

"Ni en el 92 estàvem tan bé ni ara tan malament"

Pasqual J. Olmos Navarro (Catarroja, 1952), president executiu de Repsol Distribució, SA. Economista i màster de l'IESE amb estudis de màrqueting i direcció a la Universitat de Michigan i l'INSEAD (Fontainebleau). Després d'una impecable trajectòria professional en Ford des del 1976, on ha ocupat pràcticament tots els càrrecs, al setembre del 1993 es va incorporar a Repsol.

Olmos, es pot passar a dirigir d'un sector a un altre sense problemes de desconnexió?

—Sí tens les persones adequades des del punt de vista tècnic i de coneixement del producte, sí. Realment, allò que importa és tenir una orientació adequada com a negoci, i després saber completar el quadre de persones necessàries.

—A quina edat va entrar en Ford?

—Als 24. Però hi vaig entrar per baix, a pesar de ser economista i haver realitzat un màster dels millors d'Europa. Hi vaig entrar com a *trainee*, en entrenament, en la sucursal Ford Credit-València. I després vaig anar escalant tots els llocs que podia haver-hi en la sucursal fins a la direcció. Després vaig passar a la direcció de la Tresoreria a Madrid i un parell d'anys més tard, vaig ser nomenat director d'Operacions. El 1986 vaig tenir responsabilitats en Ford Credit-Europa a Anglaterra, i un any després vaig assumir la direcció d'Operacions per a Espanya i Portugal, passant el 1988 a Ford Espanya com a *business planning manager*. I en els anys següents he estat en la direcció de màrqueting i operacions... Fins ara.

—Una trajectòria fulgurant. Tinc entès que quan Repsol va sol·licitar els seus serveis, vostè se n'anava a Anglaterra, a ocupar un altre càrrec de Ford. Es així?

—Sí, l'1 de setembre del 1993 vaig ser nomenat director europeu d'una cosa que es diu *Customer Care & Loyalty*, i que consisteix a tenir cura dels clients i de la seua lleialtat. Continuava sent una responsabilitat departamental, com totes les que havia tingut a Ford. En canvi, ací ser president d'una empresa amb dues fàbriques significa una experiència molt més àmplia. És tenir responsabilitats de finances, d'administració, de comercial, de personal... Encara que aquesta és una empresa xicoteta dins el grup Repsol, però molt emblemàtica dins del grup, l'experiència que estic adquirint en aquest moment és molt generalista.

—Quines són les obligacions de Repsol Distribució dins el grup?

—Els lubricants, que són quatre marques: Repsol, Campsa, CS i Petronor.

—La presència de l'estat dins el grup ara és minoritària.

—Sí, el 40%.

—És dur viure a la intempèrie, sense el cel protector de l'estat?

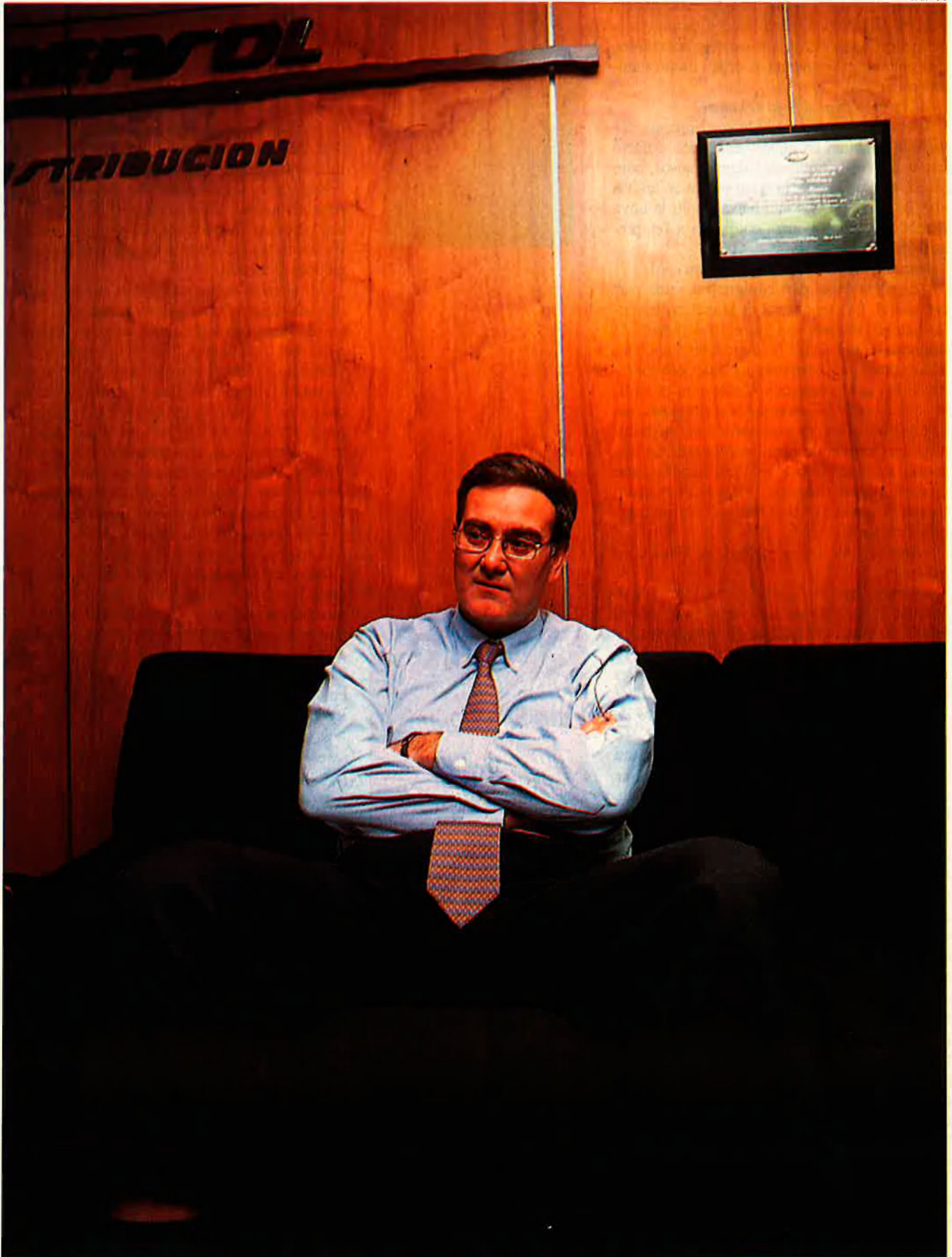
—Tot el contrari. La forma competitiva és la forma normal del mercat. Qui vulga sobreviure ha de competir en el mercat, no pot supeditar l'existència a un paraigua.

