

«Estrategia de los noventa de Corporación UCEM, S.A.»

El artículo expone sucintamente cuál es el planteamiento estratégico de CORPORACIÓN UCEM, S.A., tras su transformación de la antigua Unión Cerrajera, S.A. en una Corporación Financiera moderna, y la percepción que se tiene desde la Corporación del entorno en que se mueve la economía mundial y la vasca en particular. Tras explicar el planteamiento de la reconversión de Unión Cerrajera, S.A. como una oportunidad de negocio y cuáles son las potencialidades de la nueva Corporación, se describe cómo se reflexionó internamente sobre el papel de la diversificación de actividades en el futuro de la Sociedad y qué criterios adoptó la Corporación para desarrollar la misma, tanto respecto a las decisiones en cuanto a los negocios ya existentes, como de los nuevos negocios. Finalmente, se concretan las acciones estratégicas que se han adoptado, estableciendo la tipología y criterios para participar en nuevos negocios dentro del marco estratégico de CORPORACIÓN UCEM, S.A. para los noventa, y las realizaciones prácticas resultantes hasta la fecha.

CORPORACIÓN UCEM, S.A. enpresak, lehen Unión Cerrajera, S.A. zenak, Korporazio Finantzario moderno batean bihurtu ondoren zer planteamendu estrategiko duen eta munduko ekonomia eta bereziki Euskal Herrikoa mugitzen deneko inguruneari buruz Korporaziotik zer; nolako ikuspegia dagoen azaltzen digu labur-labur artikulua honek. Unión Cerrajera, S.A.ren birmoldaketako planteamendua, negozioa egiteko abagune bat bezala, eta Korporazio berriaren potentzialitateak zein diren esplikatzen ondoren, ihardueren dibertsifikazioak Sozietatearen etorkizunean izango zuen paperari buruz barnetik nola pentsatu zen eta Korporazioak beroriek garatzeko bai lehendik zeuden negozioei eta bai negozio berriei buruz zer erizpide hartu zituen deskribatzen da. Eta azkenik, beti CORPORACIÓN UCEM, S.A.ren marko estrategikoaren barnean, laurogeitamarreko urteetarako zein ekintza estrategiko hartu diren eta orain artekoan zer ondorio praktikoa izan dituen zehazten da.

The article offers a brief synopsis of the strategic approach of CORPORACIÓN UCEM, S.A. after its conversion from the old Unión Cerrajera, S.A. into a modern Financial Corporation and how the Corporation perceives the environment in which the world economy, and especially the Basque economy, moves. After explaining the reasoning behind the reconversión of Unión Cerrajera, S.A. as a business opportunity and what the possibilities are for the new Corporation, a description is offered of the internal reflections on the role of diversification in the future of the Company and which criteria the Corporation adopted to develop this strategy, regarding decisions concerning both existing and new businesses. Finally, the strategic actions taken are described in detail, establishing the typology and criteria to participate in new businesses within the strategic framework of the CORPORACIÓN UCEM, S.A. for the nineties and the practical actions which have been taken until now.

1. Introducción. El entorno
2. Punto de partida
3. De Unión Cerrajera, S.A., hacia Corporación Ucem, S. A.
4. La Estrategia de los Noventa
5. Del dicho al hecho

Palabras clave: Planificación estratégica.
Nº de clasificación JEL: L73, L1, L2, L21.

A la hora de comentar la estrategia para los noventa de CORPORACIÓN UCEM, S.A., es importante tratar de describir someramente no tanto *el entorno* en que nos movemos sino, sobre todo, la percepción que hacemos del mismo, pues es evidente que nuestra forma de ver el ámbito en que nos toca desenvolvernó, será condicionante en la definición de nuestra estrategia.

Desde CORPORACIÓN UCEM, S.A., se considera vital el percibir que las empresas en la actualidad se encuentran dentro de un contexto socio-económico general donde los *vertiginosos cambios* sociológicos, políticos, de mercados, de productos, de tecnologías, de la competencia, ..., están, cada vez más, obligando a los gestores a mantener una actitud mental de vigilancia creativa para poder adaptar en tiempo real, con resultados óptimos, las estrategias predefinidas.

El momento actual se caracteriza por su *incertidumbre* en todas las áreas, no pudiéndose asegurar que las soluciones

aptas en el pasado sigan siéndolo en el futuro, ni que las medidas de actuación válidas actualmente seguirán siempre dando los mismos resultados.

Nos encontramos por tanto ante un nuevo concepto de empresa moderna que requiere servicios sofisticados, servicios cuyo desarrollo supone un gran potencial de dinamismo, donde la innovación, definida como todo aquello que suponga cambio tecnológico, adaptación y aplicación de técnicas, debe jugar un papel importante.

