

EL INI COMO GRUPO DE NEGOCIOS: PRESENTE Y FUTURO

El proceso de internacionalización de la economía española se ha visto fuertemente acelerado como consecuencia de la integración de nuestro país en la Comunidad Europea. Es evidente la expectación que este hecho produce acerca de la capacidad de nuestro tejido empresarial para incorporarse con éxito a este nuevo ámbito. En este contexto, el año 1992 supone para el Grupo INI un horizonte de definición de objetivos, estrategias y programas, con el convencimiento de que su importancia en la estructura industrial española configura al Grupo como un agente fundamental en el proceso de integración y articulación del tejido industrial español en el de la Europa Comunitaria.

Las actuaciones de los últimos cinco años parecen situar al Grupo INI en la senda de la rentabilidad económica y financiera, y las estrategias actualmente definidas pueden permitir superar los desafíos creados por un entorno dinámico y crecientemente internacionalizado. El repaso de esas actuaciones, y la presentación de estas estrategias, constituyen el núcleo fundamental del presente artículo de **José Manuel García Hermoso** (*).

I. POSICION RELATIVA DEL GRUPO INI RESPECTO DE LA GRAN EMPRESA ESPAÑOLA E INTERNACIONAL

ES importante realizar, en primer lugar, una referencia al nuevo escenario donde se ha de desarrollar la actividad industrial y económica, y situar dentro de dicho ámbito la posición que ocupan la empresa española en general y el Grupo INI en particular.

1. El nuevo escenario económico e industrial

El escenario socioeconómico ha registrado en estos últimos

años profundas variaciones como consecuencia, fundamentalmente, de los siguientes hechos:

— Maduración de los procesos de ajuste realizados en la estructura productiva mundial e inflexión en la fase del ciclo económico, iniciándose una fase de expansión económica.

— Proceso de creciente apertura de las economías, intensificado en el caso de la española por su incorporación a la Comunidad Europea y por la constitución del mercado único comunitario.

— Necesidad de identificar y manejar factores complejos de competitividad, como resultado de la convergencia de un conjunto de circunstancias que han

provocado una modificación significativa en la naturaleza y la estructura de los mercados.

Como resultado de lo anterior, se han producido cambios fundamentales en las actuaciones de los agentes económicos, tanto en lo que se refiere a la definición de los objetivos e instrumentos de la política industrial utilizados por la Administración española como en lo que afecta al desarrollo estratégico realizado por las grandes corporaciones internacionales, por referirnos a dos agentes que, por su importancia, siempre deben ser específicamente considerados a la hora de definir nuestras estrategias de grupo empresarial.

Los procesos de planificación estratégica de los grandes grupos de negocios internacionales han evolucionado con los hechos anteriormente señalados. La necesidad de conseguir una progresiva integración y coordinación de las actividades entre los diferentes mercados, tanto domésticos como exteriores, donde han tomado posiciones, ha obligado a la definición y ejecución de lo que se ha dado en denominar «estrategias globales» (1). Paralelamente, esto supone una amenaza para aquellas compañías que limitan su actividad a una estrategia de carácter exclusivamente doméstico o regional.

A su vez, todos esos cambios condicionan la definición de los objetivos de la política industrial, que han de tener un carácter más horizontal, de forma que afecten al conjunto de la actividad sobre la que actúan. Baste como ejemplo el reconocimiento que se hace en el libro blanco *España en Europa. Un futuro industrial*, del Ministerio de Industria y Energía, recientemente publicado, de que es la propia empresa quien

debe ser capaz de diseñar y desarrollar estrategias competitivas, configurándola como el instrumento fundamental de la política industrial.

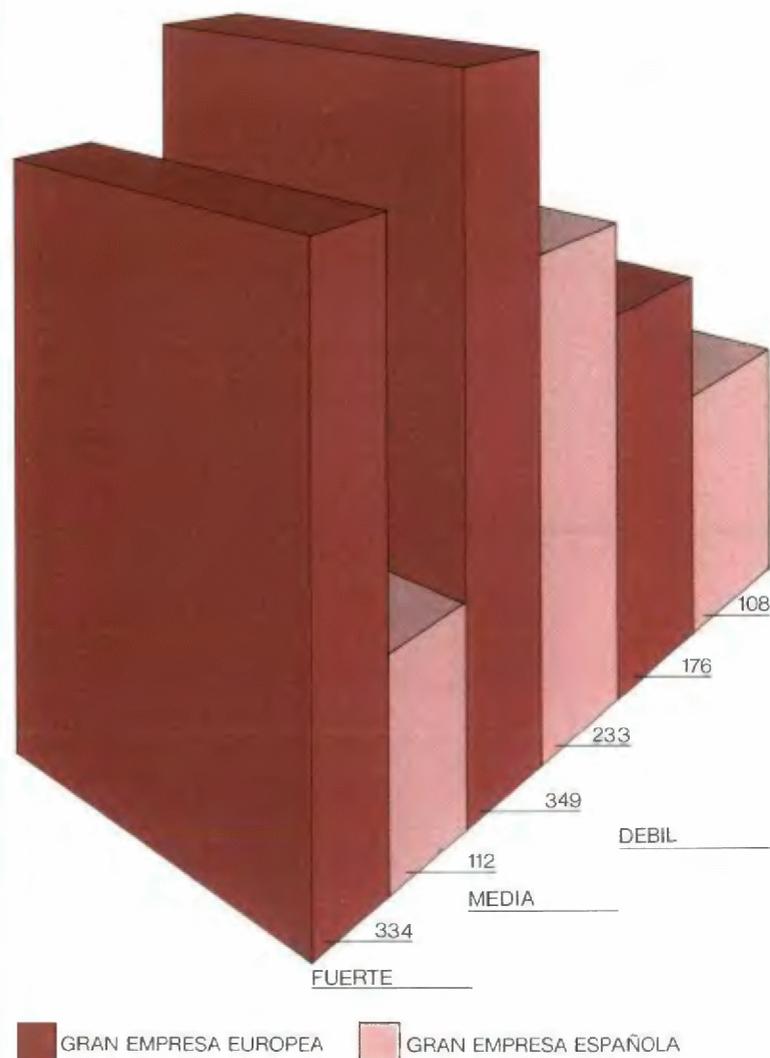
2. Posición de la gran empresa española

Los hechos hasta aquí señalados y, muy en particular, la creciente apertura de la economía española obligan a reflexionar sobre la capacidad de competir de nuestras empresas nacionales; máxime cuando la crisis industrial y el subsiguiente proceso de ajuste a que algunas se han visto obligadas han sido más profundos que en otros países, tanto en intensidad como en el tiempo transcurrido; aunque estos aspectos quizá se han visto también condicionados por el retraso con que se tomaron en España las medidas de ajuste respecto al tiempo en que se iniciaron en los principales países industrializados.

