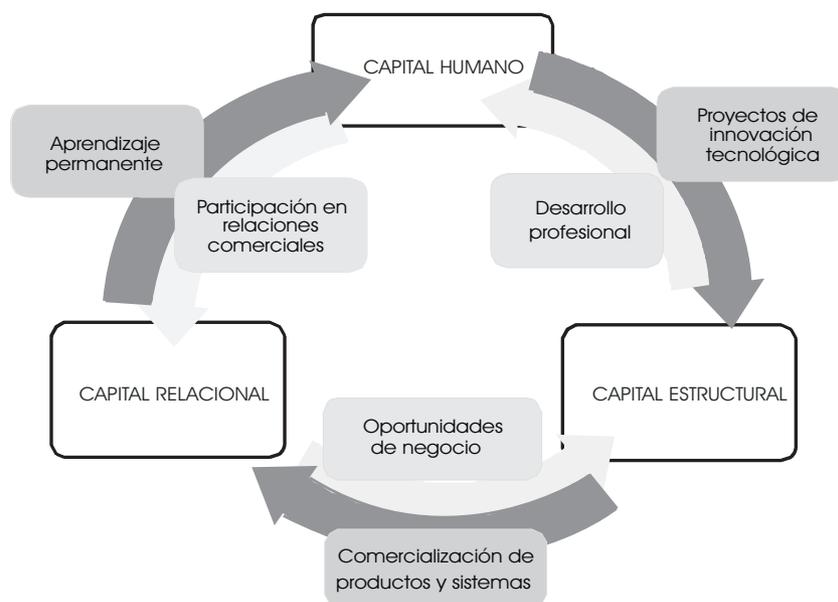


GRÁFICO 1
EL MODELO DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE UNIÓN FENOSA
 Medición 2003

FUENTE:
 Elaboración propia con datos de Fomento de la Producción y Actualidad Económica.

La visión dinámica de los flujos de relación entre los capitales, a través de los cuales se materializa el enriquecimiento intelectual y la capacidad de desarrollo del Grupo.

Cada uno de los tres capitales y los flujos de relación contienen intangibles e indicadores que permiten su medición y analizar su evolución en el tiempo. Por otra parte, los proyectos de innovación y gestión que se desarrollan en el Grupo persiguen mejorar la gestión alineándose con alguno de los tres capitales del modelo. Estos proyectos materializan el compromiso de Unión Fenosa con el desarrollo de su capital intelectual.

Cinco años de experiencia

En la memoria correspondiente al ejercicio 2003 se ha publicado, por quinto año consecutivo el modelo de gestión del capital intelectual del Grupo. Entre la primera publicación en 1999 y ésta última, el modelo se ha ido adaptando a los cambios de negocio, modificando la definición de intangibles y, sobre todo, incluyendo nuevos indicadores. Así, por ejemplo, y en coherencia con la liberalización del sector energético, se han incorporado indicadores relacionados con la lealtad de clientes, venta cruzada, etc.

Pero primordialmente, el modelo se ha ido configurando como una forma de explicitar la estrategia del grupo en clave de intangibles y ha pasado a formar parte de los mapas mentales que más o menos formalmente se utilizan en la toma de decisiones.

A lo largo de estos cinco años, el modelo se ha convertido en algo familiar en las herramientas de comunicación tanto hacia el exterior como también

hacia el interior, especialmente como contenido que favorece la integración de los nuevos empleados del Grupo que en sesiones de acogida de la Universidad Corporativa Unión Fenosa y a través de los diferentes portales corporativos, pueden conocer la importancia y valor que Unión Fenosa otorga a la gestión de intangibles como fuente de ventaja competitiva, al tiempo que se difunde un lenguaje y visión común que apoya la creación de valor y contribuye al crecimiento futuro.

