

Entrevista a Jordi Mercader, president de l'INI

El discurs del mètode

Jordi Mercader (Portbou, 1943) ha aconseguit, en dos anys de gestió, que l'Institut Nacional d'Indústria abandone els nombres rojos per a entrar en el moment dolç dels beneficis. Les claus d'aquesta gestió i els projectes de futur de l'INI són analitzats ara per Jordi Mercader.

Jordi Mercader forma, juntament amb el ministre de Defensa, Narcís Serra, i el secretari d'Estat d'Hisenda, Josep Borrell, la tríade de catalans que ha efectuat amb notable èxit el seu particular assalt a l'administració central. Empordanès d'origen i enginyer industrial de titulació, Mercader va arribar a la presidència de l'INI a principis del 1988 amb un objectiu en la cartera: que el més gran *holding* de l'estat deixara de ser una font constant de pèrdues a càrrec dels pressupostos generals. Tretze anys amb nombres rojos en el balanç suficients per a titllar el projecte d'utòpic. Al seu favor jugaven la seua experiència com a conseller en la Caixa de Barcelona i Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya i una brillant gestió en una de les empreses de l'INI vinculada al Ministeri de Defensa, Bazán.

És per això que ara, amb la presentació dels resultats corresponents al 1989, Jordi Mercader no pot ocultar el somriure. L'INI va guanyar l'any passat 82.335 milions de pessetes, una xifra que augmenta en un 165 per cent els beneficis obtinguts el 1988.

Dos anys que Jordi Mercader ha assumit amb una filosofia espartana que l'ha dut a ocupar quinze hores diàries el seu despatx de la plaça de Salamanca. Des d'allí ha codirigit les 53 empreses que conformen la corporació industrial, amb una facturació conjunta que s'acosta ja als dos bilions de pessetes. Tan sols els caps de setmana, via pont aeri amb Barcelona, Mercader ha abandonat els envitricolls de l'INI per a oxigenar-se en terres catalanes.

A partir d'ara el seu objectiu és que l'INI s'autofinance de cara al moment clau que serà el 1992, quan la corporació deixi de dependre dels pressupostos generals de l'estat. Mentrestant, les seues armes són mantenir un equip humà de qualitat i racionalitzar totes i cadascuna

de les gestions que conformen el resultat final.

—*¿Quina sensació produeix passar a la història de l'INI com el president que ha estat capaç d'aconseguir dos exercicis consecutius de beneficis després de 13 anys de pèrdues?*

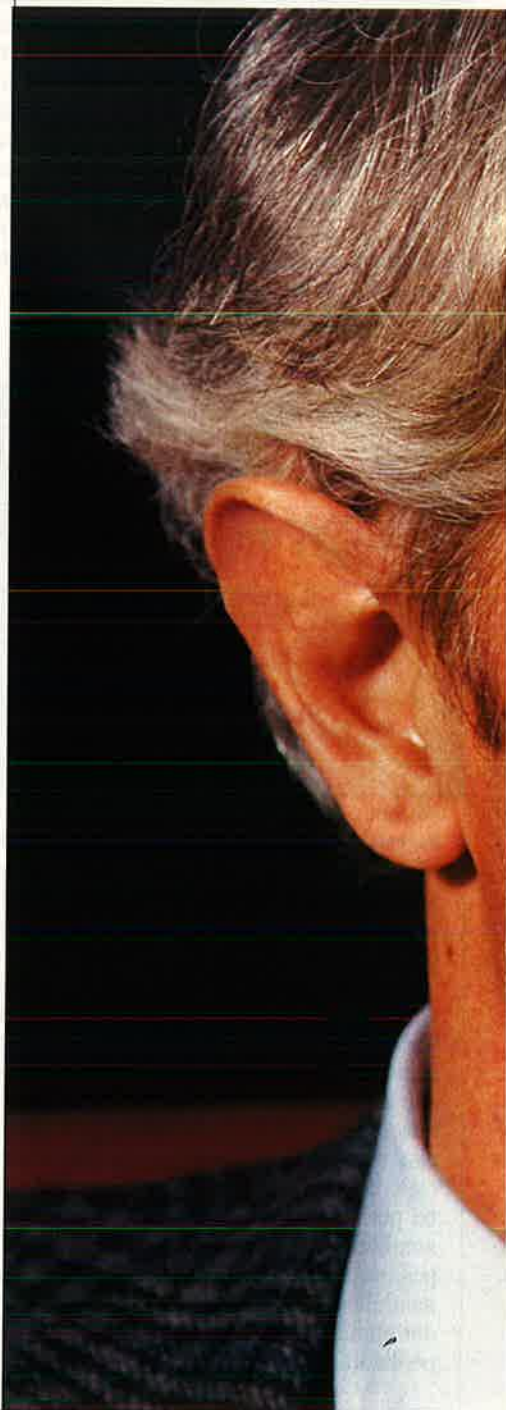
—Jo diria dues coses. La primera, responsabilitat. Tenir resultats positius a l'INI vol dir necessitat de consolidar-los i de mantenir una trajectòria de rendibilitat. Per tant, això dóna una gran alegria però també demana una gran responsabilitat per la continuïtat. I en segon lloc, deixar clar que els resultats de l'INI no són resultats meus sinó d'un equip que treballa amb mi i, també, fruit d'una feina feta al llarg de molts anys.

