

La Nueva España

Un modelo de empresario que beneficia a la sociedad

02.12.2013 | 02:02

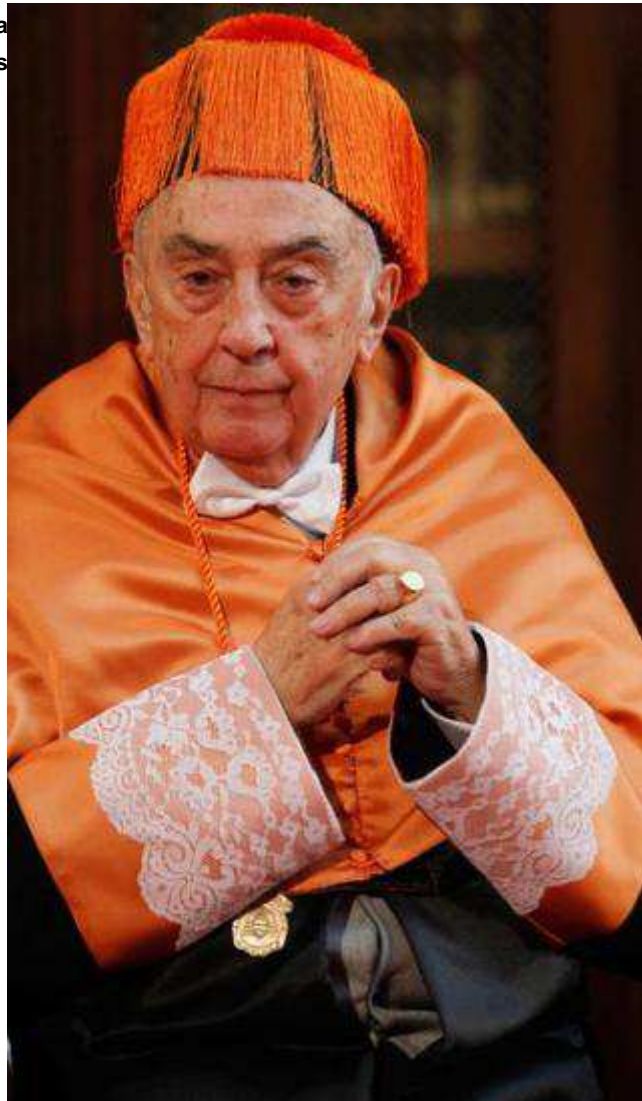
Cosmen, con los atributos de doctor. **Luisma Murias**

El catedrático Joaquín Lorences apadrinó el nombramiento en 2012 de José Cosmen como doctor honoris causa de la Universidad de Oviedo. Las siguientes líneas son un extracto del discurso con el que Lorences presentó al empresario.

Joaquín Lorences Catedrático de Economía José Cosmen encarna lo que el profesor William Baumol, uno de los economistas contemporáneos más brillantes e influyentes, define como modelo de "empresario productivo" - aquel que desarrolla actividades que benefician a toda la sociedad-, distinguiéndolo radicalmente de otros dos arquetipos empresariales: por un lado, aquel al que denomina "empresario improductivo", de cuya labor solamente se beneficia él mismo, sin aportar nada a la comunidad, y, por otro, el "empresario destructivo", llamado así porque opera al margen de la ley, perjudicando el bienestar general.

En 1950, con 22 años, José Cosmen, una vez obtenido el título de perito industrial por la Escuela de Peritos de Gijón, inició un largo camino como empresario que le llevaría a crear, partiendo de la pequeña firma familiar, la Empresa Cosmen de Cangas del Narcea, una compañía líder en España del transporte de viajeros por carretera que, además, figura entre las primeras empresas españolas que construyeron sedes en otros países con presencia activa en cuatro continentes: Europa, Asia, África y América.

Este proceso dio un paso decisivo en 1960, cuando el joven empresario consiguió, mediante la aportación de los activos de la empresa familiar, una participación minoritaria en el capital de Automóviles Luarca, S. A. (Alsa), fundada en 1923. Aquella participación, que iría ampliándose con los años, fue suficiente para permitirle acceder a la dirección de



la nueva compañía y disponer de amplias atribuciones a la hora de diseñar su futuro. Desde la dirección de Alsa, José Cosmen puso en marcha una estrategia de crecimiento orientada hacia la búsqueda de nuevos mercados para aprovechar las economías de escala y de red e impulsar los niveles de eficiencia y de competitividad de la empresa.

Esta estrategia se fue concretando de forma progresiva en audaces ampliaciones de la actividad tanto dentro como fuera de la región. Así, en 1963, sólo tres años después de acceder a la dirección de Alsa, la dimensión de la empresa se incrementó notablemente con la adquisición de otras compañías regionales, al mismo tiempo que se preparaba, para el año siguiente, la inauguración de la línea Asturias-Madrid y la apertura de la primera ruta internacional que unía Oviedo, París y Bruselas aprovechando los intensos flujos de emigrantes españoles de los años sesenta.

El éxito de estos nuevos itinerarios supuso la revalidación nacional e internacional de la estrategia de crecimiento de la empresa y de su innovadora política comercial, una política que no se basaba tanto en el precio como en la flexibilidad y la calidad del servicio ofrecido.

De tal forma que, bajo la dirección de José Cosmen, se puede afirmar que Alsa fue una adelantada en la aplicación de lo que hoy conocemos como la "inversión de la relación entre oferta y demanda".

