

«La Estrategia del Grupo Iberduero para la década de los noventa»

Partiendo de unas predicciones sobre los desafíos que las empresas deberán afrontar en la década de los noventa, el artículo presenta una panorámica general sobre el sector eléctrico nacional y las posibles repercusiones, para Iberduero y el sector, derivadas del nuevo esquema energético europeo. Finaliza esta primera parte introductoria con unas reflexiones sobre el Plan Energético Nacional en curso de aprobación. En la segunda parte se desarrolla el «Proyecto de Empresa» de Iberduero para los noventa, describiéndose los valores esenciales y los principios culturales que soporta dicho Proyecto. A continuación, se pasa revista a los objetivos generales de Iberduero en cada una de las cinco áreas estratégicas de actuación que se han implantado en la empresa. Finalmente, el artículo insiste en la importancia que el concepto de «Innovación Permanente» tiene en toda esta estrategia de dinamización de la empresa y esboza algunas líneas generales del proceso diversificador iniciado en el Grupo Iberduero en el año 1987.

Enpresek laurogeitamarreko hamarkadan aurpegi eman beharko dien erronkei buruzko iragarpen batzuetatik abiatuz, Estatuko sektore elektrikoari buruzko ikuspegi orokor bat eta horrek, Europako energi eskema berriaren eraginez, Iberduero eta gainerako sektorearentzat izan ditzakeen ondorio posibleak aurkezten dizkigu artikulua. Bere sarrerako lehen parte, onspen-bidean dagoen Energi Plan Nazionalari buruzko gogoeta batzuekin amaitzen da. Bigarren partean, berriz, Iberdueroren laurogeitamarreko urteetarako «Enpresa-Proiektua» garatzen da, Proiektu horren oinarritza egiten duten funtsezko baloreak eta printzipio kulturalak deskribatuz. Jarraian, Iberdueroren helburu orokorren errepaso bat egiten da, enpresan ezarri diren bost ikarduketa-arlo estrategikoetako bakoitzean. Eta azkenik, «Etengabeko Berrikuntza» kontzeptuak enpresen dinamizazioko estrategia guzti honetan duen garrantzia azpimarratzen du artikulua, eta Iberduero Taldean 1987ko urtean hasitako dibertsifikazio-prozesuaren lerro nagusi batzuk zirriborratzen ditu.

Starting from some predictions concerning the challenges which companies must face in the nineties, this article presents a general panorama of the national electrical sector and the possible repercussions, for Iberduero and the sector, deriving from the new European energy scenario. This first part finishes with some reflections on the National Strategic Plan which is being approved at this time. The second part deals with Iberduero's «Company Project» for the nineties and describes the essential values and cultural principles which support this Project. Next, the general aims of Iberduero are reviewed for each of the five strategic areas of action which have been implemented in the Company. Finally, the article insists on the importance which the concept of «Permanent Innovation» has on this strategy of mobilisation of the company and gives the broad outline of the diversifying process initiated within the Iberduero Group in 1987.

- 1. Los desafíos para las empresas**
- 2. Iberduero y el sector eléctrico nacional ante el reto europeo. El Plan Energético Nacional**
- 3. La Estrategia del Grupo Iberduero para la década de los noventa**
- 4. Comentario final**

Palabras clave: Planificación estratégica, sector eléctrico, Plan Energético Nacional, innovación permanente.
Nº de clasificación JEL: L1, L2, L94, O31, O32.

1. LOS DESAFÍOS PARA LAS EMPRESAS

Antes de desarrollar el tema de «La Estrategia del Grupo Iberduero para la década de los noventa», creo oportuno y necesario detenerme algunos momentos en trazar unas pinceladas sobre los desafíos que las empresas, en general, independientemente del sector económico en que desarrollen su actividad, deberán afrontar, en mi opinión, en la citada década.

Una descripción de este tipo corre el riesgo de quedarse desfasada en un breve plazo de tiempo, pero, no obstante, me arriesgaré a efectuar algunas predicciones que, por otra parte y como se podrá comprobar, ya casi no son predicciones, sino más bien realidades.

1.1. La Complejidad

Si algo aparece claro en el horizonte empresarial, es que caminamos hacia una

sociedad de la información o del conocimiento, pero en la que la complejidad es cada vez mayor y distinta, si cabe, de la anterior.

Nuestros actuales recursos intelectuales y operativos son insuficientes para hacernos cargo de esa complejidad, para reducirla y para gestionarla. Y ésta es, sin duda, una cuestión que afecta de lleno a las empresas, cuya misión es, entre otras, gestionar adecuadamente dicha complejidad.

Esta complejidad se manifiesta en unos fraccionamientos crecientes de los procesos sociales, en una multiplicación de los efectos secundarios no pretendidos y en una carencia de reglas o normas indiscutidas o, simplemente, vigentes. Todo ello repercute sobre la psicología del personal y le dificulta comprender el sentido de la empresa y de su trabajo.

Estas manifestaciones de la nueva complejidad pueden originar, a medio plazo, una auténtica crisis de gobernabilidad de las empresas y demás instituciones sociales.

Pero lo realmente paradójico es que tal crisis de orientación, tal carencia de finalidades, no procede de un defecto de organización, sino de un exceso de ella.

Al mismo tiempo, podríamos hablar de una crisis de saturación, sobre todo en el área de la información. El problema puede ser no la falta de información, sino el exceso de mensajes. Nos sobran datos y nos faltan criterios para analizarlos.

