

EL INI: SITUACION ACTUAL, CAUSAS Y PERSPECTIVAS

Extracto de la lección inaugural pronunciada en la E.O.I. por el Excmo. Sr. don Luis Carlos Croissier Batista, Presidente del Instituto Nacional de Industria (I.N.I.).



Escuela de Organización Industrial
Ministerio de Industria y Energía
Gregorio del Amo, 6 (prolong. Avda. de la Moncloa)
Ciudad Universitaria, 28040-Madrid
Teléfonos: 233 95 04 (4 Líneas)



Escuela de Organización Industrial

Resumen del acto de apertura
del curso 1984/85 y extracto
de la lección inaugural
pronunciada por el Excmo.
señor Presidente del Instituto
Nacional de Industria, don Luis
Carlos Croissier Batista, el 29 de
noviembre de 1984, en la
Escuela de Organización
Industrial.

1.

Palabras del Ilmo. Señor
Subsecretario del Ministerio de
Industria y Energía

2.

Extracto de la
lección inaugural

3.

Palabras del
Ilmo. Señor Director de la E.O.I.

4.

Entrega de
Diplomas



Ilmo. Sr. Subsecretario
del Ministerio de
Industria y Energía,
D. Oscar Fanjul Martín.

1.

Palabras del Sr. Subsecretario, Presidente del Consejo
Asesor de la E.O.I.

BIENVENIDOS a este acto de Entrega de Diplomas y Lección Inaugural, que es particularmente grato para nuestra Escuela, en el que se hará entrega de los diplomas a quienes han superado con éxito los Cursos de Gestión Empresarial, Ingeniería y Cursos Específicos de Empresa, y el señor Croissier hará la Lección Inaugural sobre el tema «El INI: Situación actual, causas y perspectivas».

Creo que el señor Croissier no necesita introducción: Es suficientemente conocido. Ha sido Subsecretario del Ministerio de Industria, Presidente del Consejo Asesor de esta Escuela y en la actualidad es Presidente del INI. Nos va a hablar sobre el tema al que me he referido, sobre cuya importancia tampoco hace falta insistir.



Excmo. Sr. D. Luis
Carlos Croissier Batista,
Presidente del INI

2

Extracto de la lección inaugural

EL objeto de esta charla, a la que no puedo llamar lección, ni mucho menos, es intentar hacer unas reflexiones sobre el estado de la empresa pública y en concreto del Instituto Nacional de Industria. Voy a intentar describir cuál es la importancia del INI en este momento en la economía española, en qué situación se encuentra, analizar por qué se llega a esa situación y a partir de ahí ver algunas de las líneas de lo que entiendo debe ser la política a desarrollar para asegurar un sector público empresarial competitivo y viable a medio y largo plazo dentro del conjunto industrial del país. Para ello voy a recurrir a la ayuda de algunos gráficos, fundamentalmente para no aburrir con el comentario de datos. Empezaré por situar la importancia del grupo INI en la economía nacional.

Como se puede apreciar en el cuadro número 1, el Grupo INI en 1983 alcanzó un billón y medio de pesetas de ingresos y algo más de 500.000 millones de exportaciones con unas inversiones reales de cerca de 236.000 millones de pesetas, una plantilla de 217.000 personas, habiendo realizado unas compras el conjunto de las empresas del INI para su actividad productiva, que se evalúa en torno a 715.000 millones de pesetas.

Esto, por sí solo, nos da ya una idea de que nos

encontramos sin duda alguna ante el primer grupo industrial del país, lo cual se puede corroborar en el cuadro número 2. En concreto, en 1983 ha ocupado el 8 por 100 del empleo industrial, un 10 por 100 del PIB industrial, un 18 por 100 de las exportaciones y un 16,5 por 100 de la inversión de la economía española. Las cifras de que disponemos ahora nos permiten prever un cierre de ejercicio con unas ventas que alcanzarían en torno a 1,8 billones de pesetas y unas exportaciones de 700.000 millones de pesetas.

Este comentario, se mida al INI por estas cifras o por cualesquiera otras que podamos buscar (me parece que éstas son suficientemente significativas), da una idea de que el INI es sin duda alguna, reitero una vez más, un grupo industrial importante y, por tanto, una parte esencial del entramado industrial de la economía española. Pero, evidentemente, cuando se habla del INI no se suele hablar tanto por su importancia en la economía del país, como por las pérdidas que refleja el conjunto agregado de las empresas del Instituto.

La evolución de esas pérdidas, efectivamente, es preocupante, y para ello nada como ver el cuadro número 3, donde podemos apreciar la evolución de las pérdidas del INI en línea continua en pesetas

corrientes, y en discontinua en pesetas constantes según se observa, el INI ha pasado de tener en el año 1975 —a recordar esta cifra, inicio de la crisis industrial profunda que atraviesa la economía española— una situación de ligeros beneficios de 2.100 millones de pesetas, a unas pérdidas en el año 83 de 161.000 millones de pesetas, a los cuales hay que añadir otros 34.000 millones de ajuste de obra en curso en el sector de astilleros, lo que nos sitúa, en el cierre del ejercicio de 1983, en 195.000 millones de pesetas. Adicionalmente habrá de tenerse en cuenta una serie de ajustes patrimoniales, que reflejaron o que se hicieron al cierre del ejercicio, provenientes de pérdidas extraordinarias de muchas de sus empresas, situándonos así en unas pérdidas totales para dicho año de 204.000 millones de pesetas.

Evidentemente, esta evolución de la cuenta de explotación y, en definitiva, de los resultados de las compañías del INI, demuestra una evolución negativa y, sobre todo, un problema estructural en el conjunto de las empresas del Instituto, que hace que la labor de saneamiento del INI sea una tarea absolutamente urgente y sin duda prioritaria no sólo desde el punto de vista de la política industrial, sino también desde el punto de vista de la política económica y presupuestaria en general, dada la incidencia que sobre el

Presupuesto del Estado tiene el déficit de las empresas públicas.