De acuerdo con esta nueva visión del mercado, que surge impulsada por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la informática, es la oferta la que debe adaptarse a la demanda y no a la inversa, como se postulaba antes.

A pesar de su aparente sencillez, este principio no siempre es fácil de aplicar debido esencialmente a que exige un conocimiento detallado de los factores que influyen en el comportamiento del consumidor.

Precisamente, el conocimiento de tales factores ha sido una preocupación permanente de José Cosmen que ha impregnado a toda la empresa y es la base sobre la que se diseñan las ofertas de servicios de Alsa desde los años sesenta (...).

La expansión internacional contó con dos hitos fundamentales. El primero de ellos fue la creación en Suiza, en 1980, de la compañía Autotourisme Leman, a partir de la cual Alsa desarrolló una amplia red de servicios que conectaba España con los principales países europeos. El segundo se produjo en 1984 con el desembarco en China, donde fue la primera empresa española que realizó una inversión sustantiva e igualmente la primera en ofrecer unos estándares de calidad hasta entonces desconocidos en aquel vasto país.

Obviamente, la entrada en el continente asiático no estuvo exenta de retos. Como subraya la profesora Zulima Fernández, estudiosa de la internacionalización de las empresas familiares, la apertura de actividades en China supuso el encuentro con una cultura muy diferente y un marco legal muy distinto que pusieron a prueba la capacidad de negociación y la adaptabilidad de la empresa en todas sus dimensiones.

Pero los buenos resultados de esta experiencia fueron la base para penetrar, posteriormente, en otros países. De esta forma, Alsa, junto con otras dos empresas asturianas de referencia, Ilas-Reny Picot y El Gaitero, entró a formar parte del selectivo grupo de compañías españolas que, en los años ochenta, se alejaron de lo que el profesor Juan Velarde, maestro de muchas generaciones de economistas, denominó

peyorativamente el "modelo castizo" de la economía española y apostaron por la internacionalización de su actividad (...).

Todo ello revela con claridad la vocación y el arraigo del espíritu innovador de José Cosmen, así como su capacidad para crear y liderar equipos humanos competentes, leales y capaces de reproducir el sistema de negocio de la empresa en cualquier parte del mundo (...).

La fuerza creativa de estos equipos se basa en la cultura de la empresa. Una cultura cuyo exponente es la confianza generalizada de los empleados en los valores y los criterios de la empresa para tomar decisiones eficientes, tanto a la hora de hacer frente a cualquier contingencia que se presente en una línea regular como para afrontar el desafío que implica la entrada en un nuevo país. En otras palabras, se podría decir que esta cultura, creada por José Cosmen, propicia que cada empleado sepa descubrir, en cada circunstancia, lo que hay que hacer y cómo, lo que confiere a la organización un gran potencial de crecimiento.

El proceso de expansión a gran escala seguido por Alsa no se ha basado en la posesión de una tecnología exclusiva ni en la reputación de una marca universalmente conocida, como fue el caso de las primeras generaciones de multinacionales originarias de Estados Unidos y de los países del norte de Europa (...).

Es evidente que el camino seguido por José Cosmen se ha fundamentado en lo que los profesores Mauro Guillén y Esteban García-Canal, estudiosos de las nuevas multinacionales, denominan las "viejas cualificaciones", esto es, las capacidades organizativas, de coordinación, de gestión de redes, de habilidades de negociación y de liderazgo de equipos humanos (...).

La trayectoria de Alsa resulta muy inspiradora, ya que es una evidencia clara de que la expansión y la internacionalización de una empresa no tiene por qué basarse necesariamente en factores privilegiados o excluyentes, sino que es posible avanzar en esta dirección a partir de un uso inteligente y eficiente de la tecnología y el conocimiento disponible en el mercado y en las universidades.

Parafraseando al profesor Álvaro Cuervo, profundo conocedor de nuestra realidad empresarial, ahora que casi todo se puede obtener en el mercado, la competitividad de las empresas depende básicamente de las capacidades de sus directivos.

Por todas estas razones, la experiencia empresarial desarrollada por José Cosmen ha despertado un gran interés y curiosidad no sólo en el mundo de los negocios, sino también en el ámbito académico.

Hasta tal punto que hoy el proceso de expansión internacional de Alsa es un caso de referencia en las principales universidades y escuelas de negocios de todo el mundo.

Como afirma el historiador de la economía Joaquín Ocampo, "la dimensión y el alcance de esta trayectoria sitúan a su protagonista en un lugar destacado entre los emprendedores asturianos que han continuado el camino iniciado por la generación de los históricos capitanes de la banca y de la industria regional, los Herrero, Masaveu, Duro, Tartiere, Adaro, Suárez-Pola, Alvargonzález, entre otros que pusieron los primeros cimientos de la modernización económica de Asturias".

Adicionalmente, y de acuerdo con Pedro de Silva, uno de los protagonistas de la historia reciente de Asturias más lúcidos y honestos, la sabiduría de José Cosmen también se ha revelado con toda nitidez al propiciar que sus hijos se hayan convertido, de forma natural y paulatina, en los sucesores que garantizan la continuidad de esta gran corporación asturiana. Este proceso de sucesión, que culminó en 1999 con su jubilación, ha sido, y es también, por su eficaz y ejemplar desarrollo, un modelo para muchas empresas familiares asturianas que se inspiran en él.