Por ello, es importante analizar, siquiera brevemente, cuál es la posición relativa de la gran empresa española frente a la internacional, con la finalidad de identificar cuáles son aquellos elementos críticos que puede encontrar la empresa española en la consecución de ventajas competitivas, necesarias para su adaptación y consolidación en el nuevo entorno. Para realizar dicha comparación, se han utilizado los tres siguientes parámetros:

- Tamaño de la compañía.
- Grado de diversificación de su cartera de negocios.
- Grado de internacionalización de sus operaciones.

**GRAFICO 1
LA GRAN EMPRESA ESPAÑOLA
EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL:
TAMAÑO**



Nota: En sectores de demanda (fuerte, media y débil) y en ventas medias (millones de dólares).

Fuente: MINER, 1987.

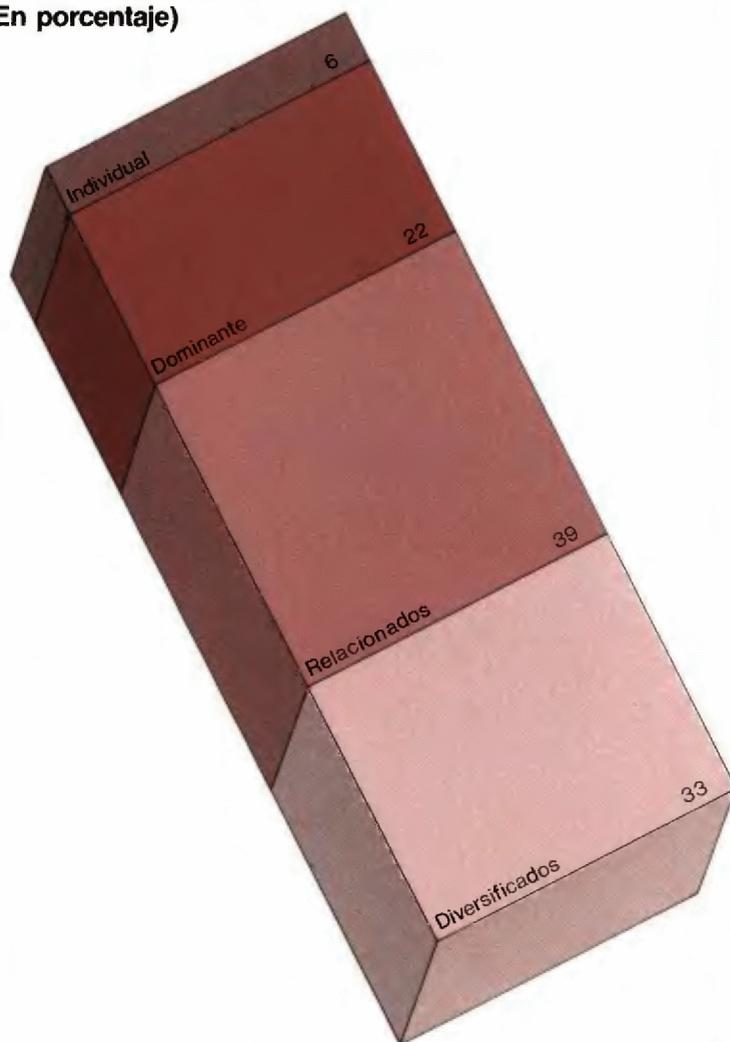
2.1. TAMAÑO DE LA COMPAÑÍA

La dimensión empresarial se considera una variable fundamental en la creación de ventajas asociadas a la consecución de eco-

nomías de escala e integración de actividades, la posibilidad de diferenciación de productos y la capacidad de diversificación de mercados.

Los estudios empíricos rea-

GRAFICO 2
DIVERSIFICACION DE COMPAÑIAS
EXTRANJERAS: 500 MAYORES
CORPORACIONES
 (En porcentaje)



Fuente: Stoptford, John H., 1983, citado en nota (3).

decir, aquéllos con mayores tasas de crecimiento del consumo aparente.

— Las razones fundamentales del menor tamaño de la empresa española vendrían condicionadas por su desarrollo histórico en un marco de:

- Reducidas dimensiones del mercado doméstico.
- Importante proteccionismo para el mercado doméstico.
- Reducido nivel tecnológico propio.

2.2. GRADO DE DIVERSIFICACION

La integración de actividades de negocio diversas, en algunos casos relacionadas con la actividad principal, así como la integración de servicios comerciales y financieros, entre otros, parece una característica fundamental del desarrollo de las grandes corporaciones internacionales.

Como resultado de dicho proceso de diversificación, nos encontramos con que la tercera parte de las grandes corporaciones internacionales pueden clasificarse como «negocios diversificados»⁶ (existencia de varias líneas de negocio no relacionadas, sin que ninguna supere el 70 por 100 de las ventas totales (3). Asimismo, un 39 por 100 serían «negocios relacionados» (existencia de varias líneas de negocio relacionadas, no superando ninguna el 70 por 100 del total de ventas). (Ver gráfico 2).

El análisis de las grandes empresas españolas muestra, por el contrario, un fuerte sesgo hacia la realización de las actividades en una línea de negocio individual o dominante (más del 95 por 100 o más del 70 por 100

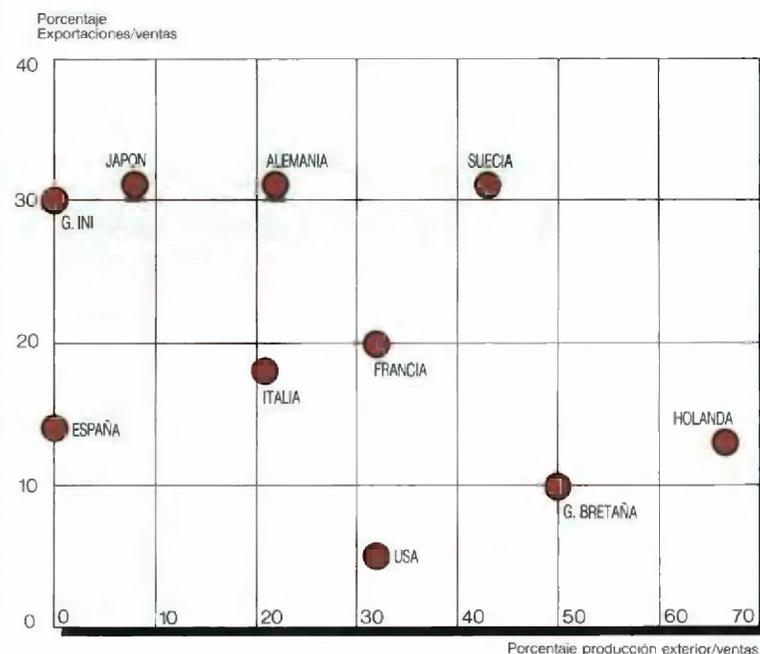
lizados comparando la gran empresa española con la gran empresa internacional (2), a partir de diferentes variables económico-financieras (ventas y/o número de empleados), dan los siguientes resultados (ver gráfico 1):

— La gran empresa española

tiene un menor tamaño, tanto en términos de media como si se comparan las mayores empresas individualmente.