Una vez dicho esto, quiero reflexionar sobre el déficit de las empresas públicas que es preocupante, y grave, y por tanto exige actuaciones para corregirlo, dado que su incidencia sobre el déficit presupuestario es determinante. Cuando se analiza lo que son las aportaciones presupuestarias y la incidencia sobre el déficit presupuestario, conviene matizarlo, porque a veces, de un modo un tanto abusivo, se identifica el déficit público con el déficit de las empresas públicas. A este respecto me gustaría recordar algunas cifras: En primer lugar sobre las aportaciones presupuestarias al INI, y cuando hablo de aportaciones presupuestarias me refiero tanto a lo que son aportaciones patrimoniales al INI como subvenciones que reciben sus empresas, como el coste presupuestario de la subrogación de deudas que ha realizado el Estado en los últimos ejercicios presupuestarios. Estas aportaciones presupuestarias han pasado a representar 12.600 millones de pesetas en 1975, 87.500 millones en 1980, para dar un salto espectacular en 1982 y alcanzar los 141.000 millones de pesetas, registrándose el mayor incremento en las aportaciones del Estado al INI de la historia, mientras que en el año 83 esas aportaciones se reducen, bajan, a 116.000 millones en

números redondos, en 1984 se sitúan en 136.000 millones y en 1985 el total de aportaciones que prevé el proyecto de Presupuestos Generales del Estado remitido a las Cortes, como aportaciones por distintos conceptos del Estado, el INI alcanza la cifra de 171.293 millones de pesetas. Qué duda cabe que estamos viendo un componente muy importante del gasto público, con un crecimiento rápido, que responde a esta evolución de las pérdidas que tienen ustedes en el gráfico número 3.

Sin embargo, cuando se compara con la evolución del gasto público, la conclusión hay que matizarla. En 1975, recuerdo, fecha del comienzo de la crisis y en el cual el INI todavía refleja unos pequeños beneficios, suponen las aportaciones del Estado al INI sobre el gasto público total un 1,6 por 100. En el año 80, ello sube al 3,08 por 100; en el año 82 alcanza el 3,62 por 100 del gasto público, que es, vuelvo a repetir, el punto culminante del esfuerzo presupuestario del Estado con respecto al Instituto Nacional de Industria. Cae en el año 1983, primer año del Gobierno socialista, a 2,4 por 100. En el año 84 se mantiene una cifra aproximada, el 2,5 por 100, y en 1985, en el Presupuesto remitido a las Cortes, hay de nuevo un esfuerzo presupuestario de cara al saneamiento de las empresas públicas, que sitúa en un 3

por 100 del gasto público las aportaciones del Estado vía Presupuesto al conjunto del INI.

Si esta aportación del Presupuesto al INI la medimos con relación al déficit público, aquí nos encontramos con que en 1980 fue el 26 por 100 del déficit público y en el año 81 el 28 por 100. En 1983 y 1984 se produce una reducción sustancial con respecto a lo que suponía el déficit presupuestario en estos dos ejercicios, pasando a ser de sólo el 10 por 100. Esta reducción se consolida en 1985, dado que este ratio se prevé sea del 12 por 100, de acuerdo con el Proyecto de Ley remitido al Congreso de los Diputados.

En definitiva, ¿qué es lo que indican o lo que quiero releer con estas cifras?, pues unas pérdidas crecientes que exigen unas dotaciones presupuestarias muy importantes y crecientes, pero no hay que confundirlo con la explicación del déficit presupuestario. Al compararlo tanto con el déficit como con el gasto público, podemos verificar que hay otros componentes del gasto público que se han mostrado más explosivos en su crecimiento que el déficit de las empresas públicas y las aportaciones presupuestarias que de ellas se derivan.

La evolución de las pérdidas está acompañada de una evolución de las

plantillas de personal empleado por las empresas del Instituto, el cual en 1978 se cifraba en 218.700 personas, para alcanzar un récord en 1980 con 243.500 personas, hasta caer, al cierre del ejercicio de 1983, a una cifra en torno a 217.000 personas. Es decir, en los tres años del período que va entre 1980 y 1983, el conjunto de las empresas del INI reduce su plantilla en 26.500 empleos.

En resumen, lo que he intentado hasta ahora es situar la negativa evolución del déficit de las empresas públicas, que a su vez tiene una repercusión importante sobre el déficit presupuestario, aunque no es la causa única, desde luego, ni siquiera probablemente la más importante a la hora de explicar el crecimiento de dicho déficit, que ha sido más dinámico aún que el crecimiento de las aportaciones del Estado a las empresas del Instituto. También he puesto de manifiesto una cierta reducción de plantillas en los últimos tres ejercicios previo un fuerte crecimiento del empleo en el Grupo INI.

La segunda parte de esta charla quiere ser una reflexión sobre las causas que llevan a esa situación, es decir, por qué nos encontramos hoy con un grupo de empresas públicas con un fuerte déficit, en proceso de reducir sus plantillas de un modo importante y, en definitiva,

por qué se llega a configurar una situación de crisis profunda en el conjunto de las empresas públicas. Para ello me voy a fijar en dos parámetros de los cuales voy a deducir un tercero. Esos dos parámetros en los cuales me voy a fijar son, en primer lugar, la productividad, y en segundo lugar las inversiones, y como consecuencia del juego combinado de estos dos aspectos que quiero estudiar, una descapitalización importante del grupo de empresas del INI.

Refiriéndome al primero de estos aspectos, a la productividad, creo que el gráfico número 4 es bastante clarificador. En ese gráfico se refleja en forma de índices las ventas de las empresas del Instituto medidas en pesetas constantes y la evolución del empleo del INI durante el mismo período, es decir, entre 1975 y 1982, que es donde termina este gráfico. En cuanto a la productividad, factor productividad, medido con un cociente entre las ventas y el empleo del Grupo INI, podemos observar cómo las ventas caen entre 1975 y 1980, para crecer a partir de 1980 de modo muy importante. Pero precisamente cuando las ventas en pesetas constantes del Grupo INI caen, nos encontramos con un aumento sustancial del empleo del Grupo INI, que pasa de 218.700 empleados en 1975 a 243.500 en 1980, para caer el volumen

de empleo de un modo drástico a partir de 1980. Se da así una auténtica paradoja, con un Grupo cuyos ingresos, cuyas ventas, cuyas cifras de negocios en pesetas constantes caen, mientras que simultáneamente el volumen de empleo aumenta, hasta llegar a un punto en el que se invierten ambas tendencias, tendiendo a corregirse este comportamiento, sin duda alguna anómalo, digamos, para lo que puede ser un comportamiento empresarial normal. Ello nos ha llevado a estimar que la evolución de la productividad entre 1975 y 1982, mientras que la media en el sector industrial en España crece en torno a un 26 por 100, en el INI aumenta tan sólo en un 8 por 100.

