

Retos y potencialidades

POR **CARLOS CANTARERO**

EL CAMBIO CONTINUO

RESPONDER A LOS RETOS PLANTEADOS

POTENCIALIDADES Y ACTUACIONES

El Mercado Unico Europeo y la aceleración tecnológica implican serias transformaciones e importantes desafíos para las telecomunicaciones en España. Aun contando con interesantes potencialidades, se precisan actuaciones decididas.

La anunciada llegada del Mercado Unico Europeo (MUE) está produciendo fuertes convulsiones en la industria mundial de telecomunicaciones, puesto que cambiará las reglas del juego correspondiente a un mercado de 350 millones de consumidores, que además se encuentran entre los más ricos del mundo, con una facturación anual que supera los 9.000 billones de pesetas (un 43 por ciento del mercado mundial).

EL CAMBIO CONTINUO

De todas formas, con ser importante, el advenimiento del MUE no es el único factor de cambio que experimenta este sector industrial que está sometido, como el resto de sectores sociales, a revisiones continuas en el significado de los propios conceptos que lo definen. En términos clásicos una industria se compone de personas que tratan de satisfacer a clientes, con la colaboración de unos proveedores, empleando conocimientos (tecnologías) y ayudándose de unas máquinas. Para establecer y mantener un sistema como este se necesita un capital, que alguien debe aportar. Por último, el éxito de una iniciativa empresarial provoca competidores. Para que este tipo de estructura social se desarrolle y perviva, es imprescindible un correcto desarrollo de todos los componentes mencionados. Cuando hace veinte años alguien empleaba el término industria, transfería una imagen al cerebro de su interlocutor que poco tiene que ver con su equivalente actual, el cual dejará asimismo de ser válido en unos pocos años. Este concepto de cambio continuo es decisivo para entender lo que está aconteciendo en nuestro sector industrial.

Para hablar de las expectativas del sector industrial tenemos que entender y anticipar el

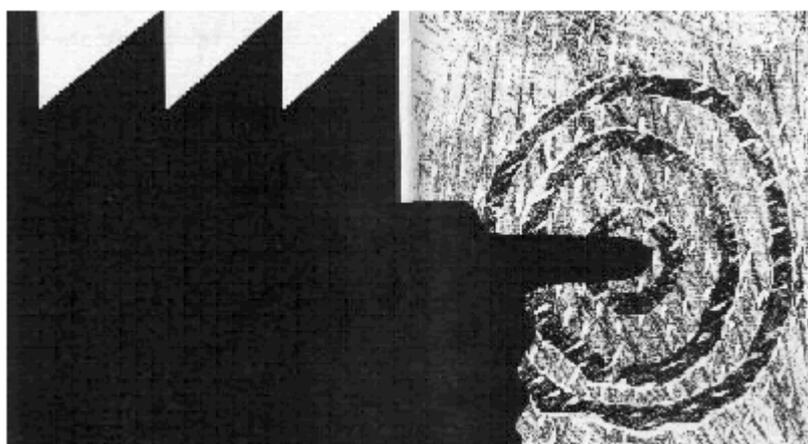


significado, al día de hoy, de sus constituyentes ya mencionados.

Sobre conocimientos o tecnologías no es necesario añadir más comentarios a las miles de páginas de texto impreso que se dedican a ponderar las maravillas inherentes a los avances que se producen diariamente. Pero atención, estas ventajas lo son, en general, para los usuarios y, en particular, para las industrias que pueden acceder a esos avances.

Recordemos que muchas industrias han desaparecido a causa de ese rápido progreso. Mantener dicho ritmo supone fuertes desembolsos de capital e I+D, corta vida de las máquinas y costoso reentrenamiento o renovación de las personas.