— La diferencia de tamaño es particularmente significativa para aquellas empresas correspondientes a los sectores calificados como de «demanda fuerte», es

GRAFICO 3 GRADO DE INTERNACIONALIZACION DE LA GRAN EMPRESA ESPAÑOLA



Fuentes: Stopford, John H., 1983, *ob. cit.*, y elaboración propia.

de la cifra de ventas, respectivamente).

De hecho, si consideramos las 25 primeras empresas españolas por facturación, sólo encontramos dos grupos que puedan ser apropiadamente clasificados como de «negocios relacionados»: los grupos REPSOL y CEPSA; y otro tanto ocurre para los clasificables como de «negocios diversificados»: los grupos INI y TORRAS (ERT). (Ver cuadro n.º 1).

2.3. GRADO DE INTERNACIONALIZACION

Otra de las características fundamentales que se encuentran al observar las grandes corporaciones internacionales es la de diversificación de mercados, reali-

zada a partir de estrategias de expansión multinacional.

Para analizar el grado de internacionalización alcanzado por una compañía, se suelen considerar las dos siguientes variables:

- Porcentaje de ventas en países distintos al de la matriz.
- Porcentaje de producción en países distintos al de la matriz.

Un análisis, a partir de ambas variables, del grado de internacionalización de las grandes corporaciones industriales muestra una muy significativa presencia de éstas en los mercados internacionales, con unos valores medios del 33 por 100 para el indicador producción exterior/ventas,

y del 13 por 100 para el indicador exportaciones/ventas (4).

Existen, no obstante, grandes diferencias en la forma en que se ha producido el proceso de internacionalización, pudiendo distinguirse una estrategia expansiva realizada a partir de la localización de establecimientos productivos en el exterior, por parte de las corporaciones británicas, suecas, americanas y francesas, frente a otra basada fundamentalmente en las exportaciones,

CUADRO N.º 1

PRINCIPALES EMPRESAS ESPAÑOLAS POR CIFRAS DE VENTAS. (Año 1986)

EMPRESA	Miles M. ptas.
Grupo INI	1.462
Grupo INH	936
Telefónica	468
Tabacalera	405
CEPSA	353
El Corte Inglés	334
Fasa-Renault	293
Ford	247
SEAT	232
General Motors	217
Hidrola	216
Iberduero	203
IBM	180
ERT	180
UE. FENOSA	177
Sevillana	149
FECSA	138
Dragados y Construcciones	138
RENFE	133
Citroën	130
PRYCA	122
Peugeot-Talbot	107
Petronor	104
Michelin	97
Continente	95

Fuente: Elaboración propia a partir de memorias y publicaciones especializadas.

CUADRO N.º 2

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS ESPAÑOLAS. Año 1986

EMPRESA	Miles M. ptas.	Porcentaje sobre ventas
Grupo INI	447	31
Ford España	142	57
General Motors	121	56
Grupo Repsol (INH)	101	11
SEAT	99	43
Fasa-Renault	77	26
CEPSA	72	20
IBM	69	38
Citroën	52	40
ERT	38	21
Michelin	37	38
Peugeot-Talbot	25	23
FEMSA	24	50

Fuente: Elaboración propia a partir de memorias y publicaciones especializadas.

cuyo más claro exponente lo constituyen las firmas japonesas, y, en alguna medida, las corporaciones italianas y alemanas (gráfico 3).

De acuerdo con lo anterior, se puede considerar que la situación de la gran empresa española, en lo referente al grado de internacionalización de su actividad, tiene las siguientes características:

— El porcentaje medio de exportaciones sobre ventas de la gran empresa española, 14 por 100, se encuentra, en todo caso, muy alejado del porcentaje medio de la gran empresa europea (5).

— Un elevado número de las primeras empresas españolas por volumen de exportaciones son filiales de multinacionales extranjeras, principalmente en el sector automoción y, en menor medida, en los sectores químico, caucho y electrónica (cuadro n.º 2).

— La producción en establecimientos situados en el extran-

jero por parte de las empresas españolas es absolutamente marginal en relación con su facturación total.

Como conclusión de los aspectos señalados, se puede considerar que la gran empresa española se caracteriza por:

- Un tamaño empresarial significativamente inferior al de las grandes corporaciones internacionales en general, y al de las europeas en particular.

- Una diversificación de sus líneas de negocio muy reducida.

- Un nivel de internacionalización limitado exclusivamente a la actividad exportadora, que además es, como se ha señalado, inferior a la media de los grupos europeos.

Todo esto define, *a priori*, un conjunto de limitaciones en la capacidad competitiva de la gran empresa española.

La superación de dichas limitaciones, con la consiguiente ob-

tención de ventajas competitivas, debe constituir el núcleo central de las actuaciones estratégicas corporativas de la gran empresa española, si se quiere sobrevivir en unos mercados cada día más abiertos y con mayor competencia. Ello implica la necesidad de:

— Estructurar líneas de negocio, relacionadas o no, de forma que cada una de ellas sea capaz de crear y/o mantener ventajas competitivas (cualesquiera que éstas sean, de las diversas modalidades basadas en las estrategias generales de «liderazgo en costes» o «diferenciación»).

— Obtener una capacidad de gestión que permita ganar las ventajas competitivas (tanto industriales, comerciales y/o financieras como tecnológicas) que en principio acompañan a un mayor tamaño y a la diversificación.

— Incrementar el grado de internacionalización, toda vez que la experiencia demuestra que los mercados domésticos son insuficientes y que, por tanto, toda gran empresa debe desarrollar una actividad internacional de forma consistente.

3. Posición del Grupo INI

El Grupo INI ocupa, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, una significativa posición dentro de los grandes grupos industriales y de negocios, tal y como muestran los siguientes indicadores:

— A nivel mundial, el Grupo INI se sitúa entre los 50 mayores grandes grupos de negocios por facturación (13.000 millones de dólares en 1987), encontrándose en el conjunto de grupos internacionales que ocupan el lugar inmediatamente siguiente al de las mayores grandes corporacio-

CUADRO N.º 3

**EVOLUCION DE LOS
RESULTADOS DEL
GRUPO INI
(Periodo 1979/1983)**

AÑO	RESULTADOS NETOS	
	M. ptas.	Porcentaje sobre año anterior
1979	(62.600)	16
1980	(75.900)	21
1981	(100.100)	32
1982	(137.100)	37
1983	(204.200)	49

nes americanas, japonesas y europeas.

— A nivel europeo, el Grupo INI, tanto por el volumen como por la estructura de sus negocios, se puede considerar equiparable

a grupos tales como Thyssen, ICI, CGE o Saint-Gobain, por citar algunos ejemplos.

— En cuanto a su posición a nivel nacional, hay que señalar que el Grupo INI constituye el primer grupo español de negocios, con una presencia importante, y en algunos casos fundamental, en sus respectivos sectores productivos, y con un alto grado de internacionalización de sus actividades (30 por 100 de su facturación mediante exportaciones).

