

EL INI EN LA INDUSTRIA ESPAÑOLA

Javier SALAS

CONSOLIDACION DE UN GRUPO INDUSTRIAL

El camino recorrido por el Grupo de Empresas del INI en la década de los ochenta ha tenido como orientación básica la consolidación de un grupo industrial a partir de un conjunto heterogéneo y diversificado de empresas.

Algunas referencias pueden ilustrar la magnitud de este proceso:

- En 1983, el conjunto de empresas del INI registraba unos resultados agregados de 204.300 millones de pesetas de pérdidas.
- Las empresas incorporadas en la década anterior, procedentes de la retirada de la iniciativa privada ante sus expectativas de rentabilidad explicaban el 64 por 100 de esa cifra de pérdidas.
- Las empresas del INI son determinantes, con carácter general, de la actividad nacional en los sectores en que están presentes.
- En 1983, los ingresos totales representaban el 51,1 por 100 del activo total, los ingresos por empleado se situaban en 6,7 millones de pesetas y los fondos propios suponían el 15,4 por 100 del pasivo total.

En una primera fase del proceso, que cubre el período 1983-1987, las actuaciones de los gestores se centraron primordialmente en eliminar el desajuste existente de los costes de producción, asumiendo que la estructural debilidad financiera del Grupo derivaba de la debilidad de su estructura industrial.

La aplicación de los planes de reconversión industrial en construcción naval, siderurgia y fertilizantes, de planes de ajuste específicos en bienes de equipo, aluminio, transporte aéreo, defensa, automoción y minería del carbón (con negociación y aprobación del plan de futuro de HUNOSA en 1987) se unen al esfuerzo empresarial de innovación tecnológica, moderación de costes, prudencia inversora y reducción del activo circulante.

La dimensión de los problemas obligaba a un tratamiento de caso, si bien se avanzó también desde la perspectiva corporativa con mejoras de gestión (sistemas propios de grupo industrial, tecnología, potencial comercial y financiero, marco de relaciones industriales y promoción de tejido industrial) y con actuaciones de reorganización y racionalización de cartera, a través de la constitución de grupos sectoriales (ENDESA, ENDIASA, INESPAL, INISEL, ENSIDESA) y desinversión o

liquidación de empresas (SKF, SECOINSA, SEAT, TEXTIL TARAZONA, MARSANS, ENTURSA, filiales de ENDIASA, CSB y PDN). A la vez, se iniciaban operaciones de ampliación de la base accionarial (GESA en 1986, a la que seguirán, dos años más tarde, ENCE y ENDESA).

En 1987, las pérdidas del Grupo de Empresas INI se habían reducido a 42.400 millones de pesetas, que suponían resultados positivos al desagregar las pérdidas (70.600 millones de pesetas) de las empresas incorporadas en la década anterior que aún permanecían en el Grupo.

Para el conjunto del período 1983-1987, la suma de: a) las pérdidas de las empresas con pérdidas; b) las aportaciones a las empresas desinvertidas, y c) la inversión material e inmaterial de las empresas no desinvertidas supera en un billón de pesetas a las aportaciones del INI a las empresas, lo que, en todo caso, refleja la capacidad de generación de fondos por parte de éstas en un período de fuerte escasez de recursos, manteniendo el nivel de endeudamiento.

Además, en 1987 los ingresos subieron al 57 por 100 del activo total, el ingreso por empleado a 10,3 millones de pesetas y los fondos propios al 25,8 por 100 del pasivo total.

Así, puede decirse que los procesos de reconversión y las operaciones de desinversión, junto con la mejora del aparato industrial y de la gestión empresarial, provocaron una inflexión en la trayectoria de pérdidas crecientes y posibilitaron el aprovechamiento del fuerte crecimiento de la economía, colocando el Grupo de Empresas del INI en situación de rentabilidad a partir de 1988.

SITUACION ACTUAL

La inversión del ciclo económico desde el segundo semestre de 1989, acompañada de elementos fuertemente perturbadores, principalmente la guerra del Golfo Pérsico y el desplome del bloque del Este, han originado en estos dos últimos años una fuerte caída de los resultados desde los 70.000 millones de pesetas de beneficios alcanzados en 1989 para el agregado de empresas del grupo.

Los factores determinantes de esta caída han sido:

- la crisis del transporte aéreo;
- la drástica reducción del mercado accesible de defensa, y
- el comportamiento muy negativo de la ecuación precios/costes, especialmente en las industrias de proceso, alimentado por la fuerte presión exterior sobre nuestras cuotas interiores, añadida a una profunda debilidad del mercado internacional.