Otro aspecto específico de esta revolución tecnológica es que está introduciendo la *desmaterialización de la sociedad*, porque antes el crecimiento conllevaba un consumo proporcional de materias primas y energía, mientras que hoy en día en las sociedades avanzadas esa correlación no se produce de la misma forma.

La razón de este fenómeno es doble. Por un lado el aumento de consumo se concentra cada vez más en

productos de alto valor añadido, productos que contienen tecnología y diseño más que materias primas, así como productos no materiales tales como el turismo, el ocio y los servicios financieros. Pero, además, la tecnología actual está desarrollando productos que multiplican los rendimientos, partiendo de la misma base de materias primas, energía, etc.

No obstante, las tendencias actuales van mucho más lejos que todo esto. La desmaterialización también incluye la aparición de lo que se ha dado en llamar *la sociedad de la información*. El contenido y la velocidad del flujo de información, y su impacto en la tasa de innovación y en la capacidad de sobrepasar barreras, tiene implicaciones enormes.

La sociedad mundial se ha vuelto mucho más abierta, y la interdependencia está creciendo. Las siguientes cifras son ejemplos clarificadores de este cambio: si el comercio internacional de productos y servicios ha alcanzado los tres billones de dólares, que ya es un importe muy elevado, sorprendentemente es una cifra ridícula si se compara con el volumen de transacciones en divisas extranjeras, que alcanza los 35 billones de dólares, o simplemente con la cifra de volumen de negocio en el mercado financiero de Londres, que él solo movió 75 billones de dólares, lo que es 25 veces el comercio total visible del mundo. Y esto es sólo una parte de lo que se está denominando *globalización* de los negocios y las finanzas.

La globalización está crecientemente unida a la innovación, por lo que muchas corporaciones multinacionales de tamaño pequeño y mediano emergerán sobre la base de alianzas que les permitan compartir experiencias e informaciones con socios en cada mercado en los que opere la alianza.

Las tecnologías de esta nuevo paradigma tienen, por tanto, como principal característica su universalidad, pues pueden revolucionar prácticamente todos los procesos productivos, en la industria:

- aumentando la automatización e
- introduciendo procesos de producción flexibles

y en los servicios:

- modificando sus características básicas relacionadas con la obtención, el almacenaje y la distribución de información

y, al mismo tiempo, modificar los bienes de consumo, aportando en particular a los bienes de consumo duradero nuevas características que transformen radicalmente las condiciones de uso y la distribución del tiempo (la casa robotizada, el transporte robotizado, el acceso a la información).

Si estas tecnologías encuentran un *ambiente cultural, económico e institucional* adecuado para su pleno desarrollo, la transformación de la estructura de producción y de consumo puede producirse en un corto espacio de tiempo y puede generar un proceso expansivo generalizado.

Si esta es «nuestra verdad» sobre el entorno general, ¿cuál es el *entorno próximo* en que le toca desenvolverse a CORPORACIÓN UCEM, S.A.?

Desde luego *no estamos situados* en lo que podemos calificar como «ambiente adecuado». Como Empresa Vasca nos hallamos inmersos en una sociedad todavía en un proceso de profunda crispación, que frena la adaptación al cambio, y que progresivamente nos hace perder posiciones, no sólo respecto a Europa en general, sino también en relación a otras zonas del Estado (Madrid, Cataluña, Levante).

Frente a importantes avances en la automatización y flexibilización de los procesos de producción, son casi nulos, y a veces ignorados, los logros alrededor de conceptos como Concepción de Producto, Diseño, Marketing, Redes de Distribución, Servicios de Alto Valor Añadido, etc. Seguimos en una cultura en que la producción industrial prevalece en la escala de valores, sin llegar a constatar que «producir», por muy bien que se haga (y se debe hacer), va a ser el factor de menos valor añadido en la serie Concepción de Productos (Diseño, Tecnología) —Producción (mero hacer)— Ventas (Marketing, Distribución, Logística).

Nuestra Sociedad vasca sigue conceptuando las «Oportunidades de Negocio» como operaciones especulativas propias de carroñeros, cuando dicho concepto (Business Opportunity) se enseña en las modernas

escuelas de negocio como la base de una nueva forma de gestión.

Todo ello es un problema de evolución cultural, probablemente más difícil en sociedades industriales, que va más allá de las naturales rigideces del sistema.

