


PLATAFORMA 2i

Dolmen Consulting, un ejemplo de innovación con vocación social

Líder en el sector de VPO, la firma es un ejemplo de cómo la I+D+I aporta rentabilidad a la cuenta de resultados • La gestión integral y las novedosas técnicas edificatorias son ejes de su éxito

Redacción / SEVILLA

Dolmen Consulting es una firma andaluza que ya desde su propio nacimiento combina, de forma casi inusitada, objetivos empresariales y sociales traducidos básicamente en la promoción de viviendas asequibles y en la creación de empleo.

La compañía, que aglutina a más de 40 promotoras, se encarga desde la búsqueda y adquisición del suelo hasta la entrega de llaves y la posventa, pasando por la elaboración de los proyectos, la ejecución y dirección de la obra, la finalización de las promociones, la gestión de las subvenciones, la comercialización y la atención al cliente. Una fórmula posible gracias al trabajo de un equipo multidisciplinar de más de 340 profesionales, integrado en un 65 por ciento por mujeres, y que cuenta con el respaldo de numerosas instituciones públicas y privadas.

Su carácter especializado y este modelo de gestión integral la han llevado a ser líder en el sector de la vivienda de protección oficial (VPO), estando presente en buena parte del territorio nacional, alcanzando un crecimiento sostenido en los últimos tres años del 20 por ciento anual y creando más de 3.000 empleos entre directos e indirectos.

Su nacimiento se remonta a 1995, año en el que se ponía en marcha su central sevillana para abrir, casi simultáneamente, una primera delegación en Barcelona, comenzando a operar de esa forma en Cataluña.

Desde entonces y hasta ahora, su expansión territorial ha sido vertiginosa, y hoy en día Dolmen tiene actuaciones en Andalucía, Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha, Extremadura y Ceuta, contando con delegaciones en Sevilla, Barcelona, Madrid, Málaga, Granada, Valencia, Ciudad Real y Ceuta.

Pero los planes de expansión no quedan aquí. Según Antonio González, consejero delegado y director general de la firma, el objetivo de Dolmen es "satisfacer la necesidad de vivienda asequibles, en especial la de las familias más desfavorecidas, por toda la geografía española". En ese sentido, y como parte de esa política, en breve se abrirán delegaciones en Mérida y Almería.



Luis Uruñuela, director del departamento técnico de Dolmen; Antonio González, consejero delegado y director general, y Fernando González, subdirector general.



Una compañía pionera en la responsabilidad social corporativa

La apuesta de Dolmen por el desarrollo de VPO y la creación de empleo se enmarca en una amplia política social que constituye su sello distintivo. Esta política social se proyecta desde dentro hacia fuera, por lo que, ante todo, Dolmen se preocupa por el bienestar de sus profesionales. Medidas como la jornada intensiva durante todo el año, el servicio de escuela o guardería durante los periodos vacacionales para los hijos de los

trabajadores o el fomento de la formación técnica y humanística forman parte de su esencia. Externamente, Dolmen impulsa cursos de formación en oficinas de obra para desempleadas con compromiso de contratación, el primer Máster Universitario en Jefatura de Obras, la Cátedra Dolmen, proyectos de investigación en materia de desarrollo sostenible o un foro de debate y reflexión sobre asuntos de actualidad.

Integrantes 2i



La innovación en Dolmen va más allá de su inaudita apuesta por la vivienda de protección oficial en una época en la que el régimen libre imperaba en el sector. Como comenta Antonio González, "la sociedad reclama un avance acelerado en técnicas y procesos que conlleve un menor precio final de la vivienda y una mayor calidad del producto". Para lograr tal objetivo, Dolmen ha introducido la división de la obra en dos fases, especializando para ello a profesionales para cada una de las áreas: cimentación y estructura por una parte, y albañilería, instalaciones y terminaciones, por otra.

A ello se suma la investigación y profundización en los nuevos materiales, medios y sistemas

del sector de la construcción. Es el caso de la introducción de la losa armada en la construcción residencial, de las placas prefabricadas de cartón-yeso en particiones o también de la utilización de *estación total* para todos los replanteos.

En este sentido, y como asegura Luis Uruñuela, director del Departamento Técnico de Dolmen, "la colaboración continua entre proveedores, fabricantes, industriales y contratistas es fundamental para el desarrollo de los proyectos innovadores", del mismo modo que resulta también especialmente trascendental la sintonía con la propia universidad, con la que Dolmen mantiene numerosos convenios de colaboración.