La empresa ha sido la primera institución o la única hasta el momento actual, que se ha percatado de que, a la vista de la complejidad creciente, resultaba imprescindible remitirse al mundo vital, recuperar las fuentes de energía personal, hacerse porosa al entorno social y flexibilizar sus estructuras, convirtiéndose en un sistema más abierto y más humano.

1.2. La Internacionalización de los Mercados

La internacionalización de los mercados y la globalización de la economía a nivel mundial son fenómenos que se desarrollan a velocidad de vértigo y sobre los que no cabe discusión alguna, y sólo podemos decir que el País Vasco no puede seguir aislado de estos fenómenos internacionales.

Ante ello, la empresa vasca ha respondido con una apuesta tímida por la diversificación de productos, servicios y mercados y puede ser ésta una buena solución, aunque no exenta de un cierto nivel de riesgo y exigencia para todos.

De esta globalización y de la diversificación emprendida por las empresas, surgirá, en la década de los noventa, un nuevo concepto de servicio y una nueva cultura dentro de la empresa. Las empresas excelentes adoptarán una visión estratégica de esta nueva forma de servir, desarrollando el concepto de cliente interno y adoptando estrategias de marketing internacional.

1.3. El Papel de las Nuevas Tecnologías

Las nuevas tecnologías van a ocupar un lugar predominante en la década de los noventa.

Progresivamente se ha ido imponiendo la idea de que la tecnología es la base de la empresa y determina su competitividad, sus cuotas de mercado y sus resultados financieros. La comprensión del papel de la tecnología se ha convertido en vital para la dirección. Las empresas deben formular una estrategia tecnológica e integrarla en su planificación general como un componente esencial de la misma, al mismo nivel que el marketing o las finanzas, si quieren hacer de la tecnología la base y fundamento de su ventaja competitiva.

1.4. La Nueva Sensibilidad Empresarial

Quisiera terminar esta primera parte referida a los desafíos para las empresas en la década de los noventa, presentando lo que, según el profesor Alejandro Llano, serán los rasgos fundamentales de la «nueva sensibilidad empresarial» con la que las empresas deberán afrontar su futuro. Estos rasgos característicos son los siguientes:

- *Gradualidad*: ya que es preciso no ver la realidad en blanco y negro y aceptar que los problemas admiten grados, matices, novedades y variedades. Es necesario ir a una gradualidad jerárquica basada más en la «competencia comunicativa» que en la «competencia técnica». En la que lo importante ya no es estar «arriba», sino estar «dentro», lo decisivo no es el «rango», sino la «inclusión», y donde se considere que más valiosos que tener «mando» es tener «peso».
- *Pluralismo*: mediante el cual seremos capaces de captar las decisiones, sin perder de vista la unidad de la empresa.
- *Complementariedad*: que nos ayudará a comprender la necesidad de desarrollar en la empresa ámbitos de compatibilidad, que den lugar a transacciones con suma superior a cero, juegos en los que todos ganen.
- *Integridad*: que nos hará fijar más la atención en el hombre, como realidad a la vez compleja y unitaria.
- *Solidaridad*: que nos hará huir de relaciones interpersonales en las que

casi todo es «negociación» y aceptar en la empresa un mínimo de «mutualidad», de confianza.

Soy de la opinión de que todos estos rasgos deben ir calando progresivamente en cualquier estrategia de «Proyecto de Empresa» que se quiera desarrollar a futuro y que necesitan un tratamiento más profundo, pero no me he podido resistir a presentarlos, porque creo que constituyen la base de un nuevo «humanismo empresarial», que las empresas deberán ir adoptando progresivamente en la década de los noventa. Un nuevo «humanismo» capaz de dar satisfacción a los diferentes agentes sociales que intervienen en la empresa y, en particular, a un personal cada vez más cualificado y con mayores aspiraciones de realización personal en el trabajo.

2. IBERDUERO Y EL SECTOR ELÉCTRICO NACIONAL ANTE EL RETO EUROPEO. EL PLAN ENERGÉTICO NACIONAL

Al objeto de ir avanzando progresivamente en el tema que nos ocupa, paso a continuación a tratar de analizar algunas características específicas del sector eléctrico nacional y las posibles repercusiones que para Iberduero y para dicho sector, puede llegar a representar el nuevo esquema energético europeo.

Analizaré, asimismo, algunos aspectos del tan debatido Plan Energético Nacional.

2.1. Características específicas del Sector Eléctrico Nacional

El Sector Eléctrico Nacional es un sector que, por su complejidad, es bastante desconocido y, por ello, considero preciso incluir una breve descripción de sus características específicas.

Estas características específicas del sector eléctrico nacional son:

- 1) Ser un servicio al público, lo que conlleva tres servidumbres fundamentales:
 - Una regulación administrativa, que define el marco de responsabilidad de las empresas.

- Una atención prioritaria a las demandas de los clientes.
- Una búsqueda continuada de la mejora en la calidad del servicio, tanto en términos técnicos como económicos.

- 2) Constituir un monopolio natural, al menos a nivel de distribución.
- 3) Incapacidad técnica de almacenamiento de la energía eléctrica, con una demanda global que debe ser atendida con la producción instantánea adecuada.
- 4) Ser una industria intensiva en capital y con largos períodos de maduración de las inversiones.

Estas características, tan escuetamente presentadas, constituyen un marco muy rígido para la actividad empresarial del sector y deben ser contempladas en su correcta dimensión en cualquier desarrollo estratégico que a nivel de empresa se intente materializar.