Además, esta evolución se ha producido en pleno proceso de maduración de las actuaciones para mejora

de competitividad emprendidas, con la consiguiente limitación de la generación interna de fondos deseable para su financiación.

No obstante, a pesar de la todavía alta vulnerabilidad de los resultados del Grupo de Empresas respecto al ciclo, se aprecia una mejor posición de la curva de resultados al comparar sus niveles alcanzados en las fases depresivas.

Por otra parte, el hecho de que nuestras empresas determinen, con carácter general, el desarrollo de la actividad nacional en los sectores en que están presentes se manifiesta en la existencia de un paralelismo de la evolución de los resultados, sector a sector, con el resto de la economía.

Una clasificación de las actividades desarrolladas por el Grupo INI, consignando su situación actual, puede ser la siguiente:

- **Infraestructura básica:** el peso de nuestras empresas en energía eléctrica y transporte aéreo es de rango internacional, y se viene acrecentando con nuevas tomas de posición en otras empresas. Sin embargo, es necesario superar debilidades importantes en el transporte aéreo y, especialmente, en transporte marítimo regular.

- **Industrias de equipamiento:** el área aeroespacial y electrónica, captadora de tecnología, tiene perspectivas de crecimiento y es generadora de tejido industrial cualificado; la construcción naval civil dispone de nichos de mercado, pero requiere una continuada adecuación de capacidades y eficiencias; la industria auxiliar tiene la ventaja de poder captar demanda apoyada en la oferta integrada que le permite su pertenencia al grupo, si bien requiere una mayor disponibilidad de tecnología propia; en defensa, los desequilibrios oferta/demanda hacen necesarias reducciones de capacidad y una redefinición de su funcionamiento.

- **Industrias de proceso:** en función de las expectativas de crecimiento, existe atractivo en los negocios de aluminio, papel y potasa, consideración que decrece significativamente para la siderurgia, en su situación actual, y mucho más para la minería del carbón, por diferencias estructurales negativas de nuestras empresas respecto de la competencia.

A escala global, el Grupo INI aporta el 6 por 100 al producto industrial bruto nacional y al total de exportaciones, y supera en dos puntos esos porcentajes en su contribución al gasto nacional en I+D. Su inversión material e inmaterial equivale al 2,5 por 100 de la formación bruta de capital fijo del país, su empleo al 3,4 por 100 del empleo industrial nacional, y gasta en formación de su personal algo más del 2 por 100 de la masa salarial bruta del grupo de empresas.

La relevancia de estas cifras se asienta en que estamos hablando de un grupo empresarial; es decir, de un conjunto de negocios para los que la estrategia se define corporativamente, con la ventaja consiguiente de poder

aprovechar posibilidades que no existirían si esos negocios no estuvieran integrados.

LINEAS DE ACTUACION DE FUTURO

En la definición del proyecto de futuro para el INI, se han identificado las siguientes líneas de actuación:

- Desde la perspectiva corporativa:

- Concentración hacia los sectores con presencia más sólida y de mayor atractivo.

- Separación, por la naturaleza y características de las distintas actividades, entre los negocios que pueden competir establemente en condiciones normales de mercado y aquellos otros que o bien necesitan un período de adaptación a esas condiciones, o requieren un marco específico de funcionamiento aceptado por la Comunidad Europea.

- Capitalización suficiente de las empresas para acometer las actuaciones que aseguren su estabilidad futura, contemplando además la posibilidad de entrada de socios que fortalezcan nuestra posición industrial, tecnológica y/o comercial, así como financiera, o que faciliten la integración en proyectos de alcance nacional o europeo.

- Desde la perspectiva empresarial:

- Proseguir con la implantación de mejoras de organización y productividad, incrementando la facturación por empleado, completar la renovación de medios productivos para ahorrar costes y mejorar la calidad de la oferta.

- Progresar, individualmente o en alianza, en la integración vertical de los negocios, para amortiguar la incidencia de los ciclos, y en la implantación comercial y de distribución/servicio, asegurando cuotas de mercado interiores y ampliando las exteriores.

Todo ello, junto con el apoyo añadido de actuaciones horizontales corporativas en los ámbitos comercial y financiero, así como en la gestión y la capacidad tecnológica, recursos humanos y equipos directivos, además de insistir en los factores clave de competitividad empresarial, fomenta la renovación de actitudes y procedimientos y promueve la mayor cualificación del capital humano para enfrentar un entorno de incertidumbre.

Así se configuran bases sólidas sobre las que se orienta y desarrolla la identidad del Grupo INI, y se profundiza en la optimización del núcleo de oportunidad que representa nuestra concentración de capital en beneficio de la riqueza nacional.