EL POLIEDRO

Desastres de la manga ancha

José Ignacio Rufino
economiaempleo@grupojoly.com



Para que el apoyo del BCE o la Reserva Federal no sea un parche, la banca debe recuperar la confianza

HAGAN memoria, y convegan en que hace menos de un año el mandato económico sacrosanto era contener la inflación. Casi sin previo aviso, la estabilidad de los precios ha pasado a un segundo plano, y la emergencia ahora es que el ritmo no pare, que la economía siga creciendo, aunque no lo haga a las tasas esperadas. Para ello, esta semana, Bernanke, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, ha dado un tajo más que importante a los tipos de interés *al por mayor*, de forma que los bancos puedan repercutir esa rebaja del precio del dinero en sus préstamos a particulares y empresas. Porque, no lo olvidemos, buena parte de la situación de creciente inactividad económica viene por la falta de liquidez bancaria, el endurecimiento de las condiciones del crédito y, por ello, la escasez de combustible, de dinero para funcionar e invertir: para crecer. Tanto Bernanke como, más moderadamente, el Banco Central Europeo hacen lo que pueden. Es decir, rebajar el tipo oficial de referencia o inyectar liquidez al sistema mediante crecientes adjudicaciones a la banca comercial. Pero la banca comercial tiene miedo, y se comporta con una paralizante prudencia, recortando sus operaciones de crédito y diciendo *no* donde a finales de verano decía *sí*.

La sofisticación de los productos financieros que pululan por el mercado ha sido exponencial desde los 90. Activos financieros compuestos de otros activos financieros, algunos de imposible trazabilidad: al contado y a futuro en un mismo paquete, auténticos caleidoscopios multiformes que se compran y venden con la velocidad de la centella en puntos del planeta remotos entre sí. Nadie sabe con certeza qué tiene y, quizá peor, qué no

La increíble complicación de las finanzas y la laxitud en su control ha posibilitado que surjan virus agazapados y 'hackers' financieros

tiene (por ejemplo, un activo contaminado, pongamos, por una hipoteca basura). De forma análoga a la que un pirado que juega a Doctor No introduce virus en internet, alguien decide otorgar hipotecas a gente que no van a poder sostenerlas —porque son clientes fáciles y no quedan muchos otros— para hacer con esos *activos* paquetes securitizados —con perdón, pero la terminología es tan complicada como el mismo mercado—, que ponen en circulación sacando rédito inmediato. La pregunta es si se concedieron esas hipotecas basura a sabiendas de que iban a ser fallidas en muchos casos y a ese *alien (subprime)* lo llevaría la nave (derivado financiero) dentro sin que se notara ni se pudiera notar hasta su estallido. Como un *hacker*, pero en versión demiurgo sin escrúpulos de Wall Street, con sus tirantes y su gran cristalera mostrando Manhattan tras la espectacular mesa de despacho, sin papeles encima. La fiebre de la codicia. ¿Padece esta interpretación el *Síndrome de la mano Negra*? Puede.

La situación es tan inquietante que el primer mandamiento, *Contendrás la inflación sobre todas las cosas*, está *out* hasta nueva orden. Lo importante, lo urgente en este momento, es que el dinero se mueva y soporte a la economía real, permitiéndole acometer proyectos, mercados e inversiones nuevas: "Soplará las velas en tiempos de calma chicha". Si no hay combustible, la cosa no se mueve, si no se mueve, sobra fuerza de trabajo. Si crece el paro, crecen, entre otras cosas, las necesidades de protección —manteniendo el nivel de servicios públicos— y decrece la recaudación fiscal y de la Seguridad Social: adiós al superávit, ése mono de goma al que tanta leña se ha dado en la previa de las elecciones.

Ahora queda esperar. Standard&Poor's, oráculo financiero, dice que ya pronto estará todo limpiito, cosa de unos meses. El enfriamiento económico puede tener su cara positiva: la salida de los mercados *panal de miel* —el inmobiliario, básicamente— de advenedizos sin condición verdaderamente empresarial, y las enseñanzas de los desastres de la manga ancha financiera.



Juan Llimona, impulsor de la Plataforma 2i, y Mónica Martínez, directora general de la Fundación de la Innovación Bankinter.