Dado que los precios asociados a las nuevas tecnologías deben ser, a igualdad de prestaciones, más baratos (en otro caso no tendría sentido cambiar); la carrera sólo se puede mantener a base de economías de escala con una dimensión de industria cada vez mayor. Estas son las razones que han motivado a los responsables de la CEE a establecer las condiciones legales necesarias para construir el MUE, tratando así de posibilitar que la industria europea disponga de un caldo de cultivo similar al que disfruta desde hace tiempo la norteamericana, por razón de su enorme mercado interior, y la japonesa, por haber comenzado este proceso espiral de crecimiento antes que nadie.



G.MERINO

La pregunta es inevitable: ¿Cuáles son las oportunidades que se le ofrecen a la industria española, dentro de este nuevo contexto?.

Estas sanas inquietudes, entre otras similares relativas a otros agentes sociales involucrados en telecomunicaciones, han motivado la ejecución de un estudio de estrategias para tratar de buscar las respuestas más adecuadas.

Desde principios de 1990, bajo el auspicio de Fundesco y de los principales organismos públicos y privados, un equipo multidisciplinar compuesto por más de una docena de técnicos con experiencias diversas, nos hemos reunido periódicamente para reflexionar, discutir y elaborar un estudio titulado "Consecuencias del MUE para la Industria y los Servicios de Telecomunicación en España".

Quiero dejar constancia de que, como es lógico suponer, las ideas de este escrito se corresponden con mi personal interpretación de las conclusiones del equipo, y que no voy a caer en la tentación de limitarme a enumerar dichas conclusiones para responder a la pregunta planteada. Por el contrario, creo más útil para el lector el comentar ciertos aspectos que dentro de un estudio profesional y aséptico pueden no quedar suficientemente

enfaticados.

Antes de entrar a responder la pregunta, conviene primero hacer algunas reflexiones para clarificar nuestra visión del entorno, por más que ellas anticipen conclusiones a las que llegaremos posteriormente de manera más estructurada.

Resulta para todos evidente que la sociedad española no puede permitirse el lujo de renunciar a las ventajas competitivas que para el resto de los sectores económicos como Turismo, Agricultura, etc. representan las nuevas tecnologías de telecomunicaciones. Por supuesto, a un coste equiparable al de otros países. En consecuencia, no podemos volver a pensar en medidas proteccionistas.

Las inversiones que serían necesarias para mantener la carrera tecnológica de manera autóctona son muy elevadas, resultando además tremendamente arriesgadas en cuanto a su rentabilidad potencial, ya que los resultados positivos de una investigación o desarrollo no están garantizados. La adquisición o compra de derechos de nuevas técnicas suele ser ruinoso, dada la velocidad en la evolución; y sólo la garantía de acceso, en plazos muy breves, a enormes mercados de que disponen los competidores globales ya asentados les permite seguir adelante. Varias empresas españolas han pagado caro el aprendizaje de este axioma.

Para cerrar este balance negativo, conviene añadir que los competidores que encontraría una industria completamente autóctona con vocación global no van a jugar limpio de acuerdo con las teóricas reglas del libre mercado. Basta con darse cuenta de que el sector industrial español de electrónica representa en volumen de producción el 4 por ciento del sector en Europa, y el 1 por ciento del mundo aproximadamente. Para los grandes fabricantes mundiales asfixiar una industria local de esta dimensión, sobre todo en un marco desprovisto de proteccionismo, sería muy simple.

RESPONDER A LOS RETOS PLANTEADOS

Las esperanzas y las posibilidades reales de construcción de una postura sólida para el sector proceden, curiosamente, de la constatación clara de su pequeño tamaño a nivel mundial y de una explotación adecuada de los importantes aspectos positivos de los que sin duda disfrutamos, entre los cuales el más significativo es el contar con personas formadas y capaces.

Paso ya a comentar nuestras respuestas, nuestras recomendaciones de actuación. Según las metodologías al uso en Planificación Estratégica hay dos maneras eficaces de hacer frente a los retos anteriormente planteados:

- Configurarse como un competidor global haciendo frente a los pocos gigantes mundiales que van quedando en el sector.
- Trabajar en nichos especializados; temas concretos en donde sea posible batir a dichos gigantes por mayor y mejor concentración de esfuerzos y recursos.