—*¿En quina mesura ha influït la línia de continuïtat dibuixada entre els seus antecessors, Luis Carlos Croissier i Claudio Aranzadi, i vostè?*

—Això ha estat essencial. La línia de continuïtat que hem seguit entre les tres estratègies és un punt essencial. Cadascú ha hagut de deixar la seva empremta en el seu moment. Així, a Luis Carlos li va tocar una època molt més dura de reestructuració sectorial; l'actual ministre d'Indústria, Aranzadi, va estar en una situació intermèdia, a punt d'obtenir els primers beneficis, i a mi m'ha tocat una última fase, probablement més atractiva, en el sentit que els aspectes constructius i creatius per part de l'Institut són significativament diferents dels que van haver de desenrotllar els meus companys anteriors.

—*¿L'economia interior i la incertesa internacional permetran assegurar una evolució similar per als següents exercicis?*

—Jo miro aquest any amb molta més prudència que l'any passat, amb una certa preocupació. No obstant, per al 1990, l'INI té oportunitat de consolidar els seus resultats per la via de la reducció de les pèrdues en aquelles companyies que



encara perden, aquelles que tenen unes característiques que fan que la demanda, en ser més puntual, sigui més variable.

—*Les veus més crítiques a la seua gestió assenyalen que el sanejament de l'INI mamprès durant els darrers anys li ha costat massa car a l'estat espanyol, concretament un bilió de pessetes...*

—Amb aquest tipus de coses cal recordar que, l'any 1983, quan l'estat va fer una aposta en aquest sentit, ningú podia pensar que la rendibilitat dels recursos que ha aplicat fos la que avui te-

nim. I això és el que cal significar. Des del punt de vista de l'estat accionista es va fer una aposta de dedicar-li a l'Institut un volum de recursos molt important, amb la incertitud que això podia sortir bé o no. La veritat és que ha sortit bé i aquests recursos no estan mal utilitzats perquè avui tenim una corporació industrial important, rendible i amb projecció de futur.

—*L'INI ha obtingut engunay 82.000 milions de pessetes de beneficis. Ara bé, del conjunt d'empreses que l'integren, 9 societats han concentrat més de*

60.000 milions de pèrdues mentre una de sola, Endesa, ha concentrat beneficis per valor de 93.000 milions. ¿Aquestes xifres no evidencien un cert desequilibri intern a l'INI?

—És per això que jo insisteixo que els següents exercicis han d'estar destinats a posar fi a les pèrdues de certes empreses. I no és sols un problema de voluntat, sinó que crec que tenim els elements objectius perquè el pròxim exercici es noti altra vegada una millora substantiva en aquestes companyies.

—*¿El 8% d'accions de MAN que acaba de comprar l'INI és un signe de la estratègia d'internacionalització que seguirà la corporació a curt termini?*