Para una mejor comprensión de la potencialidad y expectativas del Grupo INI, es conveniente conocer el proceso de redefinición que en los últimos cinco años ha realizado el Grupo. Como a continuación se pretende explicar, durante dicho período se han definido un conjunto de objetivos y

estrategias que han de permitir no sólo la supervivencia del Grupo como tal, sino su consolidación como grupo empresarial español con dimensión europea.

**II. EVOLUCION DEL
GRUPO INI EN EL
PERIODO 1983-1987**

El conjunto de actuaciones emprendidas durante los cinco últimos años ha permitido, como anteriormente se ha indicado, situar al Grupo INI en la senda de la rentabilidad económica y financiera, y consolidarlo como grupo empresarial capaz de afrontar los desafíos que el nuevo entorno de competencia presenta. A continuación, se realiza un breve y sintético repaso del diagnóstico y principales actuaciones de la ges-

CUADRO N.º 4

**RESULTADOS DE LAS EMPRESAS INCORPORADAS AL GRUPO INI POR RETIRADA
DE LA INICIATIVA PRIVADA EN EL PERIODO 1971-1980**

EMPRESA	Año incorporación/ toma mayoría	RESULTADOS (M. ptas.)			
		1980	1981	1982	1983
MTM	1971	(192)	185	160	(809)
ASTANO	1972	(4.968)	(2.796)	(4.497)	(12.755)
ATEINSA	1973	8	67	21	(404)
LESA	1974	64	(216)	(111)	(889)
Barreras	1976	(533)	(1.579)	(2.003)	(5.695)
T. Tarazona	1977	(447)	(563)	(592)	(568)
F. San Carlos	1978	(1.569)	(993)	(490)	(1.396)
GEA	1978	(2.431)	(1.566)	(2.298)	(2.151)
SKF	1979	61	(282)	(360)	(248)
AHM	1979	(7.796)	(8.830)	(8.948)	(9.338)
AESA	1979	(17.389)	(23.448)	(19.956)	(40.140)
BWE	1979	(3.529)	(3.379)	(6.559)	(12.466)
ENSA	1979	(531)	(984)	(2.410)	(2.337)
SECOINSA	1979	(486)	(793)	(1.997)	(1.882)
CSB	1979	(256)	(272)	(345)	(578)
Figaredo	1980	0	3	(4)	(386)
SEAT	1980	(20.544)	(20.169)	(23.665)	(35.778)
FOARSA	1981	(a)	(1.361)	(5.384)	(3.849)
TOTAL		(60.540)	(66.966)	(79.438)	(131.669)

(a) Segregada de AESA en 1981.

ción del Grupo INI en el quinquenio 1983-1987.

1. Situación previa del Grupo

La situación general de las empresas del Grupo INI, al cierre del ejercicio de 1982, se caracterizaba por:

— Pérdidas crecientes desde 1976, en constante aceleración. (Ver cuadro n.º 3).

— Estructura financiera muy deteriorada, con unos fondos propios que representaban un 15,8 por 100 sobre el pasivo total consolidado de las empresas del Grupo.

Esta situación estaba originada tanto por defectos de gestión en las diversas áreas operativas de las empresas como por el impacto de la utilización que se hizo del INI y sus empresas como instrumento anticíclico de la política industrial y económica durante la segunda mitad de la década de los 70. Respecto a este último aspecto, es necesario mencionar los siguientes hechos:

- Incorporación al Grupo INI de un importante número de empresas por retirada de la iniciativa privada, con el consiguiente impacto negativo en los resultados agregados del Grupo (cuadro número 4).

- Elevado importe de las inversiones en activos fijos realizadas en los años previos a 1982, y financiadas, prácticamente en su totalidad, mediante recursos ajenos.

- Crecimiento interanual de las plantillas, en un importante número de empresas del Grupo, por encima de los incrementos de las ventas durante dichos años.

Todas estas circunstancias tu-

CUADRO N.º 5

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO INI

AREA AFECTADA	RATIOS	PORCENTAJE	
		1982	1983
Industrial	Ingreso/activo	51,1	51,1
	Margen bruto/ingresos	14,7	13,5
	Ingresos por empleado (M. ptas.) ..	6,0	7,0
Financiera	Fondos propios/pasivo total	16,0	15,8
	Costes financieros/ingresos	13,5	13,2

vieron su reflejo en una situación industrial y, derivada de ella, una situación financiera muy débiles y sometidas a un proceso de deterioro retroalimentado a partir de la acumulación de resultados negativos provocados por la falta de rentabilidad económica (cuadro n.º 5).

En lo que se refiere a la situación industrial, los principales problemas identificados eran los siguientes:

- Exceso de capacidad, tanto de los activos fijos como de personal, lo que originaba una acusada rigidez en los costes.
- Ineficiencia de los sistemas y procesos productivos, con la consiguiente reducción de los márgenes operativos.
- Inadecuación de la cartera de productos a la demanda de los mercados.

En cuanto a la situación financiera, el deterioro creciente causado por la situación industrial, y el desequilibrio adicional originado por la financiación exclusiva mediante recursos ajenos de las inversiones, provocaron un importante incremento de los costes financieros, que superaban en un tercio de las empresas del

Grupo el porcentaje del 15 por 100 sobre ventas.

Por otra parte, se registraba una importante concentración de las pérdidas en un reducido número de empresas, lo que indicaba la necesidad de concentrar en estas empresas los esfuerzos de gestión.

La situación en la que se encontraban las empresas del Grupo, y que acabamos de describir, obligaba a actuar en dos vertientes claramente definidas:

1) Mejora de la gestión de las áreas operativas, a fin de recuperar los niveles de rentabilidad económica. Ello requería, como a continuación se verá, un importante número de actuaciones por parte de los equipos gerenciales del INI y de las empresas del Grupo.

2) Cobertura de los medios financieros necesarios para hacer frente al coste derivado de algunas de las medidas de gestión a realizar, y para detener el proceso de constante deterioro de la estructura financiera de las empresas, lo cual era imprescindible como apoyo para la consecución de los objetivos establecidos en las áreas operativas.

2. Definición de objetivos y estrategias

A partir del anterior diagnóstico, y con el fin de dar prioridad a las acciones de gestión que iba a ser necesario desarrollar, se establecieron los siguientes dos objetivos:

- *Reducir las pérdidas/mejorar los resultados.*
- *Consolidar un grupo industrial coordinado e integrado, competitivo en un entorno crecientemente internacionalizado.*

Para conseguir estos objetivos, se definieron un conjunto de estrategias, tanto a nivel de empresa como a nivel corporativo.

2.1. ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO DE «REDUCCION DE PERDIDAS»

Las estrategias definidas en el ámbito de este objetivo se han dirigido fundamentalmente a la readaptación de las empresas a sus mercados y a la mejora de su competitividad, actuando prioritariamente en aquellas empresas en situación crítica que concentraban la mayor parte de las pérdidas del Grupo.

