



El reto de la competitividad a través del talento

Fernando Ruiz, presidente de Deloitte

En los últimos años, en España se ha producido un proceso de convergencia con Europa mientras, sin embargo, nuestra competitividad se deterioraba. Existe un acuerdo generalizado que señala que para corregir esta tendencia es necesario mejorar en innovación e, incluso, se han planteado por parte del Gobierno -en la Ley de Economía Sostenible-, medidas que intentan facilitar la mejora de la competitividad de la economía española y conseguir un cambio en el modelo productivo. Y este es precisamente el gran debate que tenemos sobre la mesa: cómo hacer que España sea más innovadora para mejorar en competitividad.

La solución a este reto pasa necesariamente por el desarrollo de actuaciones que estén orientadas y dirigidas al talento. La cuestión central es **cómo podemos mejorar el talento para crear una auténtica cultura de innovación.**

¿Por qué plantear este debate en este momento?

Recién estrenado 2010, parece que hemos dejado atrás lo peor de la crisis. Potencias como Reino Unido, Francia y Estados Unidos están creciendo moderadamente y puede que el PIB en España haya crecido ya en el último trimestre de 2009. Los analistas de mayor prestigio parecen estar de acuerdo en señalar que 2010 será el año de la recuperación, pero todo apunta a que será una recuperación tímida y lenta.

España continúa teniendo un diferencial negativo con la Unión Europea, y ya nadie duda de que no vayamos a recuperarlo con el modelo productivo anterior. Por tanto, hemos de cambiarlo y, para ello, hay que analizar cuáles son las claves para acometer con éxito esta transformación. La competitividad es, precisamente, una de estas palancas de cambio.

Según el World Economic Forum, las claves que determinan la competitividad de un país, son:

- la calidad de sus instituciones

- la calidad de sus infraestructuras
- su nivel de estabilidad macroeconómica
- la calidad sanitaria y de educación primaria
- el nivel de enseñanza superior y de formación
- la eficiencia de los mercados de bienes y servicios.
- la eficiencia del mercado de trabajo
- la sofisticación del mercado financiero
- la adaptación a las nuevas tecnologías
- el tamaño del mercado
- la sofisticación empresarial
- el nivel de innovación

Si revisamos detenidamente estas claves, concluimos que en España tenemos tres áreas muy claras en las que centrar nuestros esfuerzos, pues son en las que tenemos una mayor desventaja con respecto a las economías innovadoras: **la innovación, la eficiencia del mercado de trabajo y la calidad de la enseñanza y del nivel educativo.**

En los últimos años, España ha experimentado una convergencia histórica con la Unión Europea en términos de PIB per cápita, pero no ha sido así en términos de productividad. Nuestra expansión se ha enfocado en actividades intensivas en trabajo, más que en mejoras de la productividad.

Sectores como la construcción, el turismo o la fabricación de baja intensidad tecnológica son un ejemplo de esta realidad. La situación vivida en el último año se ha encargado de poner en evidencia los errores de nuestro modelo productivo. La crisis nos ha venido a decir que la dirección que estábamos tomando no era la adecuada. Nuestro modelo productivo es fácil de replicar y por lo tanto resulta menos competitivo. En un primer estadio, los países pueden ganar competitividad fabricando las cosas más baratas por tener estructuras salariales más bajas; en un segundo estadio, se puede ganar por la calidad (las cosas no son baratas, pero son mejores); pero, una vez superados estos dos puntos, **la competitividad sólo se puede conseguir a través de la innovación, es decir, haciendo las cosas de forma diferente e innovadora.**

Es evidente que en España aún no estamos en este estadio, o al menos no lo estamos de forma generalizada. Entre las causas principales de esta situación, COTEC señala, entre otras, un déficit de capital humano cualificado, una estructura productiva con una elevadísima proporción de empresas de pequeño tamaño y una débil intensidad tecnológica. No es

arriesgado afirmar, por tanto, que hay una **relación directa entre competitividad, innovación y talento.**

Un camino por recorrer

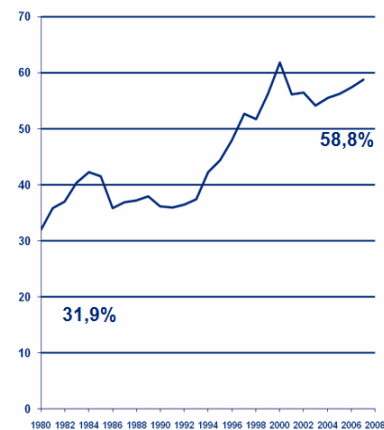
Todos sabemos que hay mucho por hacer, pero no es menos cierto que podemos hacerlo y que existen elementos positivos e indicadores favorables: España es una economía muy abierta, muy internacionalizada y, además tenemos la mejor generación de empresarios de nuestra historia. Desde la integración en la Unión Europea, el incremento de los flujos financieros y la internacionalización de las empresas españolas han mejorado notablemente el coeficiente de apertura de nuestra economía.