2.2. Breve Análisis Histórico del Sector Eléctrico Nacional

Considero necesario efectuar, asimismo, un breve análisis del sector eléctrico nacional, al objeto de que se pueda apreciar, en su justa realidad, su alto nivel de responsabilidad social y el esfuerzo técnico y económico que ha debido de realizar en beneficio del país.

El primer Plan Energético Nacional aparece en 1969 y se recibe como un avance significativo en la consolidación de un sector que, ya por entonces, cuenta con un reconocido prestigio a nivel europeo.

La crisis del petróleo de 1973 y 1979 inciden gravemente en el sector, dejándolo en una situación estratégica caracterizada por:

- Una fuerte caída del crecimiento de la demanda.
- Una escasez continuada del nivel de tarifas.
- Un elevado endeudamiento en moneda extranjera, a causa de la estrechez del mercado financiero nacional.

El denominado «Plan acelerado del Carbón» impone un nuevo y adicional esfuerzo inversor al sector en unas condiciones financieras poco aptas, y más teniendo en cuenta las inversiones en curso tan elevadas, decididas en momentos en que el crecimiento de la demanda era superior al 10 % y a lo que se respondió con las siete centrales nucleares de la llamada segunda generación.

En 1983 se sientan las bases de la solución de los problemas económicos y financieros del sector y se define un nuevo marco de responsabilidades, en el que es, ahora, la Administración la que, prácticamente, toma las decisiones de inversión, siendo el Plan Energético Nacional el que señala las instalaciones a construir en el horizonte de 1992 y las instalaciones cuya construcción debe ser paralizada. Al mismo tiempo, se establecen desde la Administración nuevas compensaciones entre empresas en una decisión, por lo menos, controvertida y fuertemente cuestionada por algunas empresas del sector.

En 1985 se lleva a cabo un importante intercambio de activos que no basta para evitar que en 1987 surja la crisis de FECSA y se llegue a 1988 con la necesidad de la puesta en marcha del nuevo Marco Legal Estable, cuyos objetivos son los siguientes:

- a) Establecer un sistema tarifario que garantice la recuperación de las inversiones y remunerere de forma

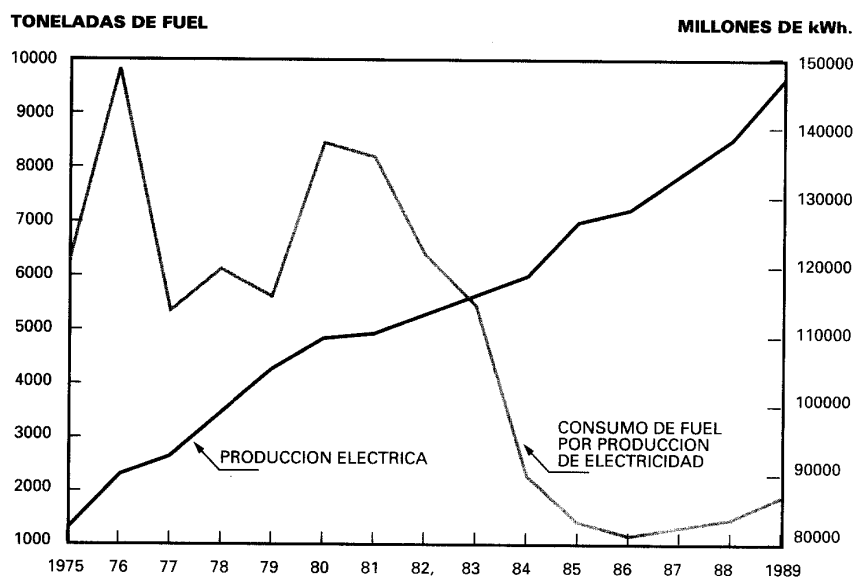
adecuada los capitales invertidos.

- b) Establecer un sistema de compensaciones, casi global, en base a determinar los ingresos de cada empresa en función de los costes reconocidos.
- c) Regular de forma estable y coherente las relaciones ENDESA-sector privado.

Para cerrar este breve recorrido histórico, quisiera hacer las siguientes reflexiones:

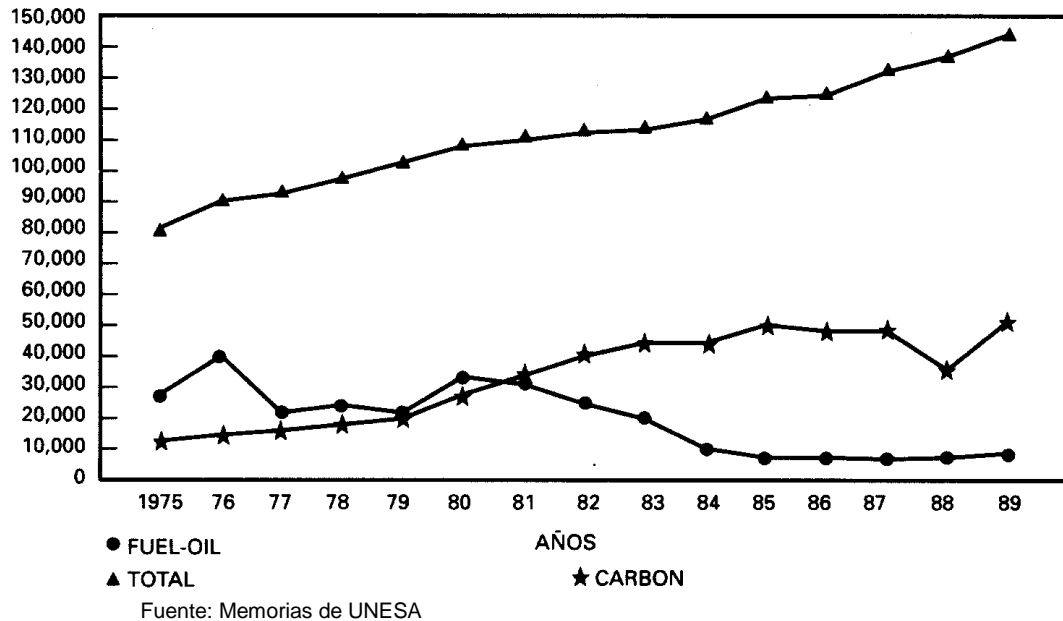
1. El análisis realizado refuerza la tesis de que los factores exógenos han jugado un papel decisivo no sólo en la aparición