Los principales desarrollos de estas estrategias han sido los siguientes:

2.1.1. *Planes de viabilidad y otros específicos para empresas*

La aplicación de *planes de reconversión*, negociados con los distintos interlocutores sociales implicados y aprobados por el gobierno, en las empresas de siderurgia integral, construcción naval y fertilizantes ha supuesto la racionalización de la capacidad

productiva en las empresas del Grupo afectadas. Las actuaciones industriales más significativas han sido:

- Cierre de la cabecera de AHM y constitución de SIDMED, y remodelación de la estructura productiva de ENSIDESA, en el sector siderúrgico.
- Reducción de la capacidad de producción de las empresas de construcción naval, junto con una diversificación y especialización de sus líneas de productos.
- En el sector de fertilizantes, la construcción por ENFERSA de una nueva planta de nítricos-nitratos y el cierre de instalaciones poco eficientes.

Estas actuaciones han requerido un importante esfuerzo inversor, especialmente en las empresas siderúrgicas y de fertilizantes, y un proceso de ajuste de plantillas que ha supuesto la incorporación a los fondos de promoción de empleo de 12.000 trabajadores.

A pesar de la consecución de importantes mejoras estructurales y productivas, la situación crítica en que se encontraban las empresas de estos sectores requiere un mayor espacio temporal para la culminación de su total adecuación al entorno competitivo europeo: 1989 para el sector siderúrgico y 1990 para la construcción naval. En el sector de fertilizantes, ENFERSA está pendiente del proceso de concentración sectorial, que afecta a las empresas privadas, contemplado en el plan de reconversión.

En otros casos, se han diseñado *planes de ajuste específicos* para las empresas pertenecientes a sectores maduros o con situaciones de sobrecapacidad de oferta y en las que la situación de crisis estaba agravada por una

importante descapitalización. Los ejemplos más relevantes son los siguientes:

- Plan de Reordenación de la División de Bienes de Equipo, que ha supuesto una especialización de las empresas y un redimensionamiento de la capacidad.
- Plan de Reordenación del Aluminio, que ha culminado con resultados positivos en 1987, tras la racionalización productiva realizada (constitución de INESPAL, consecuencia de la fusión de ENDASA y ALUGASA, cierre de instalaciones obsoletas y aumento de la competitividad en el subsector transformación).
- Plan de Viabilidad de IBERIA, que ha permitido conseguir resultados positivos a partir de 1986.

Asimismo, hay que citar los planes de viabilidad de las empresas del sector de defensa, y de ENASA, elaborados en 1987, y la negociación y aprobación del Plan de Futuro de HUNOSA, realizada en el mismo año.

El número total de empresas del Grupo INI afectadas por planes de viabilidad o específicos, en el período contemplado, ha sido de treinta y una.

2.1.2. *Moderación inversora*

Con el fin de apoyar y consolidar los procesos de saneamiento y reestructuración financiera de las empresas, se adoptó una política de moderación inversora, restringiendo en particular las inversiones de tipo expansivo. Las principales excepciones han sido:

- Las inversiones realizadas en ENSIDESA para la ejecución de su plan de reconversión.

- Las realizadas en ENDESA como consecuencia de la incorporación de activos en curso, efectuada tras el intercambio de activos eléctricos entre las empresas del sector el 31 de diciembre de 1985.

Estas dos empresas han concentrado el 70 por 100 del total de inversiones del Grupo en los años 1986 y 1987.

2.1.3. Captación de tecnología

La creación, asimilación y mejora de la tecnología de procesos productivos, así como el desarrollo de nuevos productos, ha tenido una consideración prioritaria como estrategia, dentro de la limitación de recursos de todo tipo disponibles. Se ha reforzado la coordinación entre las empresas a partir de las directrices de la política tecnológica del Grupo, fomentando la colaboración y transferencia de tecnología entre ellas y aplicando programas horizontales de mejora de competitividad. Entre estos últimos destacan los programas de automatización de procesos y los programas de ahorro energético.

El proceso de internacionalización, que se ha manifestado muy activamente en el área tecnológica, ha sido afrontado por las empresas del Grupo INI mediante acuerdos de intercambio tecnológico y de cooperación para el desarrollo de nuevos productos, tanto con empresas españolas como extranjeras, la colaboración en programas internacionales y la explotación conjunta de determinados servicios.

El desarrollo de esta política, incluyendo la activa participación en más de 60 proyectos tecnológicos internacionales, ha permitido un índice de cobertura tec-

nológica del 35 por 100 para el conjunto de las empresas del Grupo INI en 1987, frente al 18 por 100 de la economía nacional.

2.1.4. Moderación de costes

A fin de obtener una mejora de la posición competitiva de las empresas del Grupo, se procedió a implantar un conjunto de políticas que permitieran lograr la moderación en el crecimiento de los costes de producción, tanto los derivados de la mano de obra como de las compras de materiales, así como una adecuación de los activos productivos a las innovaciones tecnológicas en procesos.

2.1.5. Reducción del activo circulante

Las diversas actuaciones realizadas, tanto sobre el volumen de existencias como sobre la gestión de los saldos de deudores, han permitido una significativa reducción de los *ratios* de circulante para el conjunto del Grupo.

2.1.6. Mejora del modelo de gestión del Grupo INI

Con el fin de disponer de los instrumentos de seguimiento de las distintas actuaciones, se procedió a la implantación de un nuevo *sistema de planificación, seguimiento y control* del grupo de empresas. Paralelamente, se desarrolló el subsistema de *dirección participativa por objetivos*, de forma que la responsabilidad de la gestión gerencial en la consecución de los objetivos quedase suficientemente integrada con aquél.

2.2. ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO DE «CONSOLIDAR UN GRUPO INDUSTRIAL, COORDINADO E INTEGRADO, COMPETITIVO EN UN ENTORNO CRECIENTEMENTE INTERNACIONALIZADO»

La estrategia corporativa del Grupo INI, en el período contemplado, se ha asentado sobre dos orientaciones básicas: un conjunto de actuaciones coordinadas por el INI, que se pueden caracterizar como políticas horizontales, y la reorganización y racionalización de la cartera de negocios del Grupo.

2.2.1. Las políticas horizontales han permitido aprovechar las ventajas competitivas derivadas de la existencia de un grupo empresarial. Las más significativas han sido las siguientes:

a) Desarrollo del potencial comercial a través de una serie de actuaciones coordinadas entre las distintas empresas, lo que permite aprovechar la capacidad de contratación conjunta, así como mediante la prestación de un amplio servicio de asesoría de operaciones por medio de las empresas comerciales del Grupo.

b) Coordinación de la gestión financiera de las empresas: creación de un sistema centralizado para la utilización de excedentes y cobertura de déficit de tesorería entre las empresas, y desarrollo de los servicios prestados por el INI y las empresas financieras del Grupo.

c) En el área de recursos humanos, son de destacar las siguientes actuaciones:

— Implantación del subsis-

tema de dirección participativa por objetivos en la totalidad de las empresas del Grupo, integrado, como se ha señalado, con los procesos de programación y control de las mismas.