Si éste es el entorno cultural común al conjunto de las empresas vascas en el que le toca desenvolverse a CORPORACIÓN UCEM, S.A., añadamos, además, la especificidad de que como Unión Cerrajera, S.A., fue fundada en 1906, por lo que más de 80 años de historia han propiciado en los últimos años *una resistencia* al inexorable inicio del camino hacia el cambio.

2. PUNTO DE PARTIDA

Prácticamente los 15 últimos años de la historia de Unión Cerrajera, S.A. (hoy CORPORACIÓN UCEM, S.A.) están marcados por la crisis de sus actividades siderúrgicas (primero en la planta de Bergara y, posteriormente, además en la de Nervacero, S.A.), de tal manera que la atención de sus dirigentes ha gravitado en dicho período casi con exclusividad sobre las mismas.

Planteada en los años 85 a 88 una profunda Reconversión del Subsector del Acero Común, la estrategia seguida fue doble:

- a) Por un lado, llevar a cabo cuantas acciones e inversiones fueran necesarias para que las plantas siderúrgicas fueran más y más *competitivas*.
- b) Por otro lado y observando el montaje y funcionamiento del sistema de reconversión previsto y nuestra posición en el tablero, nos hicimos el siguiente razonamiento: si la Reconversión afecta a nuestra actividad siderúrgica, que es la más importante de la Sociedad (86 % de la facturación), ¿por qué no *trasladamos* todos nuestros bienes (Activos Siderúrgicos), y todos nuestros males (Pasivos Financieros y Laborales), o la mayor parte de ellos, a la Reconversión del Acero Común?

Dicho en otros términos, se planteó la Reconversión como una «Oportunidad de Negocio» (en el

sentido actual de la palabra), en vez de como «un mal que hay que padecer», tratando de sumar todos los aspectos positivos posibles al balance neto que iba a quedar después.

Finalizada con éxito la fase de reconversión de la antigua Unión Cerrajera, S.A., el escenario de la Sociedad cambió radicalmente, lo cual, a su vez, nos exigió cambiar los planteamientos estratégicos tanto a corto como a largo de la Sociedad, ya que la naturaleza de lo que representaba Unión Cerrajera se transformó radicalmente.

3. DE UNIÓN CERRAJERA, S.A., HACIA CORPORACIÓN UCEM, S.A.

Pasada la reconversión de Unión Cerrajera, S.A., nos encontramos con una Sociedad que, en un entorno como el descrito en el primer apartado, presentaba las siguientes características:

- solidez y salud financiera;
- una serie de participaciones en empresas industriales del País Vasco, con actividades diversas y casi todas con rentabilidad;
- unos activos no afectos a la actividad industrial, susceptibles de ser generadores de fondos y de nuevas oportunidades de negocio;
- un planteamiento de crecimiento en rentabilidad, y
- un potencial importante en el mercado de capitales.

Ante esta nueva situación *la diversificación* se le planteó a la Sociedad como una alternativa estratégica.

La decisión de desarrollar negocios en campos distintos de los que constituían su actividad tradicional (siderúrgica y transformados metálicos), es decir, la diversificación de actividades, se convirtió en un componente, cualitativamente importante de la gestión estratégica de la empresa.

En este sentido se entendió por los gestores de la Sociedad que la diversificación de actividades presentaba todos los atributos que favorecían esa capacidad de adaptación deseada, ya que:

- impulsa la receptividad personal y colectiva de la empresa ante un entorno como el descrito, y ayuda a cambiarlo desde dentro;
- favorece la descentralización, dispersa riesgos y utiliza recursos ociosos.

Tras este análisis, el Consejo de Administración decidió la transformación de Unión Cerrajera en una Corporación Financiera moderna, dedicada a la promoción y desarrollo de proyectos empresariales nuevos que se añadirían a los ya existentes, con el objeto de continuar el camino del crecimiento sólido y sostenido en rentabilidad.

Al mismo tiempo, y por circunstancias no casuales, se pudo empezar a contar con un nuevo accionista, MERCAPITAL, S.A., con amplia experiencia en el área de los nuevos negocios y, lo que es más importante, en un estadio cultural de adaptación al cambio mucho más avanzado que el nuestro.

Así se constituyó, precisamente a fines de 1989, lo que hoy se denomina CORPORACIÓN UCEM, S.A., transformando su objeto social.