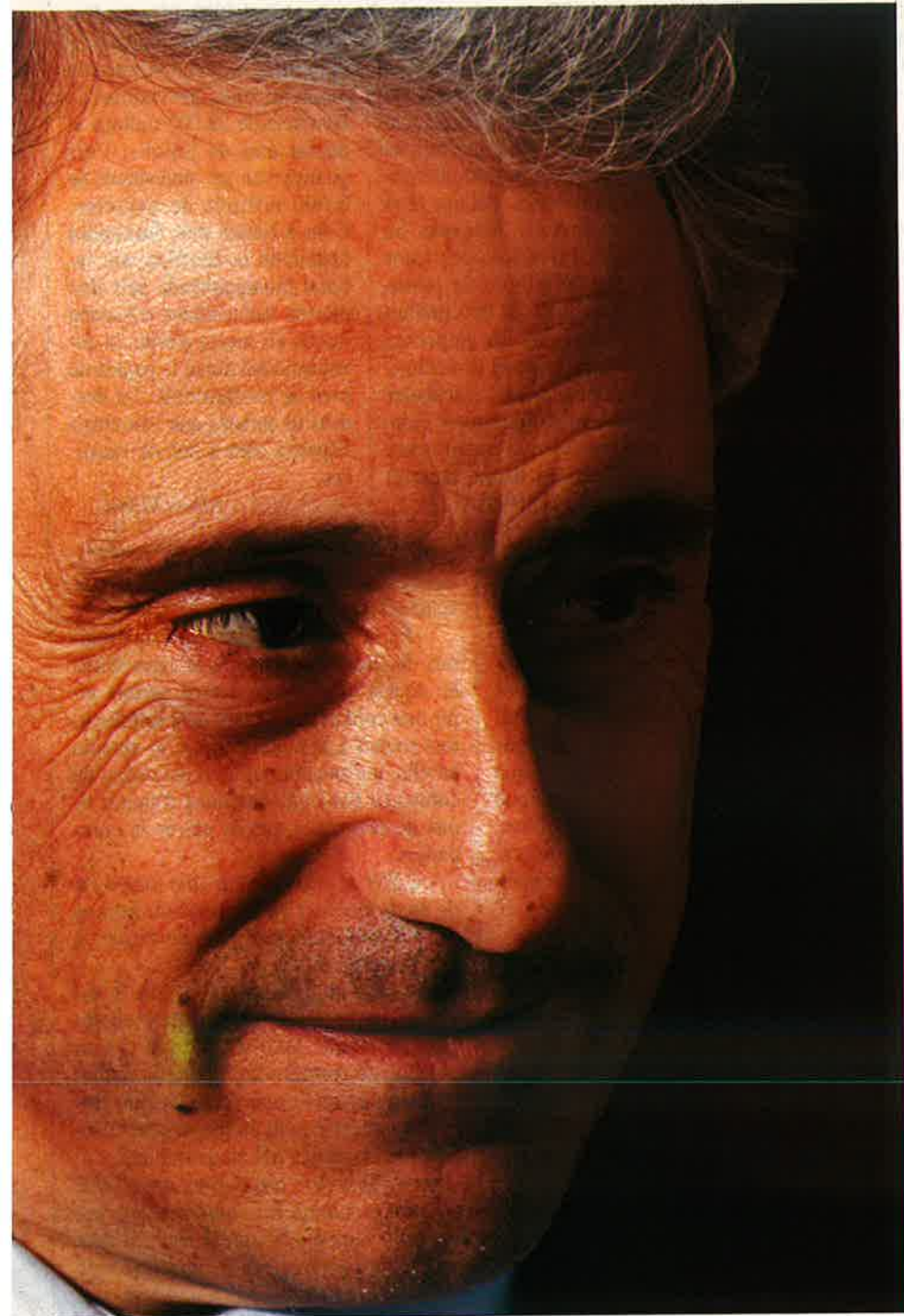
—Sí, jo diria que és un signe si se'l pren des d'un punt de vista general, però no ho és des del punt de vista particular, i m'explico. Aquest tipus d'operacions internacionals s'han d'examinar cas per cas i no pots aplicar les mateixes tècniques en cada un dels elements que poden conformar la internacionalització. Si es pren com un sentit de voluntat de l'Institut de vincular-se amb els grans, de tenir una presència significativa a Europa, sí..

—*¿Hi ha nits que vosté no pot dormir pensant en la paraula clau anomenada autofinançament, un repte que haurà d'aconseguir abans del 1993?*

—Aquest és l'element crític per a nosaltres. En definitiva, hem pres la responsabilitat de desconnectar dels pressupostos generals de l'estat a partir del 1993 i això vol dir que tots els recursos que estem aplicant en aquelles empreses tremendament deficitàries, com la construcció naval i altres, han d'acabar-se. Cadascuna de les companyies haurà de tenir fons suficients per als seus propis projectes i per tant l'autofinançament serà un element clau. De totes maneres li vull donar una dada, aquest any l'autofinançament del grup en brut ha estat de 283.000 milions de pessetes i el net de 240.000 milions. L'autofinançament net ha cobert tota la inversió necessària en actius materials i immaterials i encara ha sobrat un 30% de recursos per a poder-los dedicar a la disminució de l'endeutament, que és un dels elements del sanejament financer amb el qual hem de progressar fortament.