Desde nuestra experiencia, es la primera solución la que conlleva una mayor seguridad en la aportación de beneficios sociales, de servicio y económicos a nuestro país.

Con una óptica limitada y de acuerdo con las afirmaciones anteriores referentes al entorno,

parece que esa primera solución nos estaría vedada.

Sin embargo creemos que no es así.

Para aclarar esta afirmación comenzaremos por revisar lo que queremos decir cuando nos referimos a la industria española.

Tradicionalmente una industria española es aquella cuyo accionariado mayoritario es de titularidad nacional. Un capital mayoritariamente foráneo implica la pertenencia a una multinacional. Esta es una idea ampliamente extendida y comúnmente aceptada.

En la breve exégesis que hacíamos al principio del artículo sobre el significado del término industria, queda suficientemente claro que el capital es un elemento imprescindible, como otros, para el funcionamiento de una industria, pero no el único. Es difícil aceptar que una empresa cuyas personas, clientes, proveedores y tecnologías están plenamente integrados en nuestra sociedad no sea considerada industria española. Sería tanto como afirmar que el único fruto que la sociedad obtiene de una industria es la justa e imprescindible retribución del capital empleado.

Claro está que conviene distinguir claramente las empresas españolas integradas en estructuras multinacionales, directamente o mediante un proceso de alianzas estratégicas con transferencia de capital, de las simples delegaciones industriales o comerciales. En los rápidos y complicados procesos de reorganización y optimización a los que se ven sometidas las empresas globales, la implantación o traslado de una factoría a un país u otro depende de factores muy dinámicos relacionados con la disponibilidad de personal cualificado a un coste adecuado, proximidad al mercado y cercanía de centros de investigación y desarrollo. Un acuerdo político o un contrato económico no son suficientes para garantizar una presencia a medio o largo plazo. Lo que realmente garantiza la continuidad de una empresa local integrada en una estructura multinacional es su propio peso específico dentro de dicha estructura, es decir su aportación económica, tecnológica y en términos de cantidad y calidad de recursos humanos a la plantilla global. Una buena base en estos aspectos sí que asegura la pervivencia, con plena salud técnica y económica, de ese ente social que denominamos industria local.

Esta es una de las maneras más seguras de construir empresas españolas con vocación global, que puedan aportar a nuestra sociedad un acceso adecuado a las presentes y futuras grandes tecnologías de telecomunicación, de manera competitiva y con un empleo optimizado de los recursos económicos disponibles.

La segunda línea de actuación que las condiciones globales permiten a la industria de un país como el nuestro es clara y evidente: especializarse, ser el mejor del mundo dentro de campos industriales, asociados a las telecomunicaciones, que podamos liderar apoyándonos en lo que podemos y sabemos hacer con nuestros recursos actuales, olvidando alegrías especulativas sin base, pero aprovechando al máximo las capacidades de que disponemos. Este será un paso previo pero muy importante, ya que su éxito industrial y comercial permitirá en un futuro el desarrollo de nuevas y más complejas habilidades. No debemos olvidar que la mayor parte de las potencias actuales en electrónica e informática empezaron, no hace demasiado tiempo, simplemente mejorando productos de otros. Hoy en día, han provocado la desaparición del mercado de varios de sus anteriores maestros.

Un empresario que quiera aventurarse en nuestro sector mediante la especialización, debe ser muy pragmático y ambicioso, ir poco a poco, pero aprovechar todas las oportunidades

que el mercado le ofrezca. Creo que tenemos varios ejemplos de buen hacer en el sector.