Gráfico n.º 1. Producción Eléctrica de España



Fuente: Datos memorias UNESA

Gráfico n.º 2. Producción Eléctrica en España
(MILLONES DE KWh)



de la crisis del sector, sino también en las dificultades que el sector ha tenido para enfrentarse a ella.

2. La crisis del sector eléctrico nacional no ha sido la única. La gran mayoría de las empresas eléctricas del mundo occidental se han visto afectadas, en mayor o menor medida, por una crisis análoga.
3. No debe imputársele al sector una responsabilidad exclusiva en el exceso de equipamiento actual en centrales de fuel, ya que obedeció a un gran esfuerzo por su parte para disminuir la dependencia energética exterior (Gráficos n.ºs 1 y 2).
4. Los cambios experimentados en los últimos quince años por el mundo occidental son de tal magnitud que es un contrasentido pretender resolver los problemas de uno de los sectores básicos de la sociedad con procedimientos similares a los utilizados hasta estos momentos.

2.3. El Nuevo Esquema Energético Europeo

El Consejo de las Comunidades Europeas, en su reunión del 2 de junio de 1987, subrayó la importancia que atribuía al problema general de la realización del mercado interior en el sector de la energía y apoyó la voluntad de la Comisión de establecer, con ayuda de las partes interesadas, un inventario de los obstáculos existentes para ello, y de presentar, a continuación, al Consejo las propuestas que permitieran eliminar progresivamente esos obstáculos antes de finales de 1992, al objeto de avanzar en la materialización del mercado interior de la energía.

La Comisión, en su documento COM (88) 238 final, de junio de 1988, presentó los obstáculos reales o potenciales que se encontraban para la implantación del mercado interior de la energía y propuso, asimismo, algunos temas básicos que habría que examinar con prioridad, como eran la transparencia de los precios de la electricidad o las diferentes políticas energéticas de los países de la CE.

A la vista de tales conclusiones preliminares, los Objetivos Principales que fijó la Comisión a la hora de establecer el mercado interior de la energía fueron:

- La disminución del coste de acceso a la energía eléctrica, tanto para los consumidores individuales como para las industrias europeas.
- La mejora de la seguridad de abastecimiento.
- La diversificación de las fuentes de energía y la limitación del uso de hidrocarburos en las centrales eléctricas.
- El mantenimiento de un equilibrio satisfactorio entre la generación de energía eléctrica y el impacto en el medio ambiente.

Y de los medios específicos con que contó para intentar conseguirlos, podríamos destacar:

- La aplicación estricta de las reglas de la competencia.
- La definición de medidas a adoptar en relación con los derechos exclusivos de importación y exportación de energía eléctrica.
- La transparencia en la formación de precios y la coherencia de su estructura.
- La eliminación de las fronteras fiscales y el acceso a los mercados financieros.
- La intervención sobre los monopolios y las ayudas estatales.

Ahora bien, la posibilidad de poner en práctica algunos de los medios mencionados y, en consecuencia, de progresar en el logro de, al menos, una parte de los objetivos fijados por la Comisión, está condicionado por las particularidades de la energía eléctrica, y así ha sido expuesto en repetidas ocasiones por algunas organizaciones internacionales relacionadas con las empresas eléctricas europeas, tales como la UNIPEDE y la UCPTTE, y no es el caso de volverlas a exponer aquí.

Existe una pluralidad de soluciones para lograr esa mayor integración entre los diferentes mercados de energía eléctrica, pero opino que de lo que se trata, en un principio, es de establecer unos criterios básicos, mínimos, sobre los

que construir un esquema operativo y coherente, de acuerdo a las diversas posibilidades para dicha integración.

En primer lugar, y si estamos hablando de eficiencia económica —aún concediendo que no sea éste ni el primero ni el único de los objetivos—, se trata de buscar los esquemas que favorezcan esa eficiencia, lo que pasa, a su vez, por:

- a) Abrir el área de la generación a la competitividad, confirmando una de las ideas manejadas en el proceso de privatización del sector eléctrico británico: la generación ya no es un monopolio natural, y
- b) Establecer la total transparencia, homogeneidad y coherencia interna en la definición de costes, como vía para la fijación eficiente de los precios.

En segundo lugar, cualquier progreso en el desarrollo de un mercado interior, más integrado, de la energía eléctrica tiene que basarse en alguna forma de «common carrier», es decir, de libertad de utilización de sistemas de transporte o de redes de distribución ajenos, con los correspondientes derechos de peaje para sus propietarios.