Al mismo tiempo que ocurre este fenómeno de caída de ventas e incremento de empleo, hay un comportamiento salarial de las empresas del Instituto también sorprendente, al menos durante un cierto período de tiempo. En el gráfico número 5 se presenta en forma de tasas de crecimiento la evolución de los salarios de las empresas del INI comparada con la evolución salarial media en el país. Como se puede ver, se parte de una cifra en torno al 30 por 100 para el sector INI y en torno al 23 por 100 para la media del país. Estas cifras de crecimiento caen en paralelo, pero siempre por encima las del Grupo INI, y entre 1980 y 1982

asistimos, una vez más, a un fenómeno de divergencia entre lo que son las empresas del INI y lo que es el comportamiento de la economía nacional. Se recuperan las tasas de crecimiento salarial entre 1980 y 1982, mientras que la media nacional sigue cayendo durante estos dos ejercicios. Evidentemente, un crecimiento de plantilla con una caída de ventas en pesetas constantes, acompañado de un crecimiento salarial por encima de la media de la economía del país, conduce, a no dudar, a una pérdida de competitividad sustancial de las empresas agrupadas en el Instituto Nacional de Industria. Tendencia que, también conviene decirlo, se corrige en el ejercicio de 1983 —Recuerdo aquí las cifras de pérdida de empleo del Grupo INI y la recuperación de las ventas para ese año. En el año 1984 se asiste a un fenómeno realmente importante de cara a lo que es la corrección de los desequilibrios fundamentales que tiene el grupo de empresas del INI.

En concreto, en 1984, la media de crecimiento de tablas salariales en los convenios suscritos o registrados en el Ministerio de Trabajo da para 1984 el 7,61 por 100, al cual hay que añadir los deslizamientos correspondientes. Por tanto, el conjunto de los convenios registrados aumentó en 1984, en este presente ejercicio, a

un ritmo del 7,61 por 100, a lo cual hay que añadir, insistimos, los deslizamientos. En el grupo de empresas del INI, medida su masa salarial en términos homogéneos, es decir, deduciendo las reducciones de plantillas para que sea comparable en términos iguales, ha crecido la masa salarial total, incluyendo deslizamientos, en el 6,58 por 100, es decir, se ha alejado unas décimas, mejor dicho, ocho centésimas del objetivo trazado por la Ley de Presupuestos para 1984, que estableció como objetivo el 6,5 por 100. A señalar, insisto, que en este 6,58 por 100 se incluyen también los deslizamientos, estando medida la masa salarial en términos homogéneos. Si no lo medimos en términos homogéneos, es decir, si tenemos solamente en cuenta lo que es puro crecimiento de masa salarial estimado para 1984 con respecto a 1983, el crecimiento previsto es de tan sólo el 3 por 100 en 1984. Es decir, nos encontramos con que en el ejercicio de 1984 se han adoptado medidas enérgicas tendentes a corregir la evolución seguida por las empresas públicas tanto con respecto a las ventas como al empleo, como en cuanto a crecimiento de retribuciones salariales en estas empresas.

Con esto me estoy refiriendo, por tanto, a un proceso importante de pérdida de competitividad del grupo de empresas

públicas, cuya tendencia a aminorarse se produce con evidente retraso respecto al comportamiento de las empresas industriales del sector privado, donde basta recordar las cifras que he mencionado antes de evolución salarial, pero también la pérdida de más de 900.000 puestos de trabajo en el conjunto del sector industrial en estos años de crisis.

En cuanto al segundo de los aspectos, es decir, a la inversión del INI, también aquí nos encontramos con un comportamiento en tanto asimétrico entre la empresa pública y el resto de la economía. Medido en forma de índices, podemos ver en el cuadro número 7 la caída de la formación bruta de capital fijo. El INI participa de este movimiento, pero de un modo mucho más suave que el del resto de la economía, y a partir de un determinado momento podemos observar un fuerte crecimiento de la inversión del grupo de empresas del INI, mientras que la formación bruta de capital fijo en la economía sigue estancada a los niveles que se pueden apreciar en el cuadro número 7.

Si se intenta buscar alguna explicación a ese comportamiento, yo diría que parece interpretarse «a posteriori» como un comportamiento anticíclico del sector público empresarial con respecto al sector industrial de la economía española, es decir,

probablemente un esfuerzo de las autoridades económicas por compensar la caída de la inversión provocando un cierto esfuerzo inversor en las empresas públicas que permitiera paliar la caída de la inversión de la industria privada.

Así pues el INI es, al menos hasta 1983, un grupo industrial que ve reducidas sus ventas al tiempo que aumenta sus plantillas, con una fuerte pérdida de productividad, y que aborda en esas condiciones, con un fuerte incremento salarial, un esfuerzo inversor como el que refleja el cuadro número 6, donde observamos la evolución de las inversiones de las empresas públicas y el endeudamiento neto de las empresas del INI durante ese mismo período, quedando patente una financiación nada ortodoxa. Se puede simplificar diciendo que existe una clara correspondencia entre incremento de endeudamiento neto y esfuerzo inversor de las empresas del Instituto. Para entendernos, se hace un esfuerzo inversor financiando casi al 100 por 100, con endeudamiento de estas empresas. Endeudamiento además en una época de fuerte subida de los tipos de interés, de fuerte encarecimiento del precio del dinero, y en un período en el cual las tasas de rentabilidad de las inversiones industriales están cayendo, como de algún

modo lo demuestra el comportamiento de la inversión en el sector industrial de la economía.

El resultado, por tanto, de esa caída de productividad, de ese fuerte endeudamiento, ligado, por un lado, a la financiación de pérdidas y, por otro, a la financiación del esfuerzo inversor, se traduce en una descapitalización importante del grupo de empresas del INI. Bastaría citar dos cifras para comprender la importancia de la misma: Los costes financieros alcanzaron un 14 por 100 en el pasado ejercicio económico, situándose la relación entre fondos propios y el total del pasivo del grupo en torno al 17 por 100, es decir, una estructura de clara e importante descapitalización de estas empresas.

Sin embargo yo no me puedo parar en este tema sin referirme a que durante el período que media entre 1975 y 1982 este proceso de crecimiento del empleo, este proceso de deterioro de la productividad en el conjunto de empresas del INI está íntimamente ligado a una política de nacionalización de empresas privadas en pérdidas. Yo diría que entre 1975 y 1982 se asiste a un intento, digamos, de ganar paz social en medio de la transición política a base de nacionalizar una serie de empresas que van entrando en crisis en los más variados y casi variopintos sectores de la actividad económica.

Entre 1976 y 1982 se han incorporado al INI las siguientes empresas:

- Hijos de J. Barreras, en el sector naval.
- Grupo de Empresas Alvarez, en el sector de porcelana.
- Textil Tarazona, como su nombre indica, dedicada a la fabricación de moquetas.
- Casimiro Soler Almirall, empresa que estaba cerrada y que se abre para integrarla en el Instituto Nacional de Industria dedicada a los rodamientos una vez que su socio y propietario, el fabricante alemán, abandona el país.
- Babcock & Wilcox, empresas de bienes de equipo.
- Figaredo, en minería de carbón.
- Fábrica de San Carlos en el sector de bienes de equipo.
- La Agencia de Viajes Marsáns.
- Ateinsa, también en el sector de bienes de equipo.
- SEAT a raíz del abandono de Fiat de España.
- Cía. Trasatlántica.