Tenemos un coeficiente de apertura de cerca de un 60%, cuando el punto de partida hace 20 años, estaba en el 32%.

Asimismo, en los últimos años, la inversión española en el extranjero ha sido muy alta en comparación con la inversión recibida de otros países, aunque estas cifras, lógicamente, se han reducido por la crisis.

Nadie duda de que España es una economía abierta y que ha sabido instalarse y afianzarse en nuevos mercados y contar con empresas enormemente competitivas con índices de internacionalización muy altos. También es cierto que nuestro déficit por cuenta corriente es elevadísimo, y muy alto en términos absolutos, y este es un factor negativo que se ha señalado frecuentemente, pero no hay que olvidar que parte de estos fondos han permitido que las empresas españolas tengan presencia internacional y compitan en los mercados de todo el mundo.

Evolución del coeficiente de apertura (*)



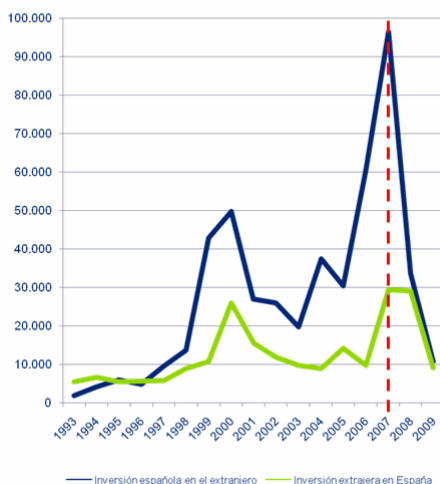
Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Nota: * Suma de exportaciones e importaciones en relación con el PIB

La inversión española fuera de nuestras fronteras es cada vez más alta y esta es una excelente noticia. También hemos sabido sacar partido a nuestras ventajas competitivas, como el

aprovechamiento que hemos hecho de nuestra relación privilegiada con Latinoamérica por razones históricas, culturales y lingüísticas. Entre las empresas españolas tenemos grandes ejemplos de estas capacidades.

El **Santander** es el primer banco por capitalización bursátil de la zona euro y la entidad con la mayor red de distribución minorista del mundo. Está a punto de

Inversión española en extranjero vs inversión extranjera en España
(Cifras en millones de euros)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

convertirse en el banco con mayor cuota de *retail* en el Reino Unido. Por su parte, **Telefónica** es el mayor inversor internacional en Latinoamérica, tiene 150 millones de clientes en esta región y cuenta con 250.000 empleados. Es el operador con mayor cuota de móviles en Reino Unido.

Las cifras de **BBVA** también avalan la fuerza de las compañías españolas: el 72% de sus profesionales trabaja fuera de España, con destacada presencia en México, donde el grupo tiene 30.000 empleados.

Iberdrola es una de las cuatro mayores eléctricas del mundo y trabaja en 39 países. **Inditex** se ha convertido en uno de los principales distribuidores de ropa del mundo, con presencia en 70 países e integrado por más de 70.000 personas. **MAPFRE** emplea a más de 30.000 profesionales y se encuentra inmersa en un ambicioso proceso de internacionalización en Oriente Medio.

Asimismo, el caso del **sector de infraestructuras** representa uno de los principales motores económicos de expansión internacional para España. A fecha de noviembre de 2009, siete constructoras y concesionarias españolas se encontraban entre las 10 mayores promotoras del sector de infraestructuras mundial.

En el **sector turístico** también contamos con importantes actores de relevancia con presencia internacional en los principales mercados y ofreciendo ofertas de un alto valor para todos los turistas del mundo, como es el caso de Sol Meliá, Iberostar, Ac Hoteles, Occidental Hoteles o NH Hoteles.