Lecciones aprendidas

Los modelos de gestión de intangibles consiguen tres beneficios fundamentales: en primer lugar, son un mapa estratégico que permite crear una visión compartida por todas las personas de la organización sobre cómo «funciona» el negocio y la estrategia de creación de valor. En este sentido son potentes herramientas de comunicación. En segundo lugar, y coherentemente con lo anterior, permiten aprobar proyectos específicos y asignar recursos a las actividades que contribuyen significativamente a desarrollar el capital intelectual. Y finalmente deben permitir alinear los objetivos de las personas con esas actividades, de manera que su consecución incida en los resultados financieros de la empresa.

En este sentido hay que distinguir entre modelos *a posteriori* y modelos causales. En los primeros, se realizan mediciones cada cierto tiempo, seis meses o un año, para analizar cómo los indicadores están evolucionando. Es decir, permiten mirar hacia atrás como en un espejo retrovisor y observar como se han movido determinados valores en línea con la estrategia. Suponen un gran paso, pero no permiten establecer relaciones causales entre los indi-

CAPITAL HUMANO

PROYECTOS EN DESARROLLO

- Universidad Corporativa Unión Fenosa (UCUF): Promueve el desarrollo permanente de los profesionales del grupo, alineando la formación con las estrategias de negocio.
- Proyecto STAR: Identifica, desarrolla y fideliza a las personas con capacidad para desempeñar las nuevas ocupaciones clave.
- Cursos superiores de negocio: Capacitan a los profesionales de las empresas para desempeñar funciones gerenciales en los diversos ámbitos del Grupo.
- Escuela de liderazgo: Forma en las habilidades requeridas por los seis valores corporativos del Grupo.
- Proyecto de selección de los 100 mejores profesionales para dar respuesta a las necesidades de negocio.

CAPITAL ESTRUCTURAL

PROYECTOS EN DESARROLLO

- Sistemas de dirección corporativos: Proveen de información necesaria para el control de gestión del grupo, así como para los procesos de dirección globales.
- Despacho Directivo: Sistema que mejora el control y seguimiento de los negocios de Unión Fenosa, proporcionando información económica, financiera y operativa de todo el Grupo.
- Sistema de gestión comercial: que recoge, de forma integrada, todas las funciones requeridas para la actuación comercial en un entorno energético liberalizado.
- Proyecto GURU: Canal que permite, a cualquiera de los usuarios de los sistemas, realizar peticiones de información, resolver incidencias y solicitar equipos de forma ágil y eficaz.
- Modelo integrado de organización y RRHH: Permite definir y determinar las competencias necesarias para el desarrollo de las distintas ocupaciones de la organización.
- Proyecto Cicerón: Sistema informático que permite gestionar y procesar todos los trámites relacionados con la certificación de sistemas de calidad.
- Proyecto OCEN: Sistema de gestión integrado para cualquier tipo de central de producción, independientemente de la tecnología empleada.
- Sistema de gestión medioambiental, conforme a la Norma UNE-EN ISO 14001.
- Certificación EMAS: Sistema comunitario de Gestión y auditoría medioambientales, EMAS (Ecomanagement and Auditing Scheme).
- Premio Innowatio: Galarón dirigido a difundir, promover e incentivar la cultura de la innovación entre los profesionales del Grupo.
- Premio C: Distinción que tiene como objetivo reconocer a las personas y equipos que, a lo largo de su trayectoria en el Grupo Unión Fenosa, han destacado por su capacidad profesional y cualidades humanas.
- Modelo unificado de I+D+I: Integra las actividades de innovación de Unión Fenosa.
- Intranet corporativa. Campus virtual: Instrumento que permite adaptar la formación a las necesidades del negocio y transferir el conocimiento.
- Simuladores para la formación: Proyecto formativo en el que, mediante simuladores, se facilita una operación más segura de las centrales.