Si entre todos los agentes sociales del sector se contribuye a generar un clima de confianza, creándose las políticas industriales adecuadas, manteniéndose los esquemas de inversiones en desarrollo de infraestructuras, apoyando a la investigación y el desarrollo orientados a la obtención de productos comercializables, creemos que el sector tiene una capacidad de respuesta muy adecuada a los retos que se están planteando con la apertura prevista de los mercados europeos. Pero es importante recordar que no se trata sólo de defender nuestro territorio tradicional básico, es decir, los operadores e instituciones nacionales. Es importante recordar que el advenimiento del MUE nos abre completamente el gran mercado europeo de 350 millones de habitantes. Por lo tanto, las estrategias comerciales deben ser ambiciosas y de largo alcance, debiendo cambiarse el tradicional objetivo de rentabilidad a corto plazo, a favor de planteamientos a largo plazo.

POTENCIALIDADES Y ACTUACIONES

A pesar de nuestras expectativas optimistas, tenemos que reconocer que será probablemente inevitable el tener que abandonar ciertos segmentos de mercado ante el empuje de los grandes competidores globales, como nos tememos que sea el caso de la industria de terminales no especializados ante la presión de la industria del Lejano Oriente, situación que habrá que aceptar como un precio a pagar por la obtención de otras oportunidades de negocio en un ámbito ampliado.

La afirmación anterior no pretende ser un pronóstico de mal agüero, pero es evidente que la supervivencia de las fábricas de terminales situadas en nuestro país precisa de la aplicación de enormes dosis de innovación para poder migrar hacia terminales especializados de muy alta tecnología, que justifiquen precios y márgenes comerciales razonables. Pero además, no para atender únicamente al mercado español, puesto que con la demanda interna no se justifica una industria de las dimensiones necesarias; tampoco para atender ciertos mercados considerados tradicionalmente como nuestro ámbito natural de exportación, en donde la demanda es pequeña y poco exigente, la competencia en precios es feroz y se cobra con dificultad; sino para vender en la CEE, EE.UU. y en el resto de países industrializados. Países con demandas exigentes, que saben lo que compran y sólo compran lo mejor.

No podemos terminar esta reflexión sin ceder a la tentación de hacer una pequeña recapitulación de las características más peculiares de nuestras industrias, tanto de las buenas como de las malas. Unas para ser conscientes de que forman parte de sus ventajas competitivas y otras para trabajar intensamente en su corrección.

Lo bueno:

- Disponemos de personas con un entrenamiento adecuado que dominan el estado del arte.
- Una base industrial competitiva y moderna.
- Magnífico conocimiento del mercado interno y buena experiencia comercial.
- Extensas redes internas de servicio al cliente.
- Bien posicionados en importantes segmentos de mercado.
- Disponemos de equipos adaptados plenamente a las peculiaridades de las redes españolas.

Lo mejorable:

- Capacidad de innovación en la generación de nuevos productos.
- Redes comerciales y de servicio a nivel europeo, al menos para las industrias no integradas en estructuras globales.
- Baja competitividad asociada a altos costes de producción, generalmente por falta de flexibilidad en el dimensionamiento de las industrias, tanto para disminuir en recursos productivos, cuando sobran, como para crecer cuando hay oportunidad.
- Dependencia externa en tecnologías básicas y debilidad en I+D, lo que dificulta que los productos fabricados en nuestro país presenten un alto valor añadido local.
- Deficiencias de calidad en productos y procedimientos, causando incrementos de coste que serían evitables. No sólo se producen equipos defectuosos en ocasiones, es mucho más preocupante el que salgan productos de la mesa de diseño con defectos de concepción, que esterilizan, al menos parcialmente, todo el esfuerzo de desarrollo.
- Formación cíclica de los activos humanos en general, y, sobre todo, potenciación de los profesionales que deciden permanecer toda su vida junto a la mesa de diseño. Su experiencia, unida a las posibilidades de las nuevas tecnologías, debe ser caudalosa fuente de nuevas ideas y de nuevos productos. Al menos así ocurre en otras culturas que destacan por su competencia en este terreno.