4. LA ESTRATEGIA DE LOS NOVENTA

Dado que, como posición de partida, contábamos con una serie de *empresas participadas* con un abanico que iba desde el 100 % hasta el 5 % del capital, se planteó para cada una de ellas un *análisis*, que trataba de establecer:

- 1.º Una definición general a corto y medio plazo del posicionamiento estratégico deseado y necesario para mantener la adaptación al cambio.
- 2.º Las acciones a desarrollar para la consecución de dicho posicionamiento estratégico.
- 3.º Los sistemas de detección y control en tiempo real de las modificaciones del entorno, y un sistema de corrección de la estrategia de cada unidad de negocio para adaptarlo a esa nueva realidad.

Esta tipificación, se considera necesario aplicarla a cualquier negocio por muy

pequeño que sea, ya que no hay en el mercado actual posibilidad, cualquiera que sea la dimensión de la empresa, de mantener una posición estratégica preferente sin adoptar los mecanismos anteriormente comentados, puesto que hasta el producto más imprevisible puede ser sustituido, o el mercado más inaccesible puede ser atendido por un nuevo competidor agresivo.

A través de este análisis tratamos de tomar una decisión para establecer el posicionamiento permanente de cada empresa participada en el mercado.

Fruto de este análisis se han derivado las siguientes *conclusiones*:

- 1) En aquellas empresas en las que por nuestra pequeña participación, nuestra falta de conocimientos sectoriales, y la carencia de sinergias, no podíamos (ni debíamos) influir en su posición estratégica permanente, la acción a emprender era clara: proceder a su venta en el momento y las condiciones más rentables posibles.
- 2) En las empresas en que, debido a su dimensión y al desarrollo actual y previsible de su mercado, no pueden posicionarse sin «unirse» a otras empresas del sector, la estrategia que se impone es la de acercamiento a otras empresas vascas (con problemas similares).
- 3) En aquellas empresas que por su posicionamiento actual en el mercado, las previsiones de desarrollo de su sector, y su dimensión suficiente, pueden constituirse en motores de desarrollo de áreas de negocio más extensas e importantes, tiene que hacerse realidad esta estrategia de expansión.

Otro *dato de partida* era que, en CORPORACIÓN UCEM, S.A., existía:

- Una cultura metalúrgica y siderúrgica.
- Una incipiente diversificación en áreas, de: transporte, negocio inmobiliario, alta tecnología.
- La agrupación de las actividades del Grupo en varios núcleos de interés económico.

- Un equipo de profesionales en el que se integraban «expertos» con amplia experiencia, y ejecutivos jóvenes, todos ellos endurecidos por la Reconversión y con muchas ganas de «hacer cosas».

Teniendo en cuenta todos estos datos se pasó a determinar la aplicación de una serie de *acciones estratégicas inmediatas* para el desarrollo de CORPORACIÓN UCEM, S.A., de manera que cumplieran los siguientes *objetivos*:

- a) Dar una respuesta a las áreas de actividad de la Corporación, estableciendo estrategias particulares para cada una de ellas:
 - actividades industriales existentes,
 - activos ociosos susceptibles de explotación,
 - sociedades participadas existentes,
 - nuevos negocios.
- b) Dotar a la Corporación de una estructura organizativa y de un sistema operativo que permitiera la gestión eficaz y en tiempo, maximizando la rentabilidad de los recursos.
- c) Contemplar el conjunto de negocios desde su complementariedad funcional y operativa, y al aprovechamiento de sus sinergias desde dos perspectivas:
 - aumento del valor añadido, y
 - desarrollo de nuevos negocios.

Puestas en práctica estas acciones, y tras analizar las diversas alternativas que se le planteaban, partiendo de los recursos propios, financieros, humanos, tecnológicos,..., CORPORACIÓN UCEM, S.A., definió un *planteamiento mixto* de diversificación y de lanzamiento de nuevas oportunidades, que se caracterizara por los conceptos de:

- Mix óptimo definido en función de la tipología y grado de maduración de los negocios.
- Calidad de la gestión, como factor importante de éxito.
- Sinergias entre empresas del Grupo.
- Rentabilidad, medida por el beneficio, el riesgo y el período de maduración.

Respecto a los negocios existentes, ya hemos explicado el resultado del análisis emprendido. Respecto a los *nuevos posibles negocios*, CORPORACIÓN UCEM, S.A. ha elegido una estrategia mixta, de manera que tendría que buscar participar en:

- Negocios no relacionados directamente con otros existentes en la Corporación.
- Negocios relacionados con Sociedades de la Corporación.

Utilizando la terminología del Profesor Porter, la Corporación ha decidido establecerse en tres de las cuatro áreas de desarrollo de la Estrategia Corporativa que tal clasificación ofrece:

Negocios no Relacionados

- A) Participaciones para mera gestión de Cartera.
- B) Participaciones en empresas no conexas buscando su reestructuración y ulterior aprovechamiento en otras actividades.