Para innovar sistemáticamente hace falta un buen modelo

Un ideario claro sobre los procesos a seguir garantiza unas mayores posibilidades de éxito

LAS CLAVES DE LA INNOVACIÓN

El decálogo

1. Actuar en todas las facetas de la innovación (producto, proceso, gestión, negocio)
2. Crear cultura de la innovación. Comunicar, comunicar y comunicar
3. Contar con una estrategia de innovación. Tener objetivos, presupuesto, indicadores
4. Organizarse para innovar
5. Vigilar de forma ordenada y metódica
6. Sistematizar la generación de ideas, su análisis y su selección
7. Gestionar por proyectos
8. Gestionar el conocimiento. Proteger la innovación
9. La financiación de la innovación. Aprovechar las ayudas públicas
10. Aprender a colaborar. Crear alianzas y redes

R. S. / SEVILLA

La Plataforma 2i apuesta por una innovación basada en el esfuerzo, la constancia y la sistemática, en lugar de dejarla al azar o a la idea feliz. Por ello, transmite a las empresas que participan en sus comunidades de prácticas innovadoras la idea de que deben dotarse de una sistemática de innovación, que, a su vez, debe responder a un buen modelo.

¿Qué es un buen modelo de innovación? Aquel que cumple en la mayor medida posible las claves de la innovación. Para IND Consultores, empresa que, junto con Dopp Consultores dan soporte a la Plataforma 2i, un mo-

delo adecuado de innovación debe contemplar procesos de trabajo cíclicos (detección de oportunidades, gestión de ideas, gestión de proyectos) integrados armónicamente con procesos de soporte (estrategia, cultura innovadora, gestión del conocimiento).

El conjunto de estos procesos compone el sistema de innovación de la empresa, que debe abordar las claves de la innovación. Si se aplica adecuadamente un modelo de estas características, las probabilidades de éxito del esfuerzo innovador de la empresa son prácticamente totales.

Innovación y capital intelectual, de la mano

La Fundación de la Innovación Bankinter promueve iniciativas con carácter multidisciplinar

R. S. / SEVILLA

A la clausura de la comunidad de prácticas asistió como invitada Mónica Martínez, directora general de la Fundación de la Innovación Bankinter, quien destacó que la institución que dirige tiene como objetivo "impulsar la innovación en el tejido empresarial". La iniciativa cuenta además con una misión clara —según su representante— que consiste en "ayudar a la creación de riqueza basada en la innovación y en capital intelectual". Con esta fundación, Bankinter rompe moldes en el concepto tradicional, haciendo realidad sus proyectos catalizando el talento multidisciplinar de todo el mundo, anticipando y analizando tenden-

cias globales, promoviendo la innovación en las propias empresas e influyendo en los líderes del futuro como promotores de ideas innovadoras, basadas en tecnologías emergentes.

La Fundación de la Innovación Bankinter trabaja para ser, con la aplicación de distintos proyectos, una herramienta de impulso de la innovación en distintos escenarios. Actualmente están en marcha iniciativas tan interesantes como AKademia, que a través de distintas cátedras de innovación y competitividad pretende fomentar el "descubrimiento de líderes con formación internacional para el futuro".

Entre las numerosas iniciativas innovadoras destaca la puesta en marcha de la Plataforma de Promoción de la Innovación, primer programa nacional de apoyo al talento emprendedor regional.

También se ha puesto en marcha el único Think Tank europeo, llamado Future Trends Forum, con el objetivo de descubrir tendencias y actuar de forma prospectiva desde un ámbito internacional y en un entorno multidisciplinar y multi-sectorial. Destaca el compuesto por más de 200 líderes de opinión de todas las áreas del conocimiento y de los 5 continentes, que la Fundación reúne dos veces al año a puerta cerrada.

Algunos de los productos de estas reuniones ven la luz gracias a las publicaciones de la Fundación, que contienen las conclusiones de estos expertos en aquellas materias que consideran que tendrán un importante impacto en los modelos de negocio actuales. Estos estudios están disponibles al público en general en la dirección de internet www.fundacionbankinter.org.

Sin duda alguna, se trata de un nuevo modelo de fundación *pro-business*, que se ocupa de contribuir a que nuestra sociedad pueda ser más competitiva y sostenible a través de la innovación con la aportación de los mejores talentos del mundo.