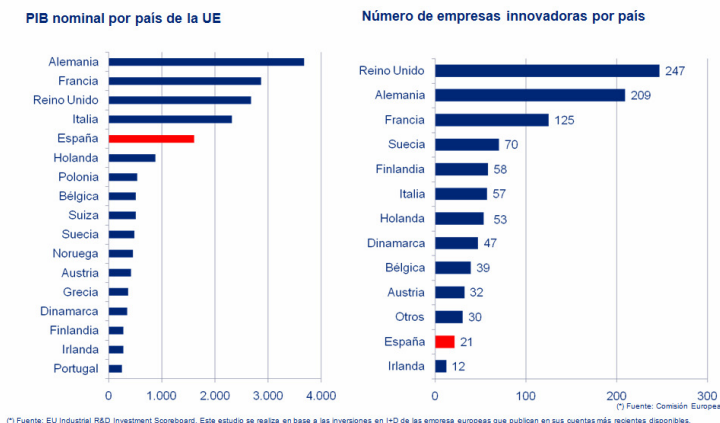
El caso del sector de la alimentación también constituye un buen ejemplo. **Ebro Puleva** está presente en más de 23 países y comercializa más de 60 marcas de alimentación. **García Carrión** se ha posicionado en Europa como uno de los mayores productores de zumo y vino.

En el sector industrial, **Tubacex** exporta a más de 60 países y es el segundo productor del mercado mundial de tubos sin soldadura, mientras que **Duro Felguera**, firma especializada en la ejecución de proyectos energéticos e industriales "llave en mano", está presente en más de 12 países de Europa, Latinoamérica y Asia. **Técnicas Reunidas**, líder en ingeniería y construcción en el sector energético en España, es uno de los primeros grupos en Europa en proyectos de petróleo y gas natural, y uno de los más importantes del mundo en el sector del refino. Por último, **Cosentino** es ya el primer productor mundial de superficies de cuarzo y está presente en 12 países: cada día se instalan en el mundo 3.000 encimeras de cocina fabricadas por esta firma.

Estos son solo algunos ejemplos entre otros muchos, todos ellos modelo de buenas prácticas que conforman la mejor generación de empresas y empresarios de nuestra historia. Son un referente para todos nosotros y para muchísimos empresarios de todo el mundo, ya que han sabido abrirse camino en mercados desconocidos, ofreciendo productos y servicios altamente competitivos a través de la innovación.

Sin embargo, y aunque tenemos muy buenos ejemplos, la situación del conjunto del país no es tan positiva. Según el ranking de innovación de la Unión Europea, estamos en la media junto con Chipre, Eslovenia, Estonia, etc. En el año 2006 estábamos en el cuarto cuadrante y ahora estamos en el tercero, pero aún nos falta un largo camino por recorrer.

Si comparamos la posición que ocupamos dentro de la Unión Europea en términos de PIB con la que ocupamos por número de empresas



innovadoras, vemos que **existe todavía un desequilibrio entre nuestra riqueza y nuestra capacidad de innovar**. Actualmente somos la quinta potencia europea por PIB, y este poder económico tendría que traducirse a su vez en ser uno de los cinco primeros países europeos en innovación, algo que a día de hoy no hemos logrado.

Según un estudio de la Comisión Europea, de entre el grupo de las 1.000 empresas que más recursos dedican a la innovación en Europa, hay 21 que son españolas. Esto hace que nuestro país ocupe el puesto número 11e... y es esta diferencia la que tenemos que ser capaces de reducir.

Resulta evidente que tenemos un problema con la innovación, y tenemos que analizar cuáles pueden ser las medidas a adoptar para solucionarlo. Uno de los aspectos más comentados en este sentido es la falta de inversión en I+D.

En España sufrimos una falta de inversión en innovación. De hecho, este año deberíamos cumplir con la estrategia de Lisboa, que marca como objetivo destinar al menos el 2% del PIB a innovación. Según los últimos datos, España se mantiene todavía por debajo de la media europea y lejos aún del objetivo establecido. La mayoría de los países europeos tenemos que seguir trabajando en este sentido si queremos ser capaces de alcanzar la meta fijada. La crisis ha traído consigo serios recortes presupuestarios. En concreto, la partida del Ministerio de Innovación está previsto que registre un recorte del 3%. Sin embargo, el Ejecutivo asegura que la inversión en innovación no se verá afectada por ese recorte, lo que es una buena noticia para nuestra competitividad como país.