CAPITAL RELACIONAL

PROYECTOS EN DESARROLLO

- Club Unión Fenosa: Iniciativa para la atención y fidelización de los clientes que proporciona ventajas competitivas en un mercado liberalizado.
- Modelo de compras del grupo Unión Fenosa: Formato descentralizado de compras y negociaciones en el Grupo por medio de la figura de las unidades especializadas.
- Alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración con socios estratégicos, especialmente en el sector de los servicios profesionales, gas y telecomunicaciones para el desarrollo de proyectos conjuntos.
- Uso eficiente de la energía: Desarrollo de diversas iniciativas para fomentar el ahorro energético y el uso eficiente de la energía.
- Alianza entre CH2Mhill y Soluziona: El consorcio formado por la empresa norteamericana CH2Mhill y Soluziona ha resultado adjudicatario de un contrato marco del US Army Corps of Engineers para llevar a cabo proyectos en Oriente Medio, África y Asia.
- Jornadas del inversor (Investor's Day): Exposición a analistas financieros e inversores de las principales características del Plan Estratégico 2003-2007 y las claves del posicionamiento del Grupo.
- Comunicación de resultados a la comunidad financiera: Dirigido a mejorar la comunicación de resultados y hechos relevantes, mediante el empleo de multiconferencias telefónicas y por medio de internet y web casting.
- Nuevo centro de servicio al cliente (CSC), que integra los distintos canales de comunicación.
- Centro de operaciones comerciales: Agrupación de las actividades de back office comercial que se realizan de forma centralizada, con el objeto de optimizar los recursos de distintas unidades.
- Red de universidades corporativas europeas: La UCUF es miembro activo de la EFMD (European Foundation for Management Development).
- Programa de acuerdos con universidades y centros de investigación: Desarrollo de un amplio plan en el que el Grupo busca aportar su experiencia, adquirir conocimientos e incorporar los avances tecnológicos a sus procesos de producción y gestión.
- Club de excelencia en sostenibilidad: Tiene por objetivo desarrollar políticas que contribuyan a mejorar la aportación que la empresa hace a sus empleados, accionistas, al medio ambiente y a la sociedad.
- Plan IBIS: Diseñado para impulsar la gestión de la responsabilidad social corporativa con todos los agentes relacionados con la empresa.
- Proyectos solidarios: Fomento del compromiso de solidaridad orientado a mejorar las condiciones de vida de los colectivos más desfavorecidos en los países donde desarrolla su actividad.

CAPITAL HUMANO			
	2001	2002	2003
Personas con alta cualificación y potencial para cubrir las necesidades de negocio de Unión Fenosa.			
• Personas del Grupo (plantilla operativa incluido internacional)	24.501	22.913	20.127
• Personas de Soluziona (servicios profesionales)	8.430	8.241	7.910
• % personas con titulación universitaria en Unión Fenosa en España (*)	65	58	58
• % personas con titulación universitaria en Soluziona en España (*)	83	75	74
• % personas con titulación post-grado en Unión Fenosa	-	6,6	10,7
Personas capacitadas para trabajar en distintos entornos geográficos, funcionales y de negocio para atender la expansión internacional de la empresa y el posicionamiento en nuevos sectores.			
• % personas del Grupo que trabajan de forma permanente fuera de España	56,5	54,3	50,0
• Personas que han trabajado en más de una empresa del Grupo	1.084	1.348	1.617
• N.º de personas formadas en cursos superiores de la universidad corporativa (acumulativo)	234	319	414
Personas comprometidas con el proyecto empresarial y que comparten una cultura común			
• % de cumplimiento de los objetivos de las personas fijados en la gestión del desempeño	94,0	95,0	91,5
• Índice de rotación externa en España	7,7	6,6	6,0
Desarrollo profesional permanente mediante la formación interna y la planificación y seguimiento de carreras profesionales.			
• Inversión total en formación (millones de euros)	31,4	27,1	31,0
• Inversión en formación medida en % sobre gastos de personal	5,0	3,7	4,7
• % de personas del Grupo que han recibido formación a lo largo del año	79	81	83
• N.º medio de horas de formación por persona y año	42	37	42
• N.º medio de horas de formación on-line por persona y año	-	1,8	2,7
• Índice de satisfacción con la formación (máximo de 10)	8,4	8,4	8,4
Aprendizaje permanente por medio de la relación con los agentes externos, aprovechando la experiencia adquirida en las actividades acometidas en el exterior.			
• Alianzas y colaboraciones con instituciones académicas y de investigación	92	78	69
Capacidad de atraer y retener a personas de alto potencial y vincularlas al proyecto empresarial.			
• N.º de personas clave identificadas	-	-	360