He aquí una larga lista de empresas a las cuales seguramente habría que añadir otras que se incorporan en este mismo período a la Dirección General del Patrimonio del Estado. La incorporación de ese conjunto de empresas en este período se traduce en un incremento del tamaño

del INI, pero de un incremento de tamaño con empresas que vienen con problemas, con problemas financieros, con problemas de falta de productividad, con problemas de obsolescencia de sus instalaciones, y con problemas de falta de productos. Este tipo de empresas han perdido, en el año 1983, 67.554 millones de pesetas, lo que indica que una parte sustancial de las pérdidas del INI en 1983 está ligado a la incorporación al INI de este paquete de empresas provenientes del sector privado. Evidentemente no son las únicas, ya que antes de 1975 hay numerosas empresas del sector privado que entran en crisis y que se incorporan al Instituto Nacional de Industria. Yo diría que no obstante, quizá simplificando un poco, antes del 75 se asiste a una serie de nacionalizaciones ligadas a intereses poco confesables en muchos casos o, como mínimo, dudosos, con ganancias para los accionistas privados que nacionalizan estas empresas. Por el contrario, en el período 75-82 de lo que se trata fundamentalmente, entiendo, es de ganar paz social mediante la absorción de estas empresas por parte del sector público.

Por tanto, el comportamiento al que me he referido antes, de falta de respuesta o de respuesta insuficiente a la evolución de la crisis industrial del grupo

de empresas del INI, debe de quedar fuertemente matizado por esta consideración importantísima, sin la cual, evidentemente, las cifras serían radicalmente distintas. Pero a la vista de esta situación, ello nos lleva a considerar qué es lo que se puede hacer, cuáles pueden ser las directrices, y líneas de actuación, para recuperar y asegurar la viabilidad del conjunto de empresas del Instituto Nacional de Industria. Y para ello me voy a fijar básicamente en tres aspectos. Por un lado, un problema de redimensionamiento del grupo de empresas INI; por otro lado, un problema de saneamiento financiero, y en tercer lugar un problema de mejora de gestión. Entiendo que en torno a estos tres ejes hay que articular la política de recuperación y de aseguramiento de viabilidad para el grupo de empresas públicas del INI.

Empezando por el problema de redimensionamiento, entiendo que, en definitiva, el INI ha hecho un «no ajuste», o, mejor dicho, no ha hecho un ajuste de capacidades y de plantillas en el período de crisis entre 1975 y 1982; no ha hecho un proceso de ajuste como el efectuado por otras empresas del sector privado, salvo lo que ha sido incorporación de estas empresas en el conglomerado del INI.

Esta reducción, este redimensionamiento del INI,

tendrá que plasmarse, al final en la necesidad de dar de baja a una serie de activos que desde un punto de vista económico son activos ociosos y en algunos casos son auténticos fallidos desde un punto de vista empresarial. A este respecto hay que señalar que a lo largo de este ejercicio se han producido ya importantes medidas de ajuste en el sentido de redimensionamiento, entre las cuales creo que merece destacar el cierre de la cabecera de Altos Hornos del Mediterráneo —también una empresa proveniente del sector privado— en donde de algún modo se reconoce la existencia de una capacidad excedentaria de la siderurgia integral, a la vez que unas instalaciones obsoletas y no competitivas, especialmente si ello se considera en el contexto de la siderurgia comunitaria. Lo mismo ocurre en el caso de Potasa de Navarra, una empresa para la cual hay acordada una decisión de cierre para fin de 1985 como consecuencia de la finalización del objeto social de esta empresa, que era la explotación de unas determinadas minas de potasa.

En este momento estamos negociando el cierre de la empresa Casimiro Soler Almirall, dedicada a rodamientos, en Barcelona, otra de las incorporadas en el último período, y una empresa no competitiva, no viable y que manifiestamente no puede asegurar su

viabilidad en su sector. No puedo dejar de señalar aquí el caso que está en este momento en la prensa, el tema de los astilleros, en donde se procede a un importante reajuste en cuanto a instalaciones y reducción de plantillas de los mismos.

A este respecto, la estimación que se puede hacer de reducción de plantillas en 1984 en el Grupo INI se sitúa en torno a 13.400 personas, lo cual es la mitad de lo conseguido en los últimos años, y esto en un solo ejercicio, el de 1984. Ciertamente hay un aspecto importante de necesidad de redimensionamiento del sector industrial público en función de lo que son hoy las condiciones del mercado en cada uno de estos sectores mediante los correspondientes ajustes a la baja.

Estas medidas de redimensionamiento deben ir acompañadas sin duda alguna de medidas de saneamiento financiero. En última instancia, esa estructura financiera deteriorada que citaba antes —el 17 por 100 de fondos propios sobre el pasivo total— está ligada a la financiación de unas inversiones en buena medida fallidas y a la financiación de unas pérdidas que, como su propio nombre indica, son irre recuperables, salvo que hubiera una espectacular recuperación de los mercados de estas

compañías. Por tanto, el saneamiento financiero es otra pieza especial que debe ir acompañando a medidas de ajuste estructural, y a medidas de ajuste real de estas empresas. Yo diría que lo que no se puede hacer es añadir agua a una bañera en la cual no se ha puesto el tapón al sumidero. Por tanto, hace falta tener unos planes de saneamiento, de saneamiento industrial como paso previo para proceder al saneamiento financiero.

Esto es lo que intenta acometer el INI en el PAIF para 1985, en el cual la asignación de recursos que hace a sus empresas se ha concentrado allí donde se encuentran los grandes problemas del Instituto. Diez empresas del INI suponen aproximadamente el 90 por 100 de las pérdidas totales del Grupo. Por muchas mejoras, que haya, y las ha habido sustanciales en el resto de las empresas del INI, no se podrá compensar la evolución negativa de estas diez empresas. De ellas, siete empresas —Ensidesa, AHM, Astilleros, SEAT, Bazán, Iberia y Babcock Wilcox, están afectadas por procesos de reestructuración real en función de las cuales se adoptarán medidas de apuntalamiento y de saneamiento financiero que completen y complementen esa reestructuración real. Estas siete empresas absorben el 87,5 por 100 del total de recursos que el INI va a aportar a sus empresas durante el ejercicio de 1985,

por lo que ha sido necesario aplicar una política de enorme austeridad en cuanto a las inversiones que aprueba el Instituto para sus empresas dada la prioridad que en estos momentos tiene el saneamiento financiero. Dentro de este contexto de esfuerzo financiero que acompaña a esa reestructuración industrial, caben también posibles ajustes en cuanto a la composición de las empresas del Instituto Nacional de Industria.