Negocios Relacionados

- C) Participaciones en empresas a las que se pueda transmitir experiencias.
- D) Participaciones en empresas que puedan compartir actividades funcionales.

Concretamente el desarrollo de la diversificación de actividades de CORPORACIÓN UCEM, S.A., se ha definido en los ámbitos de las áreas A), C) y D), con un mix óptimo, pero siempre planteando el concurso de alguno de los siguientes atributos:

1. Participación de la Corporación en la gestión.
2. Solidez y potencial de las Compañías, según parámetros tales como: crecimiento, cuota de mercado, ventaja competitiva sostenible...
3. Sin barreras de salida importantes.
4. Con sinergias en el Grupo, aprovechando la experiencia empresarial de socios y directivos

de CORPORACIÓN UCEM, S.A., en mercados, sectores, tecnologías, implantación geográfica, ..., y con la posibilidad de ingresos recurrentes.

5. Pertenencia a ciertos sectores preferentes, tales como sectores tecnológicamente avanzados, de servicios, de otras Corporaciones industriales e inmobiliarias...
6. Complementariedad en la generación de fondos, vía plusvalías y dividendos.

Una vez las alternativas de la inversión se han confrontado y validado con los atributos descritos en la página anterior, se pasa *al análisis intrínseco de cada uno de los negocios*, de forma que se llega a valorar cuál es el posicionamiento de la posible nueva unidad de negocio dentro de su sector, para poder obtener una opinión de su rentabilidad posterior y sostenible y decidir, en definitiva, si nos encontramos ante una verdadera «oportunidad de negocio».

5. DEL DICHO AL HECHO

CORPORACIÓN UCEM, S.A. tiene poco más de un año de vida. Por lo tanto, es demasiado pronto para efectuar valoraciones sobre la estrategia emprendida.

En este período de tiempo las actuaciones básicas han sido:

- Fortalecimiento de nuestros equipos de gestión.
- Venta de algunas participaciones minoritarias.
- Detección y, en algunos casos, inversión en «Oportunidades de Negocio».
 - * DIAMANT BOART IBÉRICA, S.A.
 - * NORCAPITAL, S. A.
 - * CASINO GRAN KURSAAL, S.A.
- Decisión de potenciación y desarrollo del negocio de «Sistemas Integrales de Oficina», partiendo del posicionamiento de RONEO UCEM, S.A.

Esta decisión supuso, además de la construcción de una nueva fábrica, la

adopción de las correspondientes acciones:

- * Adquisición de MODURAMA, S.A. (hoy RONEORAMA, S.A.) para complementar la gama de muebles de madera de la Sociedad.
- * Potenciación de la estructura comercial mediante la constitución de una Sociedad Comercializadora, que incorporará los más modernos sistemas de servicio al cliente y de creación de valor para el mismo, tales como:
 - rapidez,
 - funcionalidad,
 - estética,
 - asesoramiento.
- * Inicio de relación con empresas del sector nacionales y extranjeras para ir conformando un grupo europeo suficientemente dimensionado cara al 93.
- * Diseño y lanzamiento (SIMO 90) de un nuevo producto, plenamente desarrollado, que incorpora conceptos estéticos, de fabricabilidad, ofimática, etc., que no existen en el mercado español y que se están incorporando en el mercado mundial.
- * Capitalización del total de la «unidad de negocio» en 1.000 millones de pesetas.

En este proceso el *factor más importante son las personas*. Son ellas las que han de poner en práctica los distintos componentes estratégicos definidos. Para ello estamos dedicando esfuerzos improbos a la implantación de una nueva cultura en la organización, lo cual no es fácil.

En este sentido las exigencias prioritarias hacia nuestro personal son:

- 1) Flexibilidad, que supone capacidad de adaptación, nivelando el nivel de riesgo en cada momento.
- 2) Revisión y actualización permanente de las decisiones y de los escenarios económicos de las empresas.

- 3) Alcanzar la excelencia y la calidad.
- 4) El cambio del enfoque estratégico de la empresa hacia un «Concepto de Negocio», manteniendo un análisis permanente de nuevas oportunidades.

A través de todas estas líneas referentes a la estrategia de CORPORACIÓN UCEM, S.A., para los años noventa hemos tratado también de

analizar el reto que se le plantea a cualquier empresa. Entendemos que el concepto «Estrategia» tiene hoy en día connotaciones a corto plazo, y una referencia clara a la forma de entender el business moderno como una actividad constante de análisis del entorno y de adaptación al cambio con objeto de aprovechar cualquier oportunidad que se presente.