(*) Disminuye en 2002 por la incorporación de nuevas empresas por parte de Soluziona.

cadore de intangibles y los resultados tangibles, más concretamente financieros o de cuenta de resultados.

Son precisamente estos modelos causales, es decir, aquellos que establecen relaciones causa-efecto entre indicadores intangibles y resultados, los que permiten asignar objetivos personales alineados con la estrategia de la empresa. Conceptualmente fácil, pero en la práctica este salto representa un reto cuya consecución significa un gran paso adelante en

la consolidación de los modelos de gestión de intangibles.

A continuación se muestra el modelo de gestión del capital intelectual del Grupo Unión Fenosa, tal y como aparece en la memoria anual correspondiente al ejercicio 2003, con los proyectos en marcha que mejoran los intangibles de cada uno de los tres capitales y los indicadores asociados a cada intangible o flujo de relación con los valores correspondientes a los años 2001, 2002 y 2003.

CAPITAL ESTRUCTURAL

	2001	2002	2003
Organización con liderazgo y cohesión que permite aprovechar al máximo las sinergias entre las diversas divisiones de negocio.			
• Experiencia media del equipo directivo en Unión Fenosa expresada en años	22	23	21
Valores corporativos compartidos por todas las empresas del Grupo: Enseñar y aprender desde la experiencia, calidad en la gestión, servicio al cliente, iniciativa y liderazgo, orientación al cambio y a la innovación, trabajo en equipo/red.			
• % de adecuación de comportamientos a valores corporativos en la gestión del desempeño	77,0	83,3	76,8
Modelos de negocio y de gestión avanzados que integran metodologías, normas, procedimientos y sistemas de información.			
• Inversión en el desarrollo de sistemas de gestión corporativos y de negocio (millones de euros)	18,2	21,3	17,7
• Sistemas propios: corporativos y de negocio en 2003	137	152	110
• Procesos intranetizados (con tecnología web)	44	77	89
Dirección estratégica compartida y desplegada, que favorece la homogeneidad de los planes de negocio y de las actuaciones.			
• Usuarios del sistema de planificación estratégica	1.158	1.390	1.573
• % de personas con gestión del desempeño	–	32,4	32,8
Modelo integrado de organización y recursos humanos por competencias, que optimiza la gestión de las personas.			
• % de personas con retribución variable en el Grupo Unión Fenosa	76	79	78
• Personas gestionadas por un modelo de competencias explícito en el Grupo Unión Fenosa (*)	9.505	12.515	15.230
Compromiso con el conocimiento: Universidad Corporativa que promueve el desarrollo permanente de las personas alineando su formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio.			
• Directivos y expertos que colaboran en el desarrollo de los cursos Superiores de la UCUF	285	282	384
• N.º de cursos on-line en el campus virtual de la UCUF	16	22	54
Compromiso social y medioambiental que se expresa en la contribución al desarrollo social de los países donde opera Unión Fenosa, en principios comunes de política medioambiental y en un código de conducta voluntariamente aceptado.			
• % de potencia instalada certificada según la ISO 14001 de sistemas de gestión medioambiental en la actividad eléctrica en España	100	100	100
Participación de las personas en los proyectos de mejora interna y de innovación tecnológica que supone la actualización permanente de los elementos estructurales de Unión Fenosa.			
• Ideas presentadas en el premio Innovatio	77	107	130
• Planes de mejora implantados como consecuencia de autoevaluaciones siguiendo el modelo EFQM	25	25	25
• Inversión en proyectos de I+D+I (energía y servicios profesionales) (millones de euros)	30,8	26,4	25,1
Agilidad para aprovechar las oportunidades de negocio, lo que implica actitud de liderazgo, rapidez en la toma de decisiones y capacidad para reorganizar los recursos y la oferta de productos y servicios.			
• Ventas derivadas de productos y servicios de valor añadido a la electricidad, comercializados por Unión Fenosa Comercial (millones de euros)	7,6	9,7	7,5
• Cifra de negocio por empleado (Soluziona. Miles de euros)	81,4	84,7	90,8