No obstante, hay que recordar que la inversión en I+D por sí sola no tiene por qué significar que un país sea innovador. Si el Gobierno y el conjunto de las empresas decidiéramos invertir el 10% del presupuesto en proyectos de I+D, seríamos el líder del mundo, pero eso no significa que realmente estuviéramos haciendo verdadera innovación. Probablemente la inversión en innovación es una condición necesaria, pero no es suficiente. Por sí solas, las inversiones, las subvenciones y las ayudas que se concedan desde la Administración y las empresas serán siempre pocas para fomentar los procesos de innovación. Para diferenciarnos en el mercado

mediante la generación de productos y servicios competitivos es importante que **seamos capaces de conseguir desde las empresas una revolución en la forma de pensar.**

Revolucionar la forma de pensar: la formación del talento

Todo proceso de creación de una idea innovadora tiene dos partes: en primer lugar, la toma de conciencia de que algo puede funcionar mejor, es decir, la identificación de una carencia; en segundo lugar, la aportación de una solución. Estas dos partes sólo se pueden dar si existe un proceso creado que haga que esto ocurra. Un estudio realizado por la Columbia Business School apunta, tras analizar las grandes ideas de la historia, que el 71% fueron promovidas por empleados de las empresas. Si la clave está en los profesionales de nuestras compañías, en el talento de las empresas, nuestros esfuerzos han de ir más allá de la mera inversión, incluso más allá de las organizaciones y de la Administración. Las palancas de actuación han de estar cimentadas en unos procesos formales, **en la formación adecuada del talento.**

Para impulsar la innovación tiene que haber, por tanto, un proceso común que debe partir de una educación conceptualmente distinta a la que conocemos y fluir entre los distintos agentes involucrados en el proceso educativo.

Entramos así en uno de los aspectos más relevantes: el talento. ¿Cuál es la situación de España en cuanto al talento? Si bien en este momento, como consecuencia de la crisis, se puede estar produciendo un cierto excedente en el número de licenciados universitarios, lo cierto es que las perspectivas en cuanto a número son decrecientes. El mercado de universitarios y recién licenciados (población de 20 a 24 años) caerá el 8% en 7 años, hasta los 2,3 millones de jóvenes, a causa de los cambios en la pirámide demográfica.

El mercado de profesionales con experiencia (población de 25 a 29 años) se reducirá un 19% en 7 años, pasando de los 3,2 millones de jóvenes actuales hasta los 2,6 millones. Lo que demuestra que la crisis no ha cambiado esta tendencia, por lo que si se reduce el número de universitarios, tendremos que trabajar más por mejorar y, sobre todo, por conseguir que estos futuros profesionales sean mucho mejores. La pirámide de población española está cambiando y por ello tenemos que estar preparados para una escasez de talento en las universidades.

Si analizamos este volumen de universitarios vemos que el número total de matriculados se ha estancado en los últimos años (fruto de ese cambio en la pirámide poblacional) y que apenas el 10% de los universitarios eligen carreras técnicas, que son las más vinculadas a la innovación.

Estos datos suponen un desajuste frente a la escasez de personas que se dedican a la Formación Profesional. España produce más universitarios -en porcentaje de su población total- que Alemania, Francia o Reino Unido, pero con menor calidad media y en disciplinas que generan menos productividad. Nuestros jóvenes quieren ser universitarios no sólo por el mayor prestigio social que ello supone, sino también por ser relativamente barato. De ahí que existan tres veces más universitarios que graduados en Formación Profesional. Es interesante ver que si en 1985 había en España 35 universidades, en 2005 el número se había duplicado. No es que sea negativo que haya tanta oferta universitaria, lo que no está bien es que para los

jóvenes el camino del éxito solo pase por la universidad, cuando hay otras vías enormemente válidas sin explotar.

En la mayoría de los países europeos las tasas universitarias son mucho más elevadas, para así poder financiar becas para los mejores estudiantes y préstamos para aquellos de menor renta. Su esfuerzo y su estudio son recompensados con esa ayuda económica. En España sucede al contrario: nuestros incentivos, además de inadecuados, resultan “perversos” en tanto que no llegan a ser voluminosos o no favorecen el avance de los que cuentan con menos recursos. Esta situación conduce, en parte, a un fracaso universitario de los más altos de Europa, ya que casi un tercio de los universitarios no termina nunca sus estudios, otro tercio los termina dos años más tarde y sólo el resto los termina en tiempo y forma.