En tercer lugar, y a nivel europeo, habría que definir las líneas de política energética en lo que sería algo parecido a un «Plan Energético Comunitario», en el que se contrataran y consolidaran los grandes números del balance energético europeo, las participaciones de cada tipo de energía en el balance final y las actuaciones específicas en la búsqueda de un menor costo de acceso a la energía eléctrica por parte de todos los abonados finales.

Por último, las nuevas directivas comunitarias aprobadas el pasado mes de octubre sobre tránsito de gas y electricidad a través de las redes intracomunitarias, suponen un avance considerable en el programa de liberación de suministros energéticos en la CE. Los productores de energía podrán acceder a las redes de transporte de otros Estados miembros mediante acuerdo previo sobre condiciones, pagos, y demás contrapartidas económicas y técnicas; salvaguardándose en todos los casos los intereses de los propietarios de las redes de transporte.

2.4. El Plan Energético Nacional

Lo anteriormente expuesto sobre la crisis del sector eléctrico nacional y el nuevo esquema energético europeo, unido a la reciente crisis del Golfo Pérsico, condiciona enormemente la revisión del Plan Energético Nacional, cuya aprobación por parte del Parlamento se está demorando más de lo deseado.

Las controversias que ha originado dicha revisión y la insistencia en propiciar una nueva reordenación del sector eléctrico nacional son del todo conocidas y si entráramos en su análisis y valoración, agotaríamos el espacio dedicado a presentar la estrategia del Grupo Iberduero.

No obstante, y pendientes en el momento de escribir este artículo del resultado final de todo el proceso negociador, sí quisiera expresar algunas consideraciones personales que ayuden a comprender nuestra posición estratégica de cara al futuro.

En primer lugar, opino que deben quedar fuera de todo marco regulador aquellas iniciativas de negocio que, no siendo el suministro de energía eléctrica, puedan proporcionar un mayor dinamismo y rentabilidad a las empresas eléctricas, vía diversificación.

Cada empresa debería responsabilizarse de la cobertura de su mercado energético a través de su política de inversiones, de la gestión de sus medios de producción y de la contratación precisa de compraventa de energía, siendo necesario para todo ello un conocimiento previo de los estándares establecidos en el Marco Legal Estable para las nuevas inversiones en generación que se avecinan.

Deberían eliminarse todo tipo de subvenciones encubiertas a otros sectores vía tarifas, y hacer que el sector eléctrico dejase de ser un cauce fácil para derivar ayudas, difíciles de asignar por vías directas, a sectores en dificultades.

Se hace preciso un retoque del Marco Legal Estable al objeto de dotarle de capacidad incentivadora para la mejora de la gestión de todas las empresas del sector.

Como resumen podemos afirmar que en Iberduero se apuesta por un

tratamiento globalizado a nivel sectorial de todos estos asuntos y que las soluciones finalmente adaptadas deberán incidir en los cuatro grandes temas siguientes:

- Minimizar el efecto de las compensaciones entre empresas.
- Resolver progresivamente el desequilibrio existente entre sector público y sector privado.
- Equilibrar la capacidad de autofinanciación de las empresas, y
- Garantizar que la reordenación del sector responda a las exigencias de los objetivos energéticos comunitarios.

3. LA ESTRATEGIA DEL GRUPO IBERDUERO PARA LA DÉCADA DE LOS NOVENTA

Considero que este amplio preámbulo, en el que he tratado de analizar los desafíos a los que tendrán que hacer frente las empresas y en el que he desarrollado algunas ideas sobre el sector eléctrico nacional y el nuevo esquema energético europeo, era necesario para comprender la complejidad del entorno al que tiene que hacer frente el Grupo Iberduero a la hora de diseñar su estrategia de futuro y para sentar algunas premisas de dicha estrategia.

Por supuesto que existen otros aspectos tan importantes como éstos a tener en cuenta a la hora de definir una estrategia corporativa, pero los anteriormente tratados son los que me interesaba resaltar, muy en particular, al ser, posiblemente, los más específicos de una empresa eléctrica de ciclo completo, como es el caso de Iberduero.

3.1. Iberduero y su proyecto de empresa

En el desarrollo del «Proyecto de Empresa» que queremos para el Grupo Iberduero en la década de los noventa, y que empezamos a diseñar en 1987, ha intervenido todo el equipo directivo de la empresa y una amplia representación de su personal, situada a diferentes niveles ejecutivos.

Paso a continuación a describirles los aspectos fundamentales de este «Proyecto de Empresa», que constituye realmente, parte primordial de nuestra estrategia futura.

En primer lugar, es preciso resaltar la decidida vocación del Grupo Iberduero de integración a nivel europeo. Somos conscientes del esfuerzo que esa afirmación supone y de la exigencia que conlleva en todo lo referente a una excelente calidad de servicio y a unos precios internacionalmente competitivos.

Iberduero fue ya, en su día, una empresa pionera en la construcción de grandes aprovechamientos hidroeléctricos y en la instalación de redes de transporte de alta tensión y sistemas de gestión y control de energía.

Ahora, Iberduero pretende seguir siendo líder, basando su liderazgo no sólo en la tecnología, sino también en la calidad de la gestión de los recursos que maneja y en la calidad del servicio y atenciones que proporciona a sus clientes y a la sociedad en general.

3.1.1. Los Valores Esenciales

Los valores esenciales sobre los que se fundamenta el «Proyecto de Empresa» de Iberduero aparecen reflejados en el cuadro n.º1.

Estos valores son el marco de referencia imperativo para las actividades empresariales e individuales de Iberduero y de su personal. No componen un sistema estático y son actualizados y explicitados permanentemente, para adoptar nuestra cultura empresarial a las exigencias actuales y futuras.