— Desarrollo de programas generales de formación profesional y de formación gerencial.

— Creación del sistema Inter-INI de recursos humanos, que ha permitido la recolocación, desde 1985, de unos 2.000 trabajadores excedentes de las empresas del Grupo en reconversión industrial o sujetas a planes de viabilidad.

Asimismo, en 1986 se firmó el *Acuerdo de Participación Sindical en las Empresas Públicas*, que recoge una ampliación de los derechos sindicales de participación reconocidos en la legislación vigente. En aplicación del Acuerdo, se nombraron consejeros sindicales en las empresas del Grupo y se creó la Comisión de Participación y Seguimiento del Grupo INI, con una composición paritaria de representantes sindicales y directivos del Instituto. Todo ello supone un primer paso para el establecimiento de un nuevo modelo de relaciones industriales.

— Implantación de una nueva

estrategia de promoción industrial, con especial incidencia en las zonas afectadas por los procesos de ajuste de las empresas del Grupo, a fin de contribuir a la regeneración de su tejido industrial y la creación de empleo. Los instrumentos de esta política han sido las sociedades de desarrollo industrial, que actúan como sociedades de capital riesgo, captando, impulsando y desarrollando proyectos de inversión nacionales y extranjeros. Entre 1983 y 1987, estas sociedades han posibilitado la creación de 200 empresas y 8.000 puestos de trabajo.

2.2.2. El otro ámbito de la estrategia corporativa ha sido *la reorganización y racionalización de la cartera de negocios del Grupo*. La evolución del entorno de competencia obliga a cualquier grupo de la dimensión y diversificación del Grupo INI a una continua redefinición de su cartera de negocios. Esta necesidad viene además agravada por el hecho, ya señalado, de que en los quince años previos a 1982 la composición del Grupo se vio condicionada de manera muy importante por factores ajenos a consideraciones de gestión empresarial.

Las actuaciones seguidas en la reorganización del Grupo INI

en el quinquenio 1983-1987 pueden agruparse en las siguientes:

a) Implantación de una nueva organización formal del Grupo, mediante la constitución de *subholdings*.

El establecimiento de líneas jerárquicas intermedias entre el INI y las empresas con productos y mercados concurrentes ha permitido realizar una mejor asignación de responsabilidades, lograr la coordinación de distintas unidades de negocio y conseguir un mejor aprovechamiento de las posibles sinergias existentes entre las diferentes líneas de actividad. Para ello, se han definido empresas matrices y se ha racionalizado la cartera de empresas participadas filiales en distintos sectores. Este proceso se ha concretado en la constitución del Grupo ENDESA en el sector eléctrico y del Grupo ENDIASA en el alimentario, en 1984; tras la constitución del Grupo INESPAL en el sector aluminio y del Grupo INISEL en el electrónico, en 1985; por último, en 1986 se procedió al reagrupamiento del sector siderúrgico, al controlar ENSIDESA el 100 por 100 del capital de SIDMED.

b) Desinversión de empresas del Grupo INI, de acuerdo con los siguientes criterios:

CUADRO N.º 6

EVOLUCION DEL GRUPO INI (1983/1987)

AREA AFECTADA	RATIOS	PORCENTAJES		
		1983	1987	Dif.
Industrial	Ingresos/activo	51,1	57,0	5,9
	Margen bruto/ingresos	13,5	22,6	9,1
	Ingresos por empleado (M. ptas.)	7,0	9,7	2,7
Financiera	Fondos propios/pasivo total	15,8	25,8	10,0
	Costes financieros/ingresos	13,2	11,3	1,9

CUADRO N.º 7

EVOLUCION DE RESULTADOS DEL GRUPO INI. PERIODO 1983/1987

(Millones de ptas.)

	1983	1984	1985	1986	1987
Resultados netos Grupo INI	(204.200)	(186.000)	(162.900)	(117.400)	(42.600)
Empresas incorporadas 70/80	(131.700)	(136.000)	(121.700)	(70.000)	(70.800)
Resto de empresas	(72.500)	(50.000)	(41.200)	(47.400)	28.200

— Enajenación de empresas cuyos negocios están fuertemente internacionalizados y en los que se carecía de la masa crítica suficiente para poder garantizar su viabilidad (SKF y SECOINSA, en 1985, y SEAT, en 1986).

— Venta de empresas cuya línea de negocio no era de interés estratégico para el Grupo INI (Textil Tarazona, en 1984; MARSANS, en 1985, y ENTURSA, en 1986), o como consecuencia de un proceso de concentración en aquellas líneas de negocio consideradas de mayor rentabilidad (filiales de ENDIASA y de INESPAL).

— Disolución, en casos de inviabilidad manifiesta (CSB, en 1984, y PDN, en 1985).

Por último, hay que mencionar las operaciones, realizadas en estos últimos años, de ampliación de la base accionarial de determinadas empresas. Las operaciones de colocación de paquetes minoritarios de acciones en los mercados de valores se inició en 1986, con GESA, y se ha continuado en 1988 con las operaciones de ENCE y ENDESA. En todos los casos se ha tratado de operaciones en las que se mantiene el control mayoritario de la empresa, permitiéndose, según los casos, la incorporación tanto de los pequeños ahorradores

como de los inversores institucionales. De esa forma, se consigue una mayor diversificación de las fuentes financieras de las empresas del Grupo, a la vez que se capta un volumen importante de recursos financieros.

3. Evaluación de los resultados obtenidos

El desarrollo y aplicación de estas estrategias, junto con el apoyo financiero recibido, han permitido los siguientes resultados:

3.1. LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO INI

En particular, deben señalarse las siguientes variaciones (cuadro número 6):

- El margen bruto ha registrado una significativa mejora, pasando del 13,5 al 22,6 por 100, tanto por la contención de costes y el ajuste de capacidades al tamaño de sus mercados en determinadas líneas de negocio como por el impacto provocado por el favorable comportamiento de la productividad, puesto de relieve en el fuerte incremento de las ventas por empleado. El *ratio* ingresos/activo no muestra, sin embargo, una evolución tan notable,

como consecuencia del significativo incremento del inmovilizado del Grupo ENDESA, derivado del intercambio de activos eléctricos, así como por las importantes inversiones en curso, fundamentalmente en ENDESA, ENSIDESA y ENFERSA.

- La estructura financiera del Grupo ha experimentado, asimismo, un importante fortalecimiento a partir del saneamiento financiero realizado en las empresas, pasando el *ratio* fondos propios sobre pasivo total de un 15,8 por 100 en 1983 a un 25,8 por 100 en 1987. Este fortalecimiento, junto a las medidas específicas de gestión financiera adoptadas, ha permitido una mejora de los costes financieros sobre ingresos de casi dos puntos, situándose en un 11,3 por 100. No obstante, hay que señalar el sesgo de los *ratios* financieros como consecuencia del endeudamiento asumido por la cabecera de las empresas eléctricas del Grupo, que se vio fuertemente incrementado como resultado del intercambio de activos eléctricos ya mencionado.