En algunos casos nos podemos encontrar con empresas para las que el INI —estamos convencidos— no es su mejor gestor. En otros casos sucede que no tiene sentido que la empresa pública desempeñe un papel pequeño, casi insignificante, dentro de algún sector. Este es el caso que nos ocupa en este momento en una pequeña empresa, Textil Tarazona, donde estamos embarcados en una operación de cesión de la participación del INI a diferentes socios previo saneamiento de la empresa que permita a ésta ser viable. Y pensamos que puede ser mucho más viable gerenciada en el sector privado de la economía que en el INI, que no tiene una especial vocación, y probablemente una especial capacidad, para entrar de un modo casi insignificante en el sector textil.

Esto pudiera darse en algunas otras empresas tanto

por motivos de estrategia industrial del INI como por motivos de estrategia sectorial en el conjunto de la economía industrial, o también en base a la necesidad de allegar recursos financieros para abordar la política de saneamiento que necesita realizar el INI de cara a la recuperación de sus cotas de resultados.

Simplificando, el proceso de ajuste que he intentado describir verbalmente se puede esquematizar mediante el gráfico número 8, en el cual podemos ver que en el total de su activo el INI tiene unos activos útiles, un inmovilizado útil o productivo, frente a un inmovilizado ocioso o un inmovilizado no productivo financiado con fondos propios en escasa medida y en gran medida con fondos ajenos. En lo relativo a plantillas se observa, en el mismo gráfico, que éstas se descomponen en plantilla necesaria y plantilla excedente, siendo la anulación de este último componente objetivo prioritario de la política de redimensionamiento. El proceso de ajuste puede ejemplificarse mediante el gráfico número 9, que yo creo no es especialmente complicado, pero que puede ilustrar mis palabras anteriores. En dicho gráfico podemos observar que mediante esta política de reestructuración pretendemos eliminar parte de esos activos ociosos y, por tanto, la deuda

que ha financiado esos activos, de la cual se considera como pérdida aquella correspondiente a los activos desvalorizados representada en el esquema por la parte superior de la deuda a liquidar. Ello implica que redimensionar tanto el activo como el pasivo del Instituto Nacional de Industria da lugar a una pérdida, una pérdida extraordinaria, que tendrá su reflejo contable al cierre del ejercicio. En otras palabras, a veces es muy difícil explicar, no digo a un público técnico como el que hay aquí, pero sí de cara a la opinión pública, que el cierre de una instalación pueda suponer un aumento de pérdidas al ejercicio siguiente como consecuencia de dar de baja a unos activos ociosos. Se pone así de manifiesto el factor de inercia de una cuenta de resultado, causa, por lo general, de una difícil explicación política a la hora de dar cuentas de la evolución de los resultados del INI y sus empresas.

La parte inferior del gráfico número 9 no es más que el ajuste de plantillas, distinguiendo lo que pueda ser la plantilla llamemos óptima u operativa, de lo que pueda ser la plantilla excedentaria —piénsese en este momento en el caso de los astilleros—, lo que supone un coste por las bajas que generan las empresas en proceso de ajuste. Así pues, el coste del ajuste se debe no solamente al saneamiento de sus activos industriales,

sino también a sus plantillas, lo que deberá repercutir normalmente sobre varios ejercicios económicos. El conjunto de las pérdidas de activo que da lugar a pérdidas contables y el coste de esta baja es lo que pudiéramos denominar el coste de la operación de saneamiento del conjunto de empresas del Instituto.

Este proceso de ajuste, evidentemente no puede quedar relegado o no puede estar separado de un esfuerzo de gestión en la empresa pública. Mejora de gestión en la cual yo creo que se ha avanzado de modo importante, y a este respecto quiero hacer hincapié en que la inmensa mayoría de las empresas del INI catalogables —para entendernos— como fácilmente «remediables», reflejan una evolución positiva entre 1983 y 1984. Por poner un ejemplo, esperamos cerrar 1984 con todas las empresas del sector electrónico con beneficios, por primera vez en su historia. También esperamos una reducción significativa en las pérdidas del sector alimentario, colocando empresas —como puede ser la cadena de hoteles Entursa— en situación de beneficios. Del mismo modo sucederá con la papelera Ence o con una serie de empresas a las cuales, mediante mejoras en los sistemas de gestión y ayudadas sin duda alguna en muchos de estos casos por una evolución positiva

del mercado, se ha podido colocar en números negros o mejorar esos números negros. Evidentemente hay otras empresas en las cuales, por el retraso en el proceso de ajuste o debido precisamente a ese mismo proceso, resistían un fenómeno inercial en la cuenta de resultados, por lo que en el ejercicio de 1984 no son apreciables todavía las mejoras. Se trata de los casos que citaba antes: Siderurgia, astilleros, etcétera.

Esa mejoría de gestión yo la concreto en una serie de puntos de los cuales quizá el más importante consista en instaurar un criterio de rentabilidad en el comportamiento de los equipos directivos de las empresas públicas. De algún modo es importante que los equipos gerenciales tengan una noción clara de qué se pretende de ellos, y la diferencia, entiendo, fundamental entre una empresa y un departamento administrativo es que la empresa tiene una cuenta de resultados y debe guiarse por criterios de rentabilidad, debiendo ser compensada en la medida en la cual asuma obligaciones distintas de las que le exige el comportamiento de adaptación al mercado.

La instrumentación de este criterio de rentabilidad debe ir acompañada además de una serie de esfuerzos en unas áreas específicas. Y me gustaría referirme a alguna de ellas, por ejemplo, en

materia de política comercial. Hay empresas del Instituto que son buenas máquinas de fabricar, pero son unas pésimas empresas para vender. Hace falta un esfuerzo importante de sensibilización por la política comercial, de comprender que hay que captar a los clientes, seguir a los clientes y hay que cobrar a los clientes, y esto no es tan fácil en empresas del tamaño de las del INI, con la historia que tienen en muchos casos.