(*) Incluye el negocio internacional.

CAPITAL RELACIONAL

	2001	2002	2003
Calidad y extensión de la cartera de clientes nacional e internacional.			
• Clientes de electricidad y gas de Unión Fenosa (millones de clientes)(*)	8,2	7,4	7,8
• Personas pertenecientes al Club Unión Fenosa	279.519	359.274	401.014
• Índice de satisfacción de clientes en el negocio eléctrico (clientes residenciales; máximo 10)	-	6,9	7,1
Integración con los suministradores mediante los acuerdos de estándares de calidad y su incorporación al Sistema de Integración con el Suministrador (SIS).			
• % de compras de materiales y servicios soportadas por el SIS	72	75	79
• % del importe de pedidos a suministradores calificados sobre el volumen total de compras de materiales y servicios	70	70	72
Penetración de la red comercial que permite conocer los mercados locales y facilita detectar nuevas oportunidades de negocio.			
• Oficinas permanentes de Soluziona en España	54	64	56
• Oficinas permanentes de Soluziona fuera de España	44	28	27
Marca reconocida tanto en el mercado laboral como en los mercados comerciales que facilita la incorporación de profesionales cualificados y conseguir posiciones estratégicas.			
• N.º de informaciones publicadas sobre Unión Fenosa en los medios de comunicación escritos en España	1.709	2.705	1.783
• % de valoraciones positivas en las informaciones publicadas sobre Unión Fenosa en los medios de comunicación escritos en España	87	63	87
Atención a los accionistas como principales beneficiarios del incremento de valor de Unión Fenosa.			
• Consultas atendidas en las oficinas de información al accionista	35.803	30.264	29.018
Imagen de la empresa ante la comunidad financiera, que se refuerza mediante la comunicación sobre la realidad y perspectivas de Unión Fenosa.			
• N.º de presentaciones institucionales a inversores y analistas	120	120	113
• % de páginas financieras de la web corporativa	15,5	35,4	38,5
Comercialización de productos y sistemas de gestión propios y prestación de servicios de calidad que potencian la red comercial, permiten atender nuevas demandas de los clientes y dan a conocer la marca en el exterior.			
• N.º de empresas que utilizan los modelos de gestión de Unión Fenosa	73	104	114
Participación activa de las personas en las relaciones comerciales, institucionales y sociales que mejora la calidad de los vínculos que se mantienen con el entorno.			
• N.º de ponencias en encuentros empresariales	226	291	301
• N.º de participantes en actividades solidarias	1.210	1.576	1.610

(*) No incluye las empresas Edenorte y Edesur.

CONCLUSIONES

La medición y gestión de intangibles sigue siendo un campo que se debe explorar en la gestión empresarial. Su identificación puede convertirse en una fuente de valor a comunicar para diferentes agentes implicados en la gestión de una empresa, desde los accionistas y el mundo financiero hasta los pro-

prios empleados. EL reto consiste en incluirlos en la valoración de las empresas y en utilizarlos para lograr una adecuada gestión que garantice, junto con los ratios financieros, los resultados futuros y la sostenibilidad del proyecto empresarial. Un tema de estudio explorar es la interconexión causal entre los diferentes intangibles y cómo su interrelación crea valor para la empresa.