3.2. LA MEJORA DE LOS RESULTADOS AGREGADOS DEL GRUPO, DE FORMA CONTINUADA, A LO LARGO DE ESTOS AÑOS

Las cifras de resultados de los cinco últimos años reflejan una importante mejora, tanto en valor absoluto como en porcentaje (cuadro n.º 7).

Junto a la fuerte reducción de pérdidas, sigue existiendo una significativa concentración de éstas en empresas de determinados sectores. Es el caso de los sectores de construcción naval y minería, donde la crisis del mercado ha mostrado una gran persistencia, o de las empresas del sector siderúrgico, para las que aún no ha culminado el perfil temporal de maduración de las inversiones.

Es también destacable, por otra parte, que el conjunto de empresas del sector privado incorporadas al Grupo durante el período 1970/1980 continúan con pérdidas significativas (por importe de 70.800 millones de pesetas en el ejercicio de 1987).

3.3. LA CONSOLIDACION DE UN GRUPO DE EMPRESAS MAS HOMOGENEO Y MEJOR ESTRUCTURADO

Aun así, todavía es necesario continuar aplicando de forma consistente las estrategias mencionadas, tanto de gestión como de apoyo financiero, para culminar lo realizado durante estos últimos cinco años y conseguir plenamente los dos objetivos mencionados, de forma que el Grupo INI constituya un grupo empresarial español de dimensión y alcance internacionales.

III. ORIENTACIONES ESTRATEGICAS DEL GRUPO INI EN EL HORIZONTE DE 1992

Llegados a este punto, resulta necesario realizar una breve referencia, al menos, a cuáles son los objetivos y estrategias definidos por el Grupo INI en el medio plazo, es decir, para el período de tiempo que viene claramente determinado por dos hechos de gran impacto: la plena integración de la economía española en la estructura de la Europa comunitaria y la constitución, en el ámbito de la misma, de un mercado único.

Las relaciones con la CEE, los riesgos y oportunidades derivados de la integración, han formado y forman parte importante de los procesos de planificación de las empresas del Grupo, al ser elementos constitutivos del nuevo escenario donde ha de desarrollarse la actuación cotidiana de las empresas.

1. Objetivos del Grupo INI

Con las miras puestas en 1992, puede afirmarse que los objetivos generales del Grupo INI siguen siendo los mismos que los enunciados anteriormente para el pasado quinquenio:

- 1) La mejora de los resultados.
- 2) La consolidación a medio plazo de la competitividad del Grupo y de sus empresas, tanto global como individualmente.

Para ello, las empresas del Grupo INI deberán realizar una adaptación permanente a las condiciones cambiantes de los mercados, lo que exigirá:

- Continuar la racionalización y flexibilización de las estructuras productivas y comerciales.

- Muy probablemente, implantar estrategias de concentración entre empresas del Grupo y con otras empresas, tanto nacionales como internacionales.

Para el logro de estos objetivos por parte del INI y sus empresas, se han definido una serie de estrategias básicas, desarrolladas tanto a nivel corporativo como a nivel de negocio individual.

2. Estrategias corporativas

Las principales estrategias corporativas contempladas son las siguientes:

2.1. POTENCIACION DE LAS SINERGIAS Y ECONOMIAS DE ESCALA

Esta estrategia constituye, como anteriormente se ha señalado, un elemento de apoyo para la obtención de ventajas competitivas, y resulta conveniente su implantación a partir de las oportunidades que el tamaño y la diversificación de productos y mercados conceden a un gran grupo de negocios.

Las prioridades establecidas se centran en los siguientes aspectos:

- Transferencias de tecnología y del *know-how* de gestión entre las distintas empresas del Grupo.

- Capitalización de las grandes inversiones del Grupo mediante la consecución de acuerdos de cooperación industrial y tecnológica, así como el aprovechamiento de la capacidad de contratación conjunta.

- Prestación de servicios financieros y comerciales a las empresas del Grupo.

- Coordinación de las políticas de recursos humanos y de directivos a lo largo del Grupo, y de un modelo de relaciones industriales del Grupo INI, de tal forma que se consiga la profundización y consolidación de la «cultura de grupo».

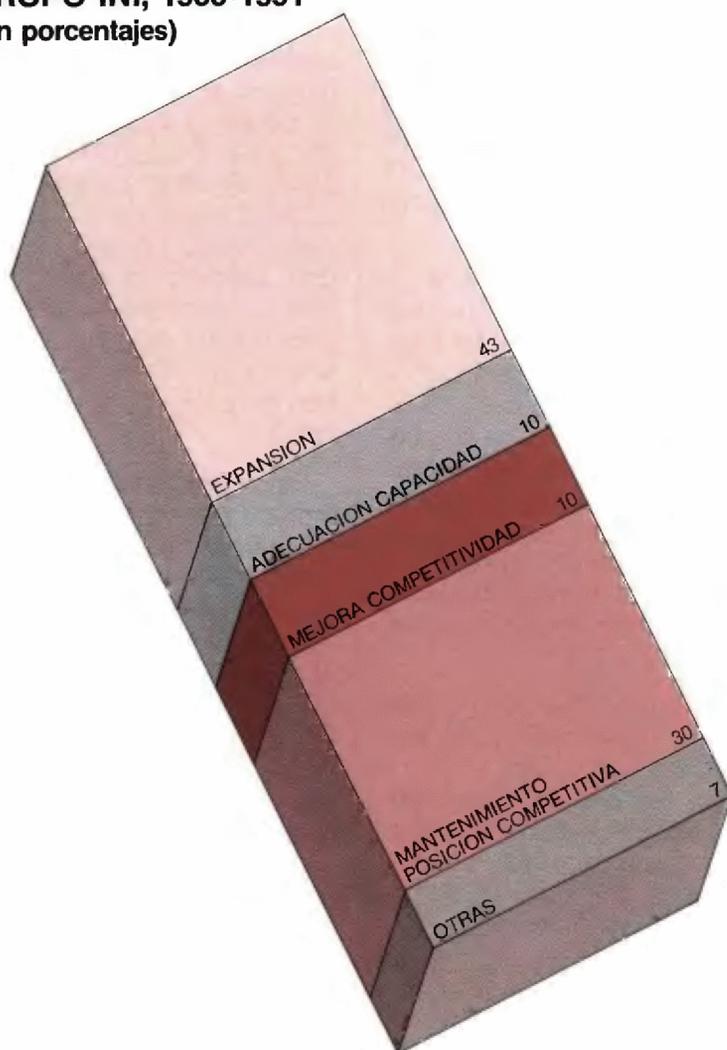
2.2. RACIONALIZACION DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

Otra de las estrategias básicas a nivel corporativo es la racionalización de la cartera de negocios, que supone una constante actuación sobre las diferentes líneas de actividad, en función de las tomas de posición estratégicas del Grupo y/o de la rentabilidad presente y potencial de aquéllas.