Otro aspecto en el cual es necesario actuar en el conjunto de las empresas del INI se refiere en la política de compras. No olvidemos la importante cifra de compras del Grupo INI y, por tanto, el componente importante que tiene sobre la estructura de coste de estas empresas. Es necesario instrumentar una política de racionalización del proceso de compra, de simplificación de series, de alargamiento de las mismas, de control de precios, en definitiva, de optimización y de abaratamiento de las compras que necesitan las empresas para su actividad productiva. Se trata, además, de utilizar esta política como instrumento fundamental para el desarrollo de las exportaciones del Grupo INI. Pléñese que el Grupo ha importado 250.000 millones de pesetas en 1983. Hay aquí un potencial para operaciones de barter, para operaciones de compensación en comercio internacional, que den lugar a la colocación de

productos, especialmente en aquellos sectores en los cuales existe una competencia más dura y donde existe un parcelamiento del mercado más agudo. Hay aquí un margen de maniobra importante que estamos intentando instrumentar para conseguir que esas compras, esas importaciones del Grupo INI, puedan traducirse en operaciones de exportación de las empresas.

Otros aspectos de la gestión sustancialmente mejorables en muchas empresas son los que se refieren a los sistemas de programación y de control de la producción y a mejorar la gestión de circulante de estas empresas. A este respecto creo que se han conseguido éxitos importantes, aunque todavía, sin duda alguna, están más lejos de lo que puede entenderse como el óptimo. Por ejemplo, el período de cobro de ventas, que en el año 82 fueron 142 días, bajó a los 108 días en el año 83; las existencias, que en el año 1982 se cifraban en 150 días de venta, en el año 83 se redujeron a 120 días de ventas. Hay un amplio abanico de posibilidades para ir mejorando los sistemas de gestión en la empresa pública, aun siendo todos conscientes de que grandes organizaciones de decenas de miles de trabajadores no se transforman de la noche a la mañana, sino que se precisa una labor constante, una

perseverancia y una instrumentación de sistemas de gestión que asegure la viabilidad de estas empresas a largo plazo. A modo de conclusión, yo diría que hay un objetivo claro de recuperación de la viabilidad y de la rentabilidad de las empresas del Instituto, y que ello está exigido por razones de todo tipo. Está exigido por la necesidad de contener el déficit presupuestario, factor importante de cara a poder practicar una política financiera y monetaria no acomodaticia. Viene exigido también por la propia supervivencia del grupo de empresas del INI —e incluso del INI como tal—. Este objetivo de rentabilización es de vital importancia en aquellas empresas que se mueven en sectores competitivos de cara a la entrada de España en el Mercado Común. Aquí se impone acelerar esa labor de reestructuración si se quiere garantizar la permanencia de estas empresas una vez nos hayamos integrado en la Comunidad. Es una labor, en definitiva, de rentabilización y de ajuste que viene exigido también por la necesidad de recuperar un prestigio para la empresa pública, en buena medida perdido a lo largo de los años. Entiendo que para que las empresas puedan funcionar, sus equipos gestores deben trabajar con ilusión, por lo que hace falta también recuperar un prestigio social, una credibilidad, para la

empresa pública, de forma que empresa pública no sea sinónimo de ineficiencia ni mucho menos, sino todo lo contrario. Debe querer decir empresas competitivas y viables en el Mercado Común, enemigas de todo despilfarro de recursos que, por ser públicos, pertenecen a todos los españoles. Para ello es necesario ir a un cierto diseño a medio plazo del Grupo INI. Ello viene condicionado, e insisto en algunas de las reflexiones que he hecho anteriormente, por el hecho de que esta mejora no puede ser lograda en un solo ejercicio económico, con lo cual es necesario trazar una perspectiva que nos permita a todos convencernos de que mediante la adopción con urgencia de una serie de medidas de ajuste se puede alcanzar una mejora sustancial de resultados en los próximos dos-tres años, en los cuales pienso que nos debemos mover a efectos de programar el conjunto del Grupo INI. Esta es la labor en la cual estamos todos empeñados, no ya el presidente, sino los equipos gerenciales de las empresas del INI y, desde luego, el propio Gobierno de la nación, y que creo exige en gran medida la comprensión por parte de los colectivos más directamente relacionados, o integrantes de esas empresas y también la comprensión del conjunto de los ciudadanos españoles.

En este momento vivimos un proceso de reconversión

naval sin duda duro y traumático, pero en el cual el Estado, el Gobierno y el INI han llegado al límite de las posibilidades de lo que pueda ser la cobertura social de los trabajadores afectados por este proceso de reconversión. En concreto, en el sector de grandes astilleros estamos hablando de unos excedentes en torno a 8.000 personas, de los cuales unos 3.500 son mayores de cincuenta y cinco años, que podrán jubilarse con un 80 por 100 de la retribución que percibían en activo, actualizándose hasta llegar a la edad de jubilación, en la cual pueden jubilarse en términos equivalentes a si hubieran permanecido en activo. Por tanto hablamos aquí de un colectivo en el cual creo que se hace un esfuerzo importante para asegurar una salida socialmente no traumática para estas personas. Las restantes 4.500 personas, incluyendo las contratadas internas —estoy hablando en números redondos—, son personas de menos de cincuenta y cinco años a las cuales se les garantiza durante tres años el 80 por 100 de sus retribuciones también actualizables, y durante esos tres años el Gobierno y el INI, a través de las zonas de urgente reindustrialización, de la segregación de actividades o cualquiera otra iniciativa, se comprometen a generar empleo para asegurar la recolocación durante este período de tres

años, en el cual estos trabajadores permanecen en los fondos de promoción de empleo. La mejor garantía que tienen estos trabajadores de que van a poder ser recolocados y de que habrá un esfuerzo real por recolocarlos, es que salen de los astilleros en régimen de suspensión de empleo y no en régimen de rescisión de contratos de trabajo. Sin embargo creo que ante este esfuerzo no está habiendo una correspondiente, digamos, actitud de comprensión hacia algo que, parece evidente, no es querido por las empresas: La caída, de los mercados de construcción naval. La pérdida de la competitividad de la economía española en

este sector parece algo irreversible en gran medida, y por tanto parece absolutamente irremediable adoptar medidas como ésta que no solamente no destruyen empleo, sino que son requisito para poder actuar en política económica, en política industrial, con criterios distintos tendentes a promover actividades alternativas que garanticen el empleo a medio y largo plazo. Sin embargo creo que este tipo de mensaje es necesario llegue a la opinión pública, y especialmente a las regiones más directamente concernidas, y que no se pida tampoco una labor imposible al INI. No se le puede pedir a la empresa

pública que mantenga rígidamente todos y cada uno de los empleos y al mismo tiempo que reduzca sus pérdidas. No se puede mantener un mensaje de crítica permanente, incluso desde el Parlamento, contra el déficit de la empresa pública y al mismo tiempo no apoyar lo que parecen medidas absolutamente ineludibles si se quiere frenar el crecimiento de estas pérdidas.

