

**LAUDATIO DE JOSÉ FRANCISCO
COSMEN ADELAIDA**

JOAQUÍN LORENCES

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Oviedo, 13 enero de 2012

Rector Magnífico de la Universidad de Oviedo,
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades,
Miembros de la Comunidad Universitaria,
Señoras y Señores:

Permítanme que comience mis palabras dando las gracias al señor Rector por haberme concedido el privilegio de hacer la presentación y laudatio de José Francisco Cosmen Adelaida en esta solemne ceremonia en la que será investido Doctor Honoris Causa por la Universidad de Oviedo.

Les voy a hablar, por lo tanto, de uno de los empresarios asturianos más respetado, admirado y estudiado por haber sabido crear, a partir de una pequeña empresa local, una gran corporación de ámbito internacional que ya figura en la historia económica del siglo XX como una de las contribuciones más significativas del sector privado asturiano al desarrollo regional y nacional.

No obstante, es oportuno subrayar que la trascendencia de esta trayectoria empresarial no solo viene determinada por su relevancia económica, sino también por el hecho de estar cimentada sobre valores universitarios irrenunciables: disciplina, tenacidad, honestidad, prudencia, discreción, asunción de riesgos y pasión por el trabajo bien hecho.

Antes de profundizar en la obra realizada por este asturiano transitorio, denominado así en clave orteguiana por el eminente jurista Aurelio Menéndez, para destacar su actitud abierta hacia el exterior, permítanme también hacer una breve referencia al contexto en el que se produce este acto de reconocimiento.

Como todos ustedes saben, a lo largo de las últimas décadas la economía asturiana ha experimentado profundos cambios que la homologan en muchos aspectos con las regiones españolas más competitivas.

Sin embargo, aunque el esfuerzo realizado por empresarios, trabajadores y Administración ha sido enorme, Asturias no ha logrado en ningún momento alcanzar una tasa de empleo equiparable a la de estas regiones más desarrolladas, lo que implicaría haber superado el medio millón de personas ocupadas.

Y, después de tres largos años de crisis, alcanzar este volumen de empleo requeriría la creación de más de 120.000 nuevos puestos de trabajo.

Sin entrar en la discusión sobre el tipo de actividades ni las reformas necesarias para lograr este importante objetivo, lo que sí se puede conjeturar es que exigiría la creación de unas 20.000 nuevas empresas con una estructura de tamaños semejante a la actual.

Efectivamente, en momentos de crisis como este, se plantea con toda crudeza la necesidad de nuevos emprendedores capaces de hacer frente a la incertidumbre y desarrollar nuevas iniciativas empresariales.

Pero la historia demuestra que estas capacidades creativas, innovadoras y gestoras son, entre todos los recursos productivos, las más escasas y difíciles de acumular.

Ya Jovellanos lamentaba la falta de empresarios en España y, como todos los ilustrados, sabía que el motivo esencial era que en este país el empresario carecía de suficiente prestigio social.

Dando un salto en el tiempo y trasladándonos a los años noventa del pasado siglo, constatamos que prestigiosos estudiosos de la historia empresarial como Gonzalo Anes, Rafael Anes y Juan Velarde han coincidido con las observaciones del ilustrado gijonés relativas a la escasez de empresarios en nuestro país.

Más recientemente se han publicado diferentes documentos donde se confirma la actualidad de tales apreciaciones. Se trata, por una parte, de un informe de la Comisión Europea, publicado en 2010 y, por otra, del *Libro blanco*

de la actividad emprendedora, realizado por la escuela de negocios ESADE y editado hace pocos meses.

En ambos documentos, España aparece entre los países europeos con menor actividad emprendedora y, dentro del territorio nacional, a Asturias le corresponde el último lugar entre todas las comunidades autónomas.

En cuanto al origen del bajo interés de los ciudadanos por el emprendimiento, ambos informes lo atribuyen, sobre todo, a la alta aversión al riesgo de los españoles y, en particular, coincidiendo con Jovellanos, a la influencia negativa del poco prestigio social de la figura del empresario en este país.

A su vez, los investigadores de estas cuestiones, tan importantes para el futuro de la región y de España, coinciden en señalar que la escasa reputación social de la actividad empresarial se debe fundamentalmente al pobre conocimiento que tienen los ciudadanos sobre la función que desempeñan los empresarios como generadores de riqueza, empleo y bienestar general.

Y lo más preocupante es que algunos de estos estudiosos, como el recientemente fallecido y excelente economista Manuel Jesús González, después de explorar los contenidos de los manuales que se utilizan en los niveles iniciales de enseñanza en España, concluyen que nuestro sistema educativo preuniversitario no solamente no ayuda a mejorar el conocimiento de la función del empresario, sino que en muchos casos se postulan visiones muy distorsionadas de la misma.

Por todo ello, considero muy oportuno y aleccionador que la Universidad de Oviedo, como principal referencia científica, intelectual y cultural de la región, contribuya a difundir en la sociedad asturiana el conocimiento de experiencias empresariales ejemplares como la protagonizada por José Cosmen otorgándole el grado de Doctor Honoris Causa, que es el máximo honor que puede conceder una universidad.