3.1.2. Los Principios Culturales

Los principios culturales son la concreción de los valores esenciales, anteriormente descritos, en criterios, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la empresa y en las relaciones internas y externas.

Cuadro n.º 1. Iberduero y su Proyecto de Empresa. Los Valores Esenciales

- El *respeto* y la *comprensión* hacia todos los colectivos que colaboran al desarrollo de la empresa y se relacionan profesional o socialmente con ella.
- La *responsabilidad*, derivada tanto de su misión fundamental como de la voluntad de integración en la sociedad y de cooperación a la mejora de la misma.
- La *justicia* de sus actuaciones y decisiones, como guía que oriente el camino correcto en un mundo de intereses frecuentemente encontrados.
- La *solidaridad*, para poder asumir como propias las preocupaciones de los colectivos con los que nos relacionamos y facilitar las soluciones a las mismas en cuanto estén dentro de las posibilidades de la empresa.
- La *superación*, para proyectar y construir el futuro de la empresa de forma que sus servicios crezcan en utilidad y beneficio del entorno y justifique, de este modo, continuamente su propia existencia.

Iberduero los ha definido como partes integrantes de su cultura empresarial y son aplicados en las relaciones con el personal, los accionistas, los clientes, los proveedores y la sociedad en general.

En el cuadro n.º 2 aparecen resumidos algunos de dichos principios culturales en relación a los cinco colectivos mencionados.

Cuadro n.º 2. **Iberduero y su Proyecto de Empresa. Los Principios Culturales**

Equipo Humano

- Respecto a la dignidad de la persona.
- Igualdad de oportunidades.
- Valores éticos. Convivencia. Trabajos en común.
- Apertura y confianza.
- Valoración del riesgo. Reconocimiento del rendimiento excepcional a través de recompensas diferenciadas.

Accionistas

- Satisfacción de sus aspiraciones en términos de seguridad, liquidez y nivel de remuneración creciente.
- Información veraz, adecuada y oportuna sobre la marcha de la empresa.

Clientes

- Mejora de la calidad del producto.
- Ofrecimiento de servicios integrados y asesoramiento.
- Gestión de las nuevas tecnologías para ofrecer nuevos productos y servicios.

Suministradores

- Fomento de la competitividad como base de su eficacia.
- Facilitamiento de información sobre necesidades propias y criterios de selección de ofertas.
- Reducción al máximo de la mutua dependencia.
- Aportación de experiencias propias y posibilidades de experimentación de prototipos.

Sociedad

- Sensibilidad a los cambios sociales para servir mejor a la comunidad.
- Respeto al medio ambiente, cumpliendo la legislación vigente y colaborando razonablemente a su preservación y mejora.
- Apoyo a la investigación, la creación y el desarrollo de empresas.
- Colaboración y comunicación permanente con Organismos e Instituciones en los ámbitos de las ciencias, el arte y la cultura.
- Ofrecimiento de cauces idóneos a nuestro personal para que participe activamente en la vida comunitaria.
- Información sistemática, fluida y veraz sobre las actividades de la empresa.

3.1.3. *El Sistema de Dirección*

Dentro del «Proyecto de Empresa», Iberduero ha diseñado un «Sistema de Dirección» que aglutina de una forma ordenada y coherente las actividades de estrategia y gestión con un sentido global y participativo, de tal manera que orienta el marco general operativo de la empresa y establece los mecanismos de renovación y modernización que permiten alcanzar una calidad de gestión creciente, global y adaptada a las necesidades cambiantes.

Dentro de este esquema, la Planificación Estratégica es el inicio, de manera sistemática, de la función de dirección y está sometida a evaluación frecuente, en el ámbito altamente participativo, en términos de coste-beneficio y es realimentada con la experiencia de su utilización, con la idea clara de que el medio no se convierta en un fin en sí mismo.

El paso de la estrategia a la gestión operativa lo desarrolla el Sistema de Dirección según un esquema sencillo, unos objetivos fundamentales bien definidos y unas áreas estratégicas de actuación. De todo ello trataremos a continuación.

Los medios esenciales en los que se fundamenta la Planificación son:

- * Plan Estratégico Global, con un horizonte de diez años.
- * Planes Estratégicos específicos, con un horizonte entre cinco y diez años,

junto con acciones multidisciplinares en áreas concretas.

- * Planes de Organismos, con un horizonte de cinco años, que desarrollan los Planes Estratégicos y establecen objetivos propios de mejora a diferentes niveles ejecutivos.
- * Contratos de Gestión, con un horizonte de un año, que recogen compromisos para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de cada Organismo y, finalmente,
- * Programas y presupuestos anuales en los que se contemplan las necesidades financieras en inversiones y gastos generales de la empresa.

3.2. **Objetivos Fundamentales de Iberduero**

En el ámbito global, son cuatro los objetivos fundamentales de Iberduero:

- Prestar un servicio de excelente relación calidad/precio.
- Incrementar la fortaleza económico-financiera.
- Preparar y formar un equipo humano competente y eficaz; comprometido, a nivel personal y de conjunto, con el «Proyecto de Empresa».
- Mejorar la integración social de la empresa con su entorno.

Cuadro n.º 3. **Grupo Iberduero. Áreas Estratégicas de Actuación. Área Económica**

- Finalización ordenada del actual ciclo inversor en generación.
- Inversiones en transformación y distribución de energía para la mejora de la calidad de servicio.
- Programa de reducción de gastos gestionables.
- Creación de Comités de análisis de inversiones y de reducción de gastos.
- Adaptación de la estructura de los Organismos de Ingeniería a una tarea de mayor proyección de servicios exteriores.