Con esta reflexión al hilo de los acontecimientos de estos últimos días, por mí doy por terminado lo que —insisto— no era una lección, sino tan sólo una charla y unas reflexiones. Muchas gracias.

CUADRO 1

MAGNITUDES GRUPO I.N.I.
(En Mptas.)

	1982	1983
Ingresos	1.320.545	1.524.669
Exportaciones	407.242	509.048
Inversiones reales	267.967	235.694
Plantilla (núm. de trabajadores)	219.616	216.698
Compras	636.359	715.164

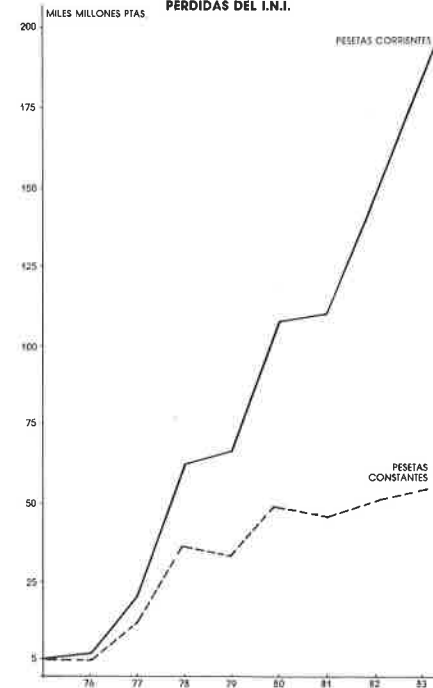
CUADRO 2

IMPORTANCIA DEL I.N.I. EN LA ECONOMIA NACIONAL

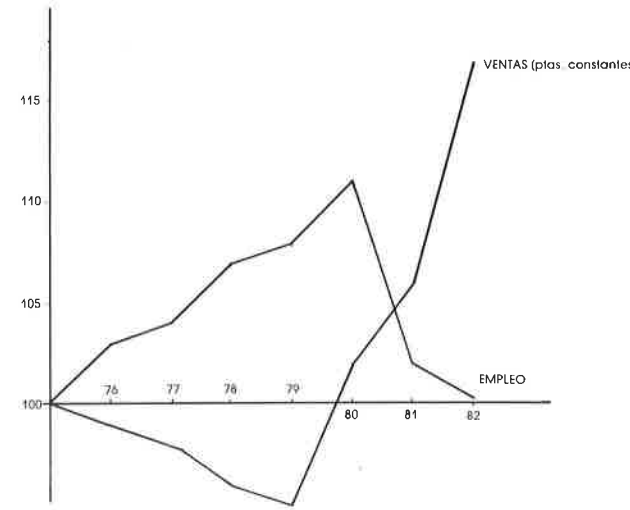
	1976	1983
Empleo industrial	6,1%	8,0%
PIB industrial	13,1%	10,0%
Exportaciones	18,4%	18,0%
Inversión	8,0%	16,5%

CUADRO 3

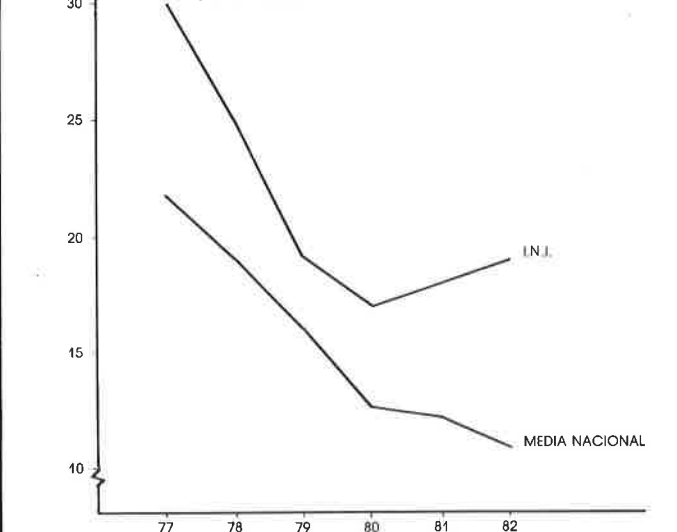
PERDIDAS DEL I.N.I.



CUADRO 4
EVOLUCION DE LAS VENTAS Y EL EMPLEO



CUADRO 5
COMPORTAMIENTO SALARIOS



CUADRO 6

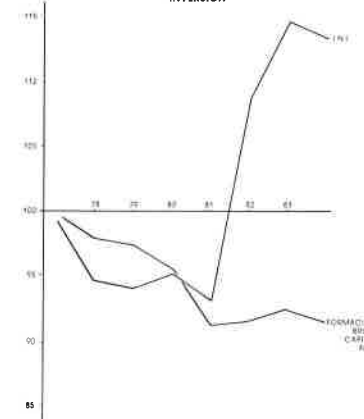
FINANCIACION INVERSIONES

	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Inversiones	112.375	128.567	167.375	236.885	310.926	318.287
Endeudamiento neto del ejercicio	110.109	116.996	185.786	236.699	202.102	296.007
Porcentaje inversiones financiadas con fondos ajenos	98%	91%	111%	100%	65%*	93%

* En 1982 el INI recibió 41.880 Mptas. como aportación extraordinaria para saneamiento de su activo.

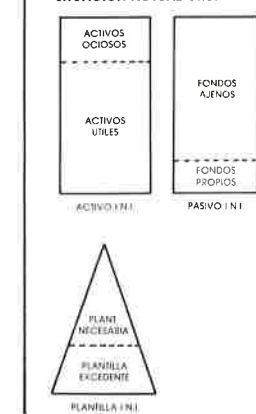
CUADRO 7

INVERSION



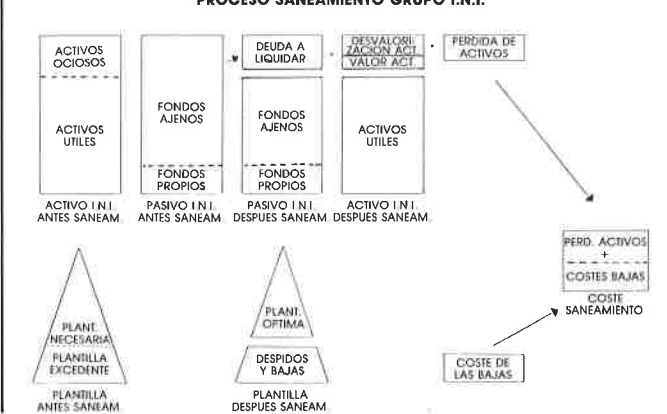
CUADRO 8

SITUACION ACTUAL GRUPO I.N.I.