Como consecuencia, y según los casos, el Grupo INI habrá de participar en proyectos y programas con empresas nacionales y extranjeras, instrumentar alianzas estratégicas para el desarrollo de productos y procesos productivos o para el acceso a mercados, y desarrollar la competitividad de sus diferentes líneas de negocio procediendo, en su caso, a las salidas y entradas que requiera la optimización de la operatividad del Grupo.

En última instancia, las actuaciones a realizar deben venir condicionadas por la capacidad para mantener e incrementar las ventajas competitivas, condición imprescindible para poder responder a un entorno de mercados progresivamente abiertos y sujetos a nuevos estilos de competencia.

GRAFICO 4
ESTRATEGIAS BASICAS A NIVEL DE NEGOCIO INDIVIDUAL
GRUPO INI, 1988-1991
(En porcentajes)



2.3. TRANSFORMACION DEL REGIMEN JURIDICO DEL INI

La transformación del actual régimen jurídico del INI en el de sociedad estatal (6) permitirá evitar las distorsiones procedentes de la aplicación conjunta de una normativa de carácter estrictamente administrativo-pública y

de otra normativa de índole jurídico-privada, propia de la actividad de sus empresas, lo que hasta ahora ha afectado a los procesos de gestión del Instituto.

Las principales mejoras que habrán de derivarse de esta transformación son las siguientes:

- Agilización de los procesos de toma de decisiones.

- Simplificación de los procedimientos administrativos.
- Adecuación de las políticas de selección de recursos humanos y de rotación del personal directivo y técnico.

3. Estrategias básicas a nivel empresarial

A pesar de la heterogeneidad de las estrategias formuladas por las empresas, se ha procurado agruparlas en cuatro estrategias básicas, con el fin de poder realizar una presentación global, indicando, al mismo tiempo, su impacto en el conjunto del Grupo. El método seguido para ello ha sido el de dar una ponderación a cada una de las estrategias formuladas por las empresas, en función de la dimensión (cifra de ventas) de la empresa que la propone (gráfico 4).

Las principales estrategias definidas por las empresas del Grupo INI, para el período 1988-1991, de acuerdo con lo anterior, son las siguientes:

3.1. ESTRATEGIAS DE EXPANSION

Las estrategias de expansión tienen un reducido peso en el conjunto del Grupo, aunque aparecen en empresas muy concretas de sectores afectados por una demanda expansiva, caso de los sectores eléctrico y de transporte aéreo, o de sectores donde el factor tecnológico constituye un elemento relevante, caso de los sectores electrónico y aeroespacial.

3.2. ADECUACION DE LA CAPACIDAD

La adecuación de capacidad, que ha constituido la estrategia básica de actuación en el período

1983-1987, perderá importancia en los próximos años, dedicándose sólo un 10 por 100 del esfuerzo estratégico a este fin.

Esta estrategia responde, fundamentalmente, a completar los planes de viabilidad iniciados en períodos anteriores y a cumplir los nuevos acuerdos concertados y aprobados para las empresas de construcción naval y el Plan de Futuro de HUNOSA.

3.3. MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

El 43 por 100 del esfuerzo estratégico básico se dirige a la mejora de la competitividad de las empresas, lo que se instrumenta, fundamentalmente, mediante programas de reducción de costes y de mejora de los procesos y sistemas.

La aplicación de políticas activas en el ámbito de esta estrategia busca, además, incrementar el peso en la oferta del Grupo de los productos y servicios de mayor calidad y, correspondientemente, de mayor valor añadido. Las empresas donde esta estrategia tiene mayor relevancia son aquellas con actividad en los sectores de aluminio, transporte aéreo, eléctrico y defensa.

3.4. MANTENIMIENTO DE LA POSICION DE LA EMPRESA Y READECUACION AL MERCADO

Por último, las estrategias de mantenimiento de la posición de la empresa y readecuación al mercado se plantean, en la mayor parte de las empresas del Grupo, mediante la especialización de sus productos y servicios, de acuerdo con las nuevas demandas y necesidades del mercado, y la potenciación de la función

comercial. Estas estrategias tienen particular relevancia para aquellas empresas cuya actividad se desarrolla en el mercado doméstico, cuando se produce o existe la expectativa de una presión fuerte y constante por parte de los competidores internacionales.

4. Internacionalización de los negocios

El proceso de internacionalización de los negocios ha adquirido una importancia estratégica, no sólo desde la perspectiva corporativa ya señalada, sino también para lograr la optimización de la operatividad de las distintas unidades empresariales. Para el Grupo INI, la internacionalización se está apoyando en los siguientes elementos:

1) Consolidación e incremento de la participación conjunta, con otras empresas españolas y extranjeras, en proyectos y programas internacionales (EFA, AIRBUS, ESPRIT).

2) Especialización y asimilación de las tecnologías existentes a nivel internacional.

3) Integración y cooperación entre las distintas empresas del Grupo en proyectos y actuaciones de carácter internacional.

4) Mayor penetración en el mercado exterior, con tasas de crecimiento similares a las proyectadas para el mercado interior, a pesar del menor dinamismo actual de las economías exteriores.

IV. CONSIDERACION FINAL

El conjunto de las estrategias anteriormente señaladas, tanto a

nivel corporativo como a nivel de las empresas, han de permitir, una vez superada la etapa de redefinición de los objetivos del Grupo y consolidadas las estrategias a tal fin diseñadas, afrontar los desafíos que el nuevo entorno de competencia presenta. De esa forma, se podrá obtener no sólo la garantía de supervivencia para el Grupo INI, sino también su consolidación como base de un grupo empresarial español de verdadera dimensión internacional, que apoye la consecución de un adecuado grado de autonomía e interlocución en nuestra integración europea y amplíe el horizonte del desarrollo socioeconómico, tecnológico y cultural español.

NOTAS

(*) Ponencia presentada en el Seminario «La empresa pública industrial en España: perspectiva histórica, debate actual», celebrado en Santander del 8 al 12 de agosto de 1988, en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

(1) Porter, Michael A. (1988), *Competitive strategy: Understanding the competitive environment*, Monitor Company Inc., Londres.

(2) Como ejemplo, pueden citarse: *Economía Industrial*, n.º 257 (1987), monográfico sobre «Concentración y grandes empresas industriales», Madrid; y Ministerio de Industria y

Energía (1987): *España en Europa: Un futuro industrial*, Madrid.

(3) Se sigue el criterio de Stopford, John H. (1983), *Multinationals: Company performance and Global Trends*, MacMillan Publishers.

(4) Stopford, John H. (1983), *op. cit.*

(5) Berges Lobera, Angel, y Pérez Simarro, Ramón (1985), «Análisis comparativo de las grandes empresas industriales en España y en Europa», *Documentos e Informes*, MINER, Madrid.

(6) Como se recoge en el artículo 123 del proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado para 1989.