Tras este análisis, podríamos decir que la inversión anual de España de 3.300 millones de euros al año no consigue suficientes universitarios de calidad. El resultado de esta situación, unido a la ya mencionada escasez de formación profesional, es que muchos jóvenes universitarios con contratos temporales se ven obligados a realizar tareas más propias de niveles de educación secundaria y formación profesional, para las que ellos están sobre-capacitados y que deberían realizar otros trabajadores con otros conocimientos que hoy no produce el sistema educativo. La consecuencia de todo esto es que nuestros jóvenes comienzan una carrera profesional desencantados y sin un espíritu de superación, ya que se encuentran en un sitio en el que no esperaban estar.

Tal es la apatía de la nueva generación que nace la denominada *generación ni-ni*: ni estudian, ni trabajan, ni tienen ninguna inquietud de cara al futuro, un fenómeno que afecta al 15% de los jóvenes españoles. A toda esta situación contribuye negativamente el nivel de paro juvenil, mucho más elevado que la media europea.

Otra característica de nuestro mercado de talento, derivada de que en España no haya una cultura de innovación, es que el número de patentes desarrolladas es muy inferior en comparación con el resto de países de nuestro entorno. Los pocos científicos que producimos, investigan fuera de España. Se está produciendo una fuga de cerebros, que es una de nuestras mayores debilidades.

Esto sucede principalmente porque no estamos consiguiendo ser un país atractivo para investigar, y en este campo las ayudas e incentivos económicos son fundamentales. Debemos evitar la fuga de talentos y conseguir que en España se pueda investigar e innovar sin necesidad de cruzar las fronteras. El talento debe permanecer en España, y universidad y empresa tenemos que trabajar conjuntamente en este sentido. Es necesario conseguir que todo aquel que tenga una vocación investigadora pueda barajar la posibilidad de desarrollar su vocación en España.

El problema se encuentra aún más allá: está en la base educativa, en las edades escolares, donde los deseos de los estudiantes distan mucho de coincidir con esta realidad. La innovación no es un atributo de éxito para los estudiantes españoles. Según el estudio Merco Personas, las empresas en las que quieren trabajar los universitarios son: Santander, BBVA, Microsoft, La Caixa, Inditex, Coca Cola, Sony, Telefónica, NH Hoteles e IBM.

Si esta relación la comparamos con esas empresas españolas que se encuentran entre las 1.000 más innovadoras de Europa, según la Comisión Europea, sólo una empresa de entre las 21 que más innovan en España es elegida como un lugar atractivo para trabajar. Por otro lado, si bajamos al terreno escolar, según un estudio de Adecco, los estudiantes de bachillerato quieren ser de mayores futbolistas o profesoras, policías o veterinarias y médicos o actrices. Entre sus preferencias no encontramos aspectos relacionados con el mundo empresarial, cuando en Estados Unidos la mayoría de los estudiantes quiere ser Bill Gates. Está claro que la sociedad, en general, no es capaz de trasladar al público universitario que la innovación es un factor de éxito y de claro desarrollo económico.

Cultura de innovación

Ante este panorama, estamos en la obligación de crear una cultura basada en la innovación. La productividad está determinada por los niveles de educación de la sociedad, conseguir un nivel educativo elevado no es algo que se pueda hacer de la noche a la mañana, y los resultados se ven en un plazo de dos décadas aproximadamente. Pero hay que ir dando pasos. A corto plazo, desde el punto de vista educativo, hay temas que podemos ir resolviendo: promover las actitudes y aptitudes desde la educación más básica para favorecer la innovación en todas las etapas educativas y encontrar marcos de colaboración entre colegio, universidad y empresa.

Debemos cambiar la mentalidad de nuestros profesionales futuros y actuales. Inculcar un espíritu innovador e inquieto y fomentar el valor del esfuerzo. Nuestros jóvenes necesitan seguir el ejemplo de empresarios que han llevado a sus organizaciones al éxito internacional y de las que tenemos claros y cercanos ejemplos. Para ello se requiere gente que trabaje y se esfuerce, y es preciso fomentar en las organizaciones la meritocracia: el que trabaja crece y recibe recompensas.