Cuadro n.º 4. **Grupo Iberduero. Áreas Estratégicas de Actuación. Área Mercado**

- Plan de Marketing.
- Plan de nuevas Electrotecnologías.
- Plan de Calidad de Servicio.
- Plan de evaluación del grado de satisfacción de los Clientes.

3.3. **Áreas Estratégicas de Actuación**

La concreción de la Planificación Estratégica y su acercamiento a los niveles de gestión operativos ha permitido definir en Iberduero cinco áreas estratégicas de actuación, que recogen el espíritu de los cuatro objetivos fundamentales, definen acciones específicas e identifican e introducen nuevos métodos de actuación, dentro de un entorno cambiante al que es preciso adaptarse de forma continuada.

3.3.1. *Área Económica*

Con los objetivos concretos de fortalecer la situación económica y financiera, de preparar a la empresa para

el próximo ciclo inversor y de mejorar su rentabilidad, se han definido y puesto en práctica las acciones específicas que aparecen reflejadas en el cuadro n.º 3.

3.3.2. *Área Mercado*

Con los objetivos de identificar y prestar nuevos servicios de utilidad para los Clientes y de mejorar continuamente la calidad del servicio, se han definido y puesto en práctica los Planes que aparecen reflejados en el cuadro n.º 4.

3.3.3. *Área de Integración Social*

Los objetivos de Iberduero en este área son: mostrar la actividad de la empresa

Cuadro n.º 5. **Grupo Iberduero. Áreas Estratégicas de Actuación. Área de Integración Social**

- Plan de Imagen Corporativa, identificado con el «Proyecto de Empresa.
- Plan de Comunicación Interna.
- Plan de Actuación de Iberduero en el Marco de su Territorio-Mercado.

Cuadro n.º 6. Grupo Iberduero. Áreas Estratégicas de Actuación. Área de Organización y Personal

- Plan de Organización y Personal.
- Plan de Formación, con orientación hacia el «Proyecto de Empresa».
- Sistema de evaluación del desempeño.
- Creación de comités de racionalización de recursos de infraestructura.

como servicio al cliente, impulsar la comunicación interna para conseguir la unidad del equipo humano y ser reconocidos y aceptados por el entorno, para lo cual están en marcha los Planes relacionados en el cuadro n.º 5.

3.3.4. Área de Organización y Personal

Tiene como objetivos conseguir la más alta productividad de los recursos humanos, impulsar nuevas formas de trabajo multidisciplinar, gestionar los recursos humanos con criterios económicos y acomodar el equipo humano a las necesidades planteadas por

nuevas funciones y servicios. Ello lleva a implantar las actividades y Planes relacionados en el cuadro n.º 6.

3.3.5. Área de Nuevas Tecnologías

Sus objetivos son incorporar los avances tecnológicos disponibles a las instalaciones y procesos de trabajo para mejorar sustancialmente las prestaciones, la fiabilidad del servicio y la productividad a un coste aceptable, y se traducen en el establecimiento de los Planes relacionados en el cuadro n.º 7.

Cuadro n.º 7. Grupo Iberduero. Áreas Estratégicas de Actuación. Área De Nuevas Tecnologías

- Plan de Información y Sistemas de Gestión.
- Plan de Telecomunicaciones y Telecontrol.
- Plan de Tecnologías de Instalaciones.
- Plan de Investigación.

3.4. La Innovación Permanente en Iberduero

Quisiera resaltar en este momento que todos los Planes y actividades derivados de los cuatro objetivos fundamentales de Iberduero y que han sido enmarcados en las cinco áreas estratégicas de actuación citadas, obedecen a la estrategia básica de perseguir, por todos los medios y en todos los lugares, la innovación permanente en el quehacer de nuestro personal y de nuestra empresa.

Entendemos esta innovación permanente como la búsqueda, constante e incesante, por realizar mejor las cosas y por introducir nuevos cambios en el propio producto, en los procesos o en los servicios que ofrecemos a nuestros Clientes.

Esta innovación permanente en la gestión de la empresa se debe reflejar en la mejora del diseño y operación de los sistemas de generación, transporte, transformación y distribución de energía eléctrica, mediante el uso de nuevas tecnologías que permitan mejorar los rendimientos de las instalaciones y aumentar la vida útil de los equipos, y en una larga lista de aplicaciones, no menos importantes.

La mejora del propio «Sistema de Dirección», aquí presentado, y de los demás sistemas de gestión a nivel de Organismo está, asimismo, contemplada en esta estrategia de innovación permanente que tratamos de mantener viva, con la ilusión y el esfuerzo de todo el personal.

Es precisamente la formación continuada de este personal, mediante los Planes Estratégicos de Formación, uno de los pilares más firmes de cara a la consolidación de esta cultura de la innovación que propugnamos, y que difícilmente será llevada a cabo si no proporcionamos a dicho personal las herramientas de gestión adecuadas a través de la formación y la motivación necesaria a través de unas políticas de personal que reconozcan el desempeño a nivel individual y de grupo.

Por último, donde realmente acaba y tiene pleno sentido este proceso de innovación permanente es en todo lo referente a la mejora de la calidad del servicio, ya que, en el fondo, toda la actividad de Iberduero tiende hacia ese fin.

