

I. EMPRESAS DE LOS 80's

Grandes gigantes como Inditex, Air Europa o Telepizza son solo algunos de los muchos ejemplos de compañías que nacieron en nuestro país a lo largo de la década de los 80's. Empresas "prodigio" que supieron convencer a un consumidor que comenzaba su gran transformación, y lidiar con éxito los diferentes cambios del mercado de trabajo de aquel momento. Es quizá gracias a ello por lo que hoy siguen ocupando un lugar importante en el ranking de organizaciones con mayor nivel de facturación y pueden presumir de ser verdaderos iconos de la Marca España.

EL ENTORNO CÓMPlice



EMILIO ONTIVEROS
Fundador y Presidente de Afi, y Catedrático Emérito de Economía de la Empresa de la UAM



Hace bien APD en plantearnos si hay algo diferencial en las empresas que nacieron en los ochenta del siglo pasado. No he verificado si la tasa de supervivencia de las nacidas en esa década es superior a otras, pero creo que hay razones para pensar que quienes decidieron emprender en esos años lo hicieron desde puntos de partida que debían incorporar, cuando menos, una mayor complejidad y, en todo caso, una mayor presión competitiva.

En la vida de una empresa, incluido el momento de su alumbramiento, la influencia del entorno es clave, no solo por lo que influya en la disposición de quiénes dan el paso, sino por la percepción de las probabilidades de

éxito, de supervivencia. Mis colegas en Afi (Analistas Financieros Internacionales) me han oído en muchas ocasiones afirmar que en la determinación a abandonar nuestra dedicación exclusiva como profesores universitarios y tratar de poner a prueba la utilidad de nuestros conocimientos y habilidades en el mercado, jugó un papel de primer orden el convencimiento de que la economía española y sus instituciones, desde luego las financieras, estaban abocadas a un proceso de modernización. Si no hacíamos las cosas mal, el entorno podría convertirse en un cómplice activo de nuestra empresa, de la propia cuenta de resultados y, desde luego, de la capacidad para que disfrutáramos del empeño. Tuvimos suerte y ganas de trabajar.

La inacción era una forma de retroceso

Cuando registramos la escritura de constitución de Afi estaban todavía calientes las cenizas que había dejado el crash bursátil de 1987: la gran lección de que las crisis financieras habían dejado de ser locales. También estábamos verificando las consecuencias de la reconversión de algunos sectores industriales para adaptarse a las exigencias de la competencia internacional. Había transcurrido un año desde que el gobierno español firmó la adhesión a las entonces Comunidades Europeas, la decisión que todos los ciudadanos, y desde luego los empresarios, asumieron como la apertura de un proceso irreversible de modernización y homologación de nuestra economía. Coincidió igualmente con las primeras inversiones en el exterior de las incipientes empresas multinacionales españolas. >

En la vida de una empresa, la influencia del entorno es clave para las probabilidades de éxito y de supervivencia





El crash bursátil de 1987 dejó la gran lección de que las crisis financieras habían dejado de ser locales

>

La liberalización y desregulación financieras fueron de la mano de la ampliación de los actores en el comercio y en las finanzas globales. La participación de economías provenientes del antiguo bloque soviético se añadía a las que empezaban a considerarse emergentes, pujantes en la exhibición de ventajas competitivas y en la atracción de inversiones internacionales. Ese contexto dejaba poco lugar a dudas de que una de las exigencias competitivas de cualquier empresa sería la capacidad de adaptación. Este ha sido, en mi opinión, el gen que debieron incorporar las empresas nacidas entonces: el convencimiento de que la inacción era una forma de retroceso. Las empresas que han sobrevivido tienen en su historial algunas de las más intensas perturbaciones de la historia económica, desde la Gran Depresión. No es una garantía de éxito, pero sí añade una experiencia que vale incluso más que un relato para los que ahora llegan. Acertó APD al preguntar. ■



LA HISTORIA DE UNA ADAPTACIÓN CONTINUA

La razón de que Afi haya sobrevivido estos 32 años quizás podría sintetizarla en la capacidad de quienes hemos trabajado en esa organización para mantener una tensión permanente por sacarle partido a las lecciones de la realidad. No éramos emprendedores al uso, al menos en nuestro país: profesores universitarios que consideramos que nuestros conocimientos podrían ser útiles a las empresas, fundamentalmente financieras, que abordaban esas exigencias de modernización que imponía un entorno más amplio y competitivo. Cajas de ahorros que fueron las que nos impulsaron a la creación de Afi, pero también bancos, compañías de seguros y empresas no financieras. Esa mayor complejidad con que se manifestaban las finanzas era el principal cómplice de nuestra aventura inicial, pero fuimos conscientes de que no era suficiente.

La tensión técnica, la aspiración a la excelencia, quedó asumida como condición de supervivencia. Ello no solo significa saber más, sino hacer las cosas mejor, incluida la cercanía a los clientes. La amplitud y satisfacción de estos fueron desde el primer momento considerados no solo la garantía de nuestros ingresos y el fundamento del éxito convencional, sino la principal fuente de aprendizaje.

La disposición de una organización y de unos métodos de trabajo adecuados fue otra de las premisas. La combinación de esos elementos ha determinado en estas tres décadas la cultura; algo que lejos de constituir una cobertura rígida, se mantiene abierta al enriquecimiento, no solo de quienes van pasando por la organización, sino de las señales que aporta ese entorno que nos obliga a hacer las cosas en ocasiones de forma distinta y también a hacer cosas distintas.