



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

7 DE ABRIL DE 2014

# ESPAÑA ESTÁ EN CRISIS. EL MUNDO NO

---

RESEÑA DEL LIBRO DE JOSU UGARTE

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del  
Autor y Know Square SL

Es sabido que la crisis de nuestro país es extraordinariamente compleja y acumula diferentes calificativos: moral, social, política, económica, financiera, laboral, institucional, inmobiliaria... Y también que numerosos economistas y analistas han escrito al respecto. En “España está en crisis. El mundo no” (Deusto), lo que Josu Ugarte enfoca es, concretamente, la situación de las empresas españolas y sus nuevos retos de productividad y competitividad. Fruto de su experiencia y perspectiva, el presidente de Mondragón Internacional nos mueve a la internacionalización y aun a la multilocalización, es decir, a participar plenamente de una economía global sobre la que el autor tiene mucho que contarnos.

También sabemos que resulta ciertamente compleja, sí, la globalización, y hasta hay observadores que formulan reservas derivadas de que, aunque la economía rebase fronteras, el mundo está políticamente dividido y los gobernantes se deben a sus ciudadanos o electores. Pero Ugarte encara con decisión este reto de complejidad; se nos muestra *transformacionalista* —una posición intermedia entre los *hiperglobalistas* y los escépticos—, convencido y convincente, aunque advierte sobre la gran cantidad de variables de diferente índole (relativas a clientes y al marketing, a la innovación, a la visión estratégica, a los riesgos, a la financiación) que introduce la economía global. Enseguida nos ofrece una oportuna reflexión sobre lo que ha ido sucediendo en las últimas décadas, destacando la aparición en escena de países económicamente emergentes.

En sintonía con la necesidad de cultivar nuestra industria —lo que se considera inexcusable—, se apunta el ejemplo de China (una referencia cardinal, ya desde los años 80), que consume casi la mitad de la maquinaria herramienta mundial. Pero también se recuerdan las dificultades de financiación que nos caracterizan a nosotros, y se insiste en el libro en que no podemos acomodarnos, en espera de que regresen los buenos tiempos. Sin duda una sólida visión de futuro resulta urgente en nuestro país, para articular la estrategia más idónea tras la deseada recuperación.

El autor no tarda en formular las premisas sobre las que ofrece sus propuestas para la empresa española: “*Se parte de una comprensión profunda del fenómeno de la globalización y de la convicción de que la crisis actual no es la consecuencia principal de la crisis financiera e inmobiliaria, sino de la pérdida de competitividad originada por la combinación de dos fenómenos: la aparición de empresas de países emergentes y nuestra pérdida de competitividad*”. Al respecto y por ejemplo, resulta altamente ilustrativo el cuadro de parámetros que nos ofrece al comparar las pymes españolas y chinas.

El libro se detiene en las características singulares de Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica y México, países de futuro prometedor. Luego, siempre en el marco de la internacionalización, señala los factores determinantes que atraen la presencia extranjera, sin olvidar las diferencias al respecto entre la economía industrial y la de servicios. Enseguida leemos: “*Si somos capaces de instalarnos en países de bajo coste, y conseguimos conocer de cerca a nuestros competidores en su territorio, seremos capaces de competir con ellos y posicionar nuestros productos en segmentos de precio más competitivos*”.

Ugarte nos dice que ya solo nos queda una estrategia de internacionalización: la conquista de mercados emergentes (habiendo estudiado bien cada cultura local). Y añade que “*esto solamente se consigue a través de la multilocalización, que permite disponer de plataformas de bajo coste*” en la idea de hacer más competitivas a las empresas. De la internacionalización a la *transnacionalización*, pasando por la *multilocalización*: este es el camino que se nos dibuja; pero, ¿en qué consiste esta última? Básicamente, “*en abrir fábricas en el exterior sin cerrar las existentes, con el objetivo de conquistar otros mercados y complementar la oferta con producto fabricado aquí*”: cosa distinta de trasladar activos industriales y destruir así empleo en nuestro país. (Hay que

añadir, desde luego, que no son pocas las empresas españolas que ya vienen aplicando la fórmula, con resultados satisfactorios).

Subraya el autor que aparecen en el mundo oportunidades acordes con las fortalezas de nuestras empresas, concretamente en lo referido a infraestructuras y sobre todo en el hemisferio sur. En verdad son numerosas las empresas españolas que han tenido éxito en estos empeños, aunque también hemos conocido precisamente estos días los problemas de Sacyr en Panamá, lo que nos puede restar prestigio si no se resuelven pronto y bien. Pero sigamos con el libro, que ya en su parte final aborda el papel a jugar por nuestra Administración.

Sugiere Ugarte que los poderes públicos ha venido dando por supuesto que somos competitivos; tan competitivos como hace quince años, cuando éramos un país de bajo coste en nuestro natural mercado europeo. Pero las cosas han cambiado sensiblemente; nos falta competitividad y las empresas precisan un soporte más efectivo, adicional a los apoyos básicos tradicionales que de la Administración venían recibiendo. En el libro se demanda, por una parte, servicios avanzados de inteligencia y soporte para la *multilocalización* y, por otra, servicios estratégicos de apoyo a la *transnacionalización*.

No hay que perderse ningún párrafo del libro, ni tampoco el epílogo. En él, mensajes muy claros: *“Hemos de emprender un nuevo camino: instalarnos en los mismos lugares desde los que hoy nos llega una competencia cada vez más potente, los llamados mercados emergentes (China especialmente, Brasil, Rusia o la India, como los más significativos). Hemos de considerar aquellos mercados como nuestros, con la misma naturalidad y conocimiento con que hoy hablamos de nuestros clientes tradicionales, y debemos entender que los trabajadores forman parte de un único equipo transnacional”*.

No oculta Ugarte que habrá que desplegar grandes esfuerzos, pero también señala que *“las ventajas serán enormes: economías de escala, mejoras en la cadena de valor, generación de innovaciones, aprendizaje y mejor respuesta a los clientes, cada vez más globales”*. Falta comprobar si los poderes públicos asienten ante los mensajes específicos que se les dirigen —a ello alude Josep Piqué en el prólogo—, aunque cuestionarlos resulte difícil.

© José Enebral Fernández

© Know Square S.L.