Y es así porque 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, por tanto, el bienestar general.

En 1950, con veintidós 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 privadas españolas que construyeron sedes en otros países y, dentro de este grupo, también fue una adelantada en tener 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. No obstante, 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, solo 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, en particular, 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.

Consistentemente, dichas ofertas buscan adaptarse de forma óptima a las preferencias y necesidades cambiantes del usuario medio. Por ejemplo, recuérdese que fue la primera empresa en equipar, en 1978, sus autobuses con vídeo.

En 1982 revolucionó el transporte nacional de viajeros con la puesta en marcha de líneas directas entre ciudades distantes incorporando a su flota autobuses de las máximas prestaciones.

El éxito de esta nueva opción convirtió a ALSA, para muchos viajeros, en una clara alternativa al tren y en una seria competidora del avión.

En esta misma dirección también se ha mantenido a la vanguardia en el uso de las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones al servicio del pasajero, siendo la primera empresa del transporte en facilitar la gestión de las reservas por internet.

Este esfuerzo de innovación continua se conjuga en ALSA con un gran interés por la formación de todo el personal, en particular de aquellos que están en contacto directo con el viajero.

El convencimiento de José Cosmen de la importancia de este factor determinó la creación de centros propios de formación de conductores en Oviedo, Madrid, China, Marruecos y Portugal cuyo objetivo es, de acuerdo con sus palabras, que “el conductor no solamente debe ser un buen piloto, sino un auténtico gestor turístico”.

El éxito de estas escuelas es tal que en ellas se forman tanto conductores para ALSA como para las principales compañías del sector.

En España, ALSA alcanzó definitivamente el liderazgo en 1999 con la adquisición de ENATCAR, también conocida como “la RENFE por carretera”.

Por su parte, 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 muchos 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, creando sedes en el exterior que desarrollaron de forma extraordinaria las relaciones comerciales de nuestro país con las principales economías del mundo.

Todo ello revela con claridad la vocación y 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.

Ante esta afirmación tan contundente, parece imposible no preguntarse por la clave de la coherencia y eficacia de dichos equipos humanos.

La respuesta es muy sencilla: 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 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.

En resumen, 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.

Por el contrario, la tecnología empleada por la empresa asturiana no tenía ni tiene la protección de ninguna patente y está disponible en el mercado para cualquier inversor que quiera adquirirla, ni tampoco ALSA era una marca conocida en los países donde abrió sus nuevas sedes.

Por lo tanto, 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.

No obstante, de acuerdo con lo dicho aquí, es claro que el carácter singular e innovador de la estrategia de crecimiento de ALSA se deriva de la articulación de estas viejas cualificaciones, en primer lugar, con una poderosa cultura de empresa, que favorece la implicación creativa de cada trabajador en su actividad laboral y, en segundo lugar, con una política comercial basada en la orientación integral de toda la compañía hacia el cliente.

Desde esta perspectiva, 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 disponibles 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 solo 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, Suarez-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 más lúcidos de la historia reciente de Asturias, 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 a la hora de afrontar su futuro.

El éxito de este proceso de transición lo certifica la continuidad de la misma estrategia de crecimiento seguida por el fundador adaptada, lógicamente, por sus sucesores a los tiempos actuales.

El mejor ejemplo que permite ilustrar dicha continuidad lo constituye la entrada de ALSA en el capital de National Express, líder del transporte en Europa, con el fin de aprovechar las complementariedades, cada vez más intensas, entre el ferrocarril y la carretera.

En este mismo orden, no se puede olvidar que José Cosmen es muy apreciado por su generosidad a la hora de colaborar con otros empresarios en la apertura de relaciones con las autoridades y empresas de otros países.

La dimensión que ha tomado esta actividad mediadora, fielmente continuada por sus sucesores, ha alcanzado tal nivel que él y sus hijos son reconocidos como los mejores embajadores de la empresa española en los países donde operan.

Para ir terminando, estoy seguro de que coincidirán conmigo en que la difusión de esta labor empresarial, tan creativa y fecunda, es una aportación significativa al fortalecimiento de una visión social de los empresarios más atinada, ponderada y conforme a la que predomina en los países más avanzados, al mismo tiempo que favorece la imagen de la región como una economía moderna y competitiva en la que se pueden poner en marcha proyectos empresariales de relevancia mundial.

Por último, hago votos para que las universidades españolas asuman la responsabilidad de difundir entre sus alumnos y en toda la sociedad las trayectorias de empresarios contemporáneos que, como la vivida por José Cosmen, son ejemplos elocuentes para los jóvenes universitarios y no universitarios que buscan referencias próximas y robustas para encauzar su energía creativa hacia el emprendimiento y el surgimiento de nuevas empresas.

Así pues, concluyo con la fórmula protocolaria prevista para este solemne acto:

Considerados y expuestos todos estos hechos, dignísimas Autoridades y Claustales, solicito con toda consideración y encarecidamente ruego que se otorgue y confiera al Excelentísimo Señor D. José Francisco Cosmen Adelaida el supremo grado de Doctor Honoris Causa por la Universidad de Oviedo.