3.5. El Proceso Diversificador en Iberduero

Difícilmente podríamos desarrollar y presentar, aunque sea a grandes rasgos, la Estrategia del Grupo Iberduero si no dedicásemos una última mención al proceso diversificador emprendido a finales de 1987, con la creación de la empresa Promotora de Iniciativas de Desarrollo, S.A. (PROINDESA).

La creación de PROINDESA obedece a una decisión estratégica de Iberduero, cuyos objetivos principales son:

- Contribuir al perfeccionamiento del entorno económico-social.
- Mejorar la rentabilidad del Grupo Iberduero.
- Dispersar el riesgo empresarial.
- Favorecer un crecimiento flexible del Grupo.
- Optimizar los recursos y tecnologías disponibles en Iberduero.

Para abordar este proceso de diversificación, PROINDESA estableció en 1988 un Plan Director que comprende tres etapas claramente diferenciadas:

- Exploración (1987-1990).
- Definición de objetivos de participación y selección de actividades (1990-1991).
- Ejecución del Plan (1991-2000).

En la primera etapa se ha efectuado un profundo análisis de actividades y territorios y se ha adquirido experiencia empresarial en varios sectores, con diferentes formas de participación.

A estas alturas del Plan nos encontramos al final de la segunda etapa. Se dispone ya de un detallado Proyecto de Diversificación que define las estrategias aplicables en cada una de las actividades seleccionadas y fija los correspondientes objetivos de participación en los resultados del Grupo Iberduero.

Entramos ya en la tercera etapa del Plan con una estructura y con un proyecto definidos, y partimos de una base constituida por veintidós sociedades participadas. Será a partir de ahora cuando el proceso diversificador — dirigido, controlado y, si es necesario,

remodelado por PROINDESA— se desarrolle en firme a través de cinco divisiones operativas:

- Energía
- Servicios
- Tecnologías de la Información
- Nuevas Tecnologías
- Inmobiliaria y Ocio,

en las cuales quedan englobadas las veinticuatro actividades definitivamente seleccionadas para la diversificación.

Adicionalmente, el proceso de diversificación está siendo tremendamente estimulante y

dinamizador para Iberduero y se puede decir que un número muy amplio de su personal ha colaborado estrechamente con PROINDESA en toda la fase de exploración inicial y ocupa actualmente puestos directivos en la propia PROINDESA o en las empresas participadas del Grupo.

No querría terminar el tema de la diversificación sin mencionar, aunque sea de pasada, la inquietud de Iberduero en dar un mejor servicio a la sociedad, en áreas a veces alejadas del suministro de energía eléctrica, aunque intensamente

Cuadro n.º 8. Carta de las Empresas Eléctricas de UNÍPEDE (*)

Hoy más que nunca, las empresas eléctricas europeas queremos:

- * Mejorar la calidad de nuestros suministros y servicios, optimizando los costes y, para ello, juzgamos indispensable asociar a nuestro personal a la realización de estos objetivos.
- * Contribuir a la elección racional en cada país de las energías primarias (carbón, hidrocarburos, nuclear, fuentes renovables), teniendo en cuenta su disponibilidad y consecuencias económicas, sociales y ecológicas unidas a su empleo.
- * Colaborar activamente con todas las partes interesadas en la búsqueda de mejores soluciones para el respeto al medio ambiente.
- * Intensificar, en beneficio de los consumidores, el intercambio de información y la solidaridad entre todas las empresas eléctricas europeas.
- * Contribuir, a través de la innovación, conjuntamente con todos los participantes en la cadena eléctrica, al desarrollo de productos y servicios más racionales para el utilizador final de la electricidad.
- * Investigar nuevas tarifas que reflejen más adecuadamente la estructura de nuestros costes, neutrales en cuanto a usos finales de la electricidad, no discriminatorias entre los consumidores y que les permitan encontrar la solución mejor adaptada a sus necesidades.
- * Personalizar cada vez más los servicios puestos a disposición de nuestros clientes.
- * Reforzar nuestra capacidad de comunicación con la sociedad, para permitir a cada uno elegir y decidir con completo conocimiento de causa, a fin de afrontar en común los desafíos del futuro.

UNÍPEDE hará públicos en Congresos sucesivos los progresos realizados en la consecución de estos objetivos.

Sorrento, 1988

(*) UNÍPEDE es la «Unión Internacional de Productores y Distribuidores de Energía Eléctrica» y agrupa a las empresas eléctricas europeas.

relacionadas con nuestra actividad principal y, por ello, quiero citar las reciente creación, en asociación con otras importantes instituciones del País Vasco, de empresas que como GESTEC y SOCINTEC contribuirán a mejorar el tejido industrial del País Vasco y a incrementar la competitividad internacional de todas las empresas de la Comunidad Autónoma.

4. COMENTARIO FINAL

A lo largo del presente artículo he tratado de comunicarles algunos de los aspectos más interesantes del sector eléctrico nacional y de sus retos futuros y,

sin pretender ser exhaustivo, les he apuntado algunos aspectos de la estrategia que el Grupo Iberduero piensa desarrollar para hacer realidad nuestra voluntad de servicio a la sociedad.

Nada mejor para terminar, que la Carta que las empresas eléctricas europeas agrupadas en UNIPEDE, reflejada en el cuadro n.º 8, han hecho suya y que les presento como punto final de mi colaboración con la Revista EKONOMIAZ, a la que agradezco la oportunidad que me ha brindado para exponer un tema de tanto interés para el Grupo Iberduero como es su estrategia corporativa para la década de los noventa.