—*Vostè, que va nàixer en un lloc tan fronterer com Portbou, ¿com veu l'Europa que ara està formant-se?*

—Bo, jo diria que la veig, cada vegada més, com la casa nostra. És a dir, la visió europea compartimentada ha desapa-



L'any de les llums

Cinquanta-tres empreses, 149.910 treballadors, 1.798.557 milions de pessetes de facturació, exportacions per valor de 530.000 milions de pessetes i uns beneficis de 82.335 milions són les xifres que retraten l'estat actual de l'Institut Nacional d'Indústria.

La major corporació industrial de l'estat abasta sectors tan diferenciats com siderúrgia, construcció naval, béns d'equip, mineria, transport aeri, defensa, químic, financer i comercial. Alguns presenten resultats satisfactoris, com les empreses dedicades a la siderúrgia, l'alumini, l'automoció, l'electrònica, l'energia i el transport aeri. Per contra, naval, béns d'equip, defensa i mineria són encara font de pèrdues.

En total són 35 les empreses que poden presumir de tenir beneficis, mentre les 18 societats restants estan en xifres roges. Un *holding* on apareixen contrastos com el fet que

9 empreses concentren un total de pèrdues de 60.000 milions, mentre el sector elèctric de l'INI, per ell mateix, aporta beneficis per valor de 93.000 milions.

49 anys després de ser creat en plena eufòria autàrquica, l'INI ha experimentat en els darrers anys la major transformació de la seua història. La política de despreniment d'empreses que no s'adapten als nous horitzons de la corporació, n'ha estat la clau.

En els últims 6 anys han estat 32 les societats que han deixat de pertànyer a l'Institut. Algunes de les desinversions han estat tan sonades com la protagonitzada per SEAT que, després d'haver estat sanejada, va ser cedida en un 75% del seu accionariat a la societat alemanya Volkswagen. O la més recent, la venda del 100% d'ENASA a MAN-Daimler Benz en una operació que ha comportat també l'adquisició per part de l'INI del 8% de

MAN. Tot un signe que marca la política d'internacionalització que s'ha marcat Jordi Mercader per al nou INI del 1992 en un intent d'estar present en els principals grups industrials del continent.

En aquest intent d'arribar al Mercat Únic amb garanties, l'INI ha de deslligar-se, abans del 1993, dels pressupostos generals de l'Estat amb unes inversions previstes durant els tres pròxims exercicis superiors al bilió de pessetes. De moment, el 1989 la corporació va rebre de l'estat aportacions per valor total de 142.000 milions de pessetes. Pel que fa al present exercici, Mercader ha anunciat inversions per valor de 350.000 milions de pessetes, dels quals 64.000 tindran per destinació les empreses químiques, mineres i siderúrgiques. Les empreses vinculades a Defensa, profundament reordenades des que bufen vents de distensió, i Iberia, seran el altres grans beneficiats.

I és que el cas d'Iberia és dels més peculiars. Si el 1983 la companyia que ara presideix Narcís Andreu va perdre 29.965 milions de pessetes, durant tres anys les xifres roges van disminuir per a passar el 1987 a uns beneficis de 20.181 milions, que es van incrementar fins al rècord de 24.256 milions el 1988.

Ara bé, el 1989 diferents factors van desfer les previsions optimistes —Narcís Andreu va anunciar unes previsions de beneficis de 22.000 milions el passat mes de juliol— i els guanys van ser únicament de 6.000 milions de pessetes. Com a causes més destacades apareixen la conflictivitat laboral protagonitzada pels tècnics de manteniment d'Asetma durant els mesos d'estiu, la devaluació del dòlar, la pujada de preu de combustible i el descens de turistes que van elegir Espanya com a lloc de vacances.

Albert Vicent

regut. D'altra banda, el nivell de resposta, de reacció i de coneixement que tenim entre els empresaris europeus en aquest moment mostra aquest aspecte de la casa de tots.