CUADRO 9

PROCESO SANEAMIENTO GRUPO I.N.I.





Ilmo. Señor D. Cristian Sala Bolado, Director de la E.O.I.

3.

Palabras del Director de la E.O.I.

EN primer lugar quiero agradecer al Presidente del INI su presencia hoy aquí tanto por el contenido esclarecedor de su Lección Inaugural como por el hecho mismo de aceptar mi invitación.

Es especialmente grato para nosotros tener también la oportunidad de agradecer a Luis Carlos Croissier en su reciente época de Subsecretario de Industria, así como al actual Subsecretario, Oscar Fanjul, el impulso y apoyo activo dado a la EOI, sin cuyo concurso la realidad potencial, que hoy tiene esta Escuela, no sería posible.

Hace ahora un año aproximadamente señalaba, desde este mismo lugar, las condiciones de viabilidad de una Escuela como la EOI, que quiere reintegrarse al conjunto de las mejores escuelas del país.

El curso pasado ha sido definitivo en este aspecto, poniéndose las bases mínimas imprescindibles para el relanzamiento de la Escuela.

Primero se ha empezado a construir su tejido académico al contar con el marco jurídico adecuado para contratar en régimen de dedicación exclusiva a un pequeño grupo de profesores que han pasado a formar el núcleo central de la iniciativa, la gestión y el desarrollo de las actividades formativas y de investigación

de la EOI. Posiblemente en este curso que hoy inauguramos haya nuevas incorporaciones a este grupo de profesores.

En segundo lugar, se lanzó a finales de mayo el Programa Master en Dirección de Empresas, que ya está en marcha desde el pasado mes de octubre. Su acogida en el mercado creo que puede calificarse como muy buena, captando el interés de amplios sectores de titulados superiores jóvenes con voluntad de adquirir una sólida formación empresarial.

Cito el Programa Master de una forma especial por ser el de mayor alcance que tiene la Escuela en este momento tanto desde el punto de vista del mercado como para la propia Escuela en su proceso actual de vertebración.

La Escuela tiene otros programas en marcha y un número importante de actividades en fase de preparación y lanzamiento.

El diseño y preparación del Programa Master, así como los cambios internos a que se ha visto sometida la Escuela en el pasado curso, no han sido obstáculo para que sus actividades formativas hayan tenido un importante aumento en comparación con el curso 82/83, aun sin contar todavía con los nuevos profesores contratados, que se fueron incorporando a partir de junio.

Efectivamente, en el curso 83/84, ya finalizado, todos los índices de actividad de la EOI han aumentado con respecto al curso 82/83.

Si tomamos el más significativo de ellos probablemente, el número total de horas-participante, es decir, la suma de horas recibidas por todos los participantes a los programas, vemos que ha experimentado un aumento del 39,2 por 100, conseguido básicamente al duplicarse las actividades del diseño específico para empresas y organismos que así lo han solicitado. Podría citar a empresas como Renfe, Jonh Deere, Iberia, Sociedad de Desarrollo Industrial de Galicia (SODIGA); organismos empresariales, como CEOE y UNESPA, o los ministerios de Industria y Energía, Trabajo y Seguridad Social y el de Defensa, entre otros, con los que hemos trabajado desarrollando cursos y programas de formación.

En términos absolutos, la EOI impartió más de 2.800 horas lectivas a un total de 900 alumnos en cursos y programas de duración diversa. Desde seminarios de catorce horas hasta programas de más de trescientas. Independientemente de las actividades realizadas por otras organizaciones en los locales de la Escuela.

En mi intervención en el acto de inauguración del curso del pasado año citaba

también la necesidad de reconstruir y ampliar los contactos internacionales de la Escuela para mejorar nuestras posibilidades de innovación. En este sentido es destacable la reincorporación activa de la EOI a la EFMD, fundación que reúne a las más importantes escuelas de Dirección de Europa, y a CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), que reúne a las latinoamericanas. En ambos casos se está participando muy activamente en sus actividades, como ha sido recientemente el caso del Primer Encuentro Latinoamericano de Investigadores en Administración, celebrado en Cali (Colombia), o las reuniones de directores y decanos de las escuelas europeas.

Por otra parte se ha reinstaurado la política de enviar al extranjero a los profesores contratados para realizar programas de formación específica, como ha sido el caso del profesor José M. Lloveras, que realizó este verano el ITP (International Teacher's Programme) en la London Business School. Esta política va a tener continuidad para el resto de los profesores incorporados al claustro de la EOI.

También en el área internacional la EOI está coordinando un convenio de cooperación técnica en el área del desarrollo industrial

entre los gobiernos de España y el de la República Oriental del Uruguay, con la asistencia de ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial).

No quiero alargarme más con el detalle de las diversas vertientes de actividad de la EOI el curso pasado. Creo que lo dicho resume los aspectos más importantes que a mi juicio se han realizado y se siguen desarrollando en la Escuela.

Es realmente mucho lo que nos queda por hacer, tanto desde el punto de vista de la mejora de nuestros servicios de apoyo a la docencia y a la investigación —como son la Biblioteca y el Centro de Documentación, que necesitan una puesta al día; el Centro de Proceso de Datos, que necesita también la incorporación de equipos más adecuados a nuestras necesidades— como desde la óptica de nuestros servicios a la comunidad empresarial, que serán ampliadas en su momento.

Todo esto son realmente proyectos, y ahora lo que tendríamos que celebrar son las realidades que suponen estos nuevos diplomados que están aquí esperando que se les concedan sus diplomas. Así que, sin más preámbulos, vamos a pasar a la entrega de los diplomas, y le voy a pedir a la Secretaria General de la Escuela que proceda a dar lectura a los nombres de los nuevos diplomados, a los

que ruego se vayan acercando a la mesa a recibir su Diploma.

Debo decir a toda la audiencia que es norma de la casa aplaudir al primero y al último de los nombrados, englobando en este aplauso evidentemente a todos los intermedios, para poder agilizar un poco el proceso de entrega.



4.

Entrega de Diplomas

28 **E**L acto, al que asistieron 250 personas aproximadamente, finalizó con la entrega de Diplomas a los alumnos que, habiendo participado en los cursos programados en el año académico 1983-84, se hicieron merecedores de ellos.

Dicha entrega fue efectuada por el Presidente del Instituto Nacional de Industria, don Luis Carlos Croissier Batista; el Subsecretario del Ministerio de Industria y Energía, don Oscar Fanjul Martín; el Director General de la Pequeña y Mediana Industria, don Luis Escauriza Ibáñez, y por el Director de la EOI, don Cristian Sala Bolado.