Para lograr este cambio, hace falta un gran pacto educativo entre todas las fuerzas políticas para modificar significativamente el modelo de gestión de nuestras universidades. Hoy en día no hay ninguna universidad pública española entre las 150 primeras del mundo. Para conseguirlo, necesitamos cambiar el esquema por el que se gestiona a los docentes, pasando de un sistema basado en antigüedad y trienios, a otro basado en incentivos relacionados con la investigación y la innovación.

Necesitamos implantar un modelo más cercano al anglosajón. Debemos revisar los programas de formación en los colegios de manera que la figura del empresario y el respeto por los emprendedores se transmita a los estudiantes, para conseguir tener menos aspirantes a futbolistas, actrices y funcionarios y más aspirantes a Bill Gates.

También tenemos que adaptar nuestras empresas a la innovación. Una política de innovación es muy sencilla, tiene que implantar procesos que fomenten la creación y la implementación de ideas. En España es frecuente que las empresas consideren la innovación como un área de la que hay que responsabilizar a una parte de la organización, y no como uno de los elementos clave del negocio alrededor del cual hay que organizar todos los demás, de manera que al final se consiga una empresa innovadora.

El modelo de Deloitte

Como en otras muchas empresas, en Deloitte estamos llevando a cabo un modelo destinado a mejorar, desde la base, la cultura innovadora y los procesos de innovación. Nuestro modelo tiene detrás muchos años de trabajo que puede servir de ejemplo de cómo, por un lado, se puede estar cerca de estudiantes de formación secundaria o superior y, por otro, cómo a través de esta relación continua con instituciones educativas, se identifica el talento innovador y se atrae a nuestra organización, donde generamos una nueva cultura que ayuda a aumentar el desarrollo de la Firma y a generar más oportunidades para todos los que en ella trabajan.

En nuestros equipos de Recursos Humanos hay muchos profesionales especializados en identificar talento, más de 700 personas se incorporan cada año a nuestra Firma. Los profesionales de Recursos Humanos se ocupan de conocer de cerca las necesidades de los estudiantes y de las instituciones educativas y, para ello, acudimos a una media de 70 foros de empleo cada año, contamos con programas de becas, másteres y recibimos más de 23 mil currículos que son revisados y procesados cada año; el 30% de ellos son efectivos. También nos acercamos a los colegios y colaboramos en la elaboración de manuales para orientar sus estudios superiores e, incluso, contamos con unos ciclos de formación en temas de creatividad.

En definitiva, todas estas acciones hacen que sean muchos los estudiantes que pasan cada año por Deloitte. De media, hay cerca de 300 universitarios becados en la Firma y hemos sido reconocidos por ello, así como por nuestras políticas de formación. Todas las incorporaciones reciben cursos de formación, una media de 130 horas al año, en formación técnica, en capacidades personales y también en innovación.

Contamos con un responsable de innovación a escala nacional que se responsabiliza de que los procesos de innovación se cumplan y alcancen los objetivos establecidos. Cada grupo de trabajo cuenta con una figura responsable para que los procesos establecidos funcionen y los profesionales innoven. Actualmente existen 9 grupos de trabajo.

Asimismo, se han realizado conferencias, talleres y encuentros para fomentar la cultura de la innovación. 600 profesionales han acudido en el último año a estos talleres, y la cercanía con sus clientes y la flexibilidad de nuestra organización han hecho posible que más de 30 nuevos productos se hayan incorporado a la oferta comercial de la Firma, al servicio de las principales empresas del país.

La competitividad española a largo plazo depende de que seamos capaces de generar consistentemente ganancias de productividad. En España, dado nuestro nivel de renta, no podemos conseguir esas ganancias a partir de los costes, sólo se puede hacer a partir de la innovación. Sólo conseguiremos mejorar en innovación si somos capaces de mejorar nuestra gestión del talento y mejorando la educación, actuando en los colegios y en las universidades con diferentes palancas. **La innovación tiene que convertirse en un atributo de atracción de talento.**

Para ello, las empresas deben establecer procesos internos que permitan integrar y desarrollar la innovación en todas sus actividades y crear nuevos espacios para el desarrollo de la

innovación dentro de la organización. Los empresarios españoles han demostrado ser capaces de innovar y tener éxito a nivel internacional. El reto es conseguir que lo que hasta ahora han hecho unos pocos se extienda a toda la sociedad.