—*¿L'INI ja ha desterrat totalment aquella vella filosofia de funcionar com una xarxa de seguretat per a aquelles empreses que entraven en crisi?*

—Per descomptat, en els últims anys no ens hem plantejat fer cap operació en aquest sentit.

—*Vostè va arribar a l'INI amb una guanyada fama de sanejador d'empreses, ¿quines són les claus d'aquest tipus de reconversions?*

—La primera cosa que se t'acudeix es dir allò que has de treballar molt i jo crec que, no per obvi, s'ha de deixar de dir. I la segona cosa és conformar equips humans de qualitat, que normalment existeixen en totes aquestes companyies. És a dir, es tracta de generar un projecte il·lusionant el col·lectiu de persones que treballa a les corporacions, és un procés que fa aflorar gent de molta qualitat

moltes vegades reclosa. El conjunt del treball de la desfrustració i de la il·lusió d'aquesta gent probablement és el símptoma més significatiu, perquè el seu coneixement de les empreses, de les seves pròpies limitacions, et dona un cabal d'experiència molt útil per a endegar projectes importants. I és un equip que té una gran voluntat de guanyar perquè estan cansats de ser titllats de perdedors.

—*¿I que pensa vostè quan l'empresa privada fitxa un gestor eficaç després d'haver-lo promogut durant anys en el sector públic?*

—Bé, davant d'aquestes operacions jo penso fitxar algun executiu de l'empresa privada, i de fet en fitxo alguns. La veritat és que últimament no tenim una reducció molt gran de l'equip humà, la normal per a una corporació d'aquesta talla. Concretament, l'últim any la reducció de directius ha estat del 6 per cent.

—*El sanejament de societats moltes vegades està lligat a processos de reconversió industrial, ¿com viu vostè*

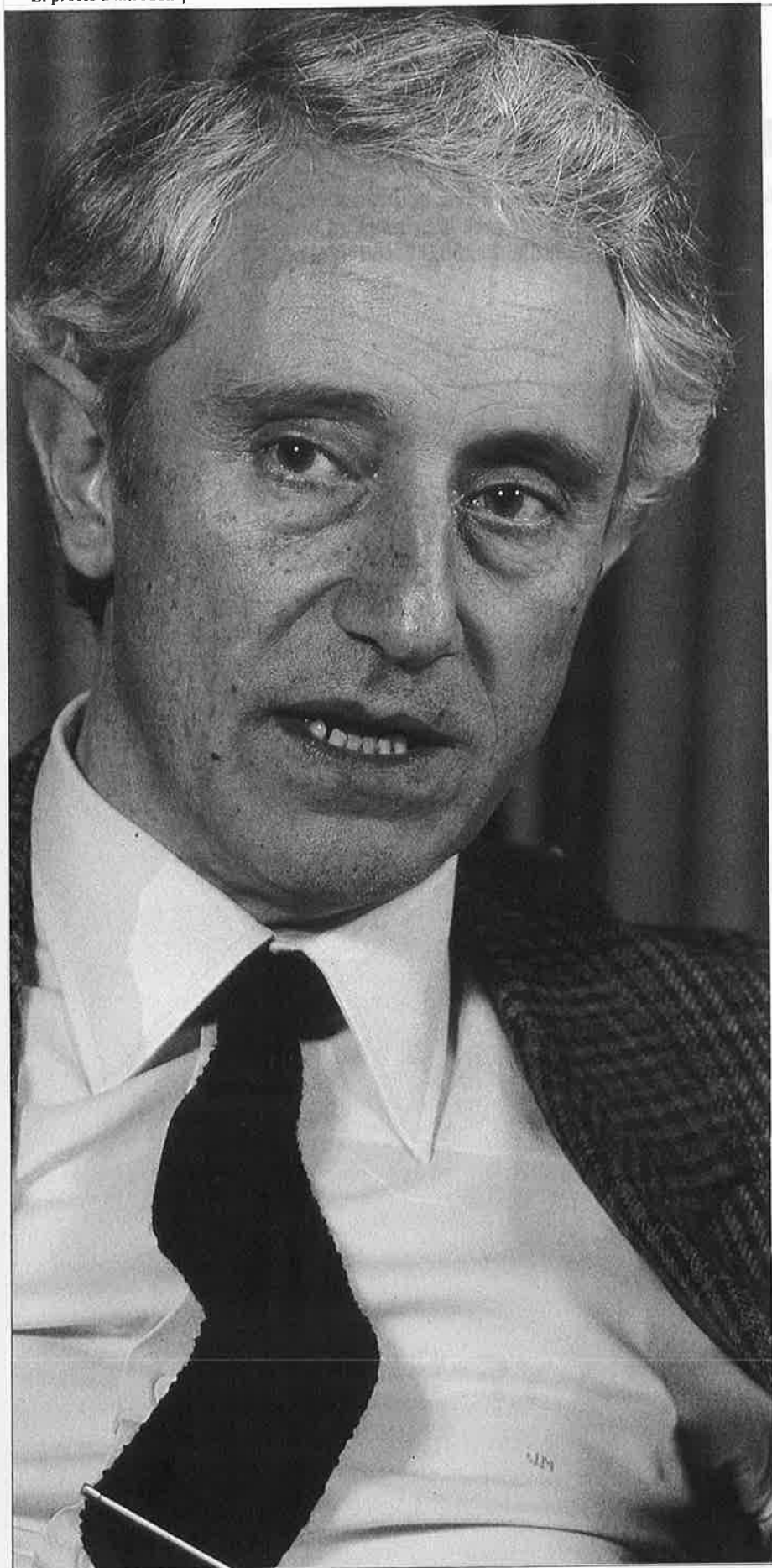
aquestes experiències des del punt de vista social?

—És la part més dolorosa d'aquest tipus de situacions. Una certa experiència en aquest tipus de processos permet tenir una credibilitat davant dels interlocutors socials i, al mateix temps, jo aprecio en ells una sensibilitat creixent capaç de compartir l'objectiu essencial d'aquest tipus de processos que és salvar la companyia.

—*L'INI té previst crear una empresa de medi ambient en els pròxims mesos, ¿és un dels objectius prioritaris per a la present dècada?*

—Sí, nosaltres tenim, com tota la indústria pesant, una problemàtica ecològica important. Això vol dir que si som capaços de resoldre-ho, podríem arribar a potenciar uns coneixements que donessin una base amb un plantejament seriós en la temàtica del medi ambient.

—*Al llarg dels dos últims anys l'INI ha anat reconduït les empreses que tenen una major vinculació amb el Ministeri de Defensa cap a objectius més*



propis del sector civil. ¿La corporació mantindrà aquesta línia en un moment que la distensió mundial fa poc rendible la indústria bèl·lica?

—Clarament, malgrat que el sector de defensa ha estat un sector que ha requerit molta inversió amb el procés de reconversió, el procés d'introduir productes civils ha de ser una evolució creixent. És un repte difícil però a força d'imaginació i treball es poden trobar elements que facilitin aquesta tasca.

—Jordi Mercader, malgrat ocupar la presidència d'un organisme tan vinculat a l'estat com és l'INI, continua sense tenir un carnet polític a la butxaca, ¿per què?

—Ha, ha...això no té res a veure. La cosa que sé fer i m'agrada és el món de l'empresa i per tant estic absolutament circumscrit a això.

—Vostè va compartir tertúlia en un moment donat amb gent tan destacada avui com Carles Ferrer Salat, Narcís Serra o Jordi Pujol, ¿el temps i el poder canvien les persones?

—En absolut, al contrari. Això el que fa és que, moltes vegades, ens compromet més a tots. Aquelles idees i contactes de quan teníem vint anys, quan tens la responsabilitat de decidir fins a quin punt ets fidel amb aquestes idees, ens reafirma amb els principis que pensàvem.

—¿En algun moment vostè s'ha sentit atret per la idea d'ocupar un ministeri?

—No, mai.

—Encara que vostè sona constantment com a ministrable en cadascuna de les remodelacions de gabinet.

—Clarament, no.

—Posats a jugar a ser citizen Kane, ¿quin és el seu Rosebud particular?

—Jo suposo que cap, clar que a vegades aquestes coses són inconscients. Potser l'única frustració, que per ara aconsegueixo satisfer, és tornar cada cap de setmana a Catalunya, i si puc estar a l'Empordà, encara millor.

—¿Què significa l'Empordà per a vostè?

—¡Ah!...significa allò més important de tot, és la meva infantesa, la meva joventut.

—¿Canviaria la presidència de l'INI per un Empordà que continuara sent com als seus records?

—Home, jo diria que canviar és una mica fort; però, com que em canviaran, sí que compto.

Albert Vicent