—Estadístiques recents indiquen que les empreses espanyoles depenen en més del 50% del pressupost de l'estat.

—És una aberració. I hi ha una altra dada en la mateixa línia: la despesa pública representa el 47% del PIB. Per mi, una de les revolucions pendents és la de l'eficàcia de l'administració. L'administració està obsoleta. Els seus plantejaments són obsolets, els de la central, els de les autonòmiques, els de les locals. Que de 100 pessetes que es produeixen en un país, 47 se les gaste l'estat, és un mal símptoma. Les administracions poden fer igual o més amb menys recursos. Amb un 30% del PIB podrien fer perfectament el que fan amb el 47%, i aquests recursos anirien a la iniciativa privada per tal que poguera utilitzar-los amb una major productivitat. La productivitat en els pròxims anys estarà basada en una millora de l'eficàcia i en la concreció de funcions de l'estat. Hi ha hagut una ampliació innecessària quant a la cobertura de molts sectors per part de l'estat. L'estat ha de ser molt fort en una sèrie de punts molt concrets: sanitat, educació..., però no en gaire àmbits més. Hem arribat a un punt que l'estat haurà de replantejar-se si el que fa és necessari i si allò que és necessari ho pot fer d'una forma distinta i millorant la productivitat. Aquesta experiència l'he tinguda jo a Ford, i ara ací. Veig que hi ha moltes coses que es poden fer d'una altra forma, que el que costava de fer 100, amb 40 ho pots fer inclús amb millors resultats en qüestió de qualitat. Això no vol dir que jo siga un liberalista total, però sí que sóc partidari de delimitar l'estat: que siga molt fort amb poder i amb coses molt específiques, però amb uns objectius de productivitat.

—Aquesta crisi, senyor Olmos, és més psicològica que real? O no ha arribat encara amb totes les conseqüències?

—Hi ha dues variants. Els espanyols són molt donats a gastar més del degut quan les coses van bé i a estalviar més del normal quan van malament. En la meua opinió, ni el 92 havia d'haver estat com va ser, quant a despeses, ni



ara, potser, s'ha d'extremar tant. La crisi està ací i no és psicològica, però s'accentua massa la part psicològica. Pense que estarem nou mesos més amb aquest esquema de crisi i després anirem remuntant.

—*Es veu la llum al final del túnel?*

—A partir de setembre hi ha unes quantes coses que ajudaran en aquest sentit. La situació internacional va millorant: alguns països, com els EUA i Anglaterra, ja estan pujant en un 3% el PIB; els interessos han baixat molt; la nova flexibilitat laboral donarà confiança a l'empresariat per a invertir més...

—*En realitat, què ocasiona aquesta crisi?*

—Es parla d'una part conjuntural i una part estructural. La conjuntural és la cíclica: les coses van bé i després van pitjor. I l'estructural és deguda a la ineficàcia i la improductivitat de les administracions i l'empresa privada, però sobretot de les administracions. Cada volta es va liberalitzant més l'economia i les empreses han de transformar-se per a competir més. Això implica uns canvis de tipus estructural. En uns sectors sobra mà d'obra, en altres han d'adaptar una tecnologia diferent... Ha d'haver-hi un traspàs de gents a sectors diferents. Tot això significa un canvi.

—*Aquest canvi es pot realitzar de manera no traumàtica?*

—Sempre que es faça en fases. L'entrada al Mercat Comú era un pas important, ara el GATT un altre... És qüestió d'introduir els canvis a poc a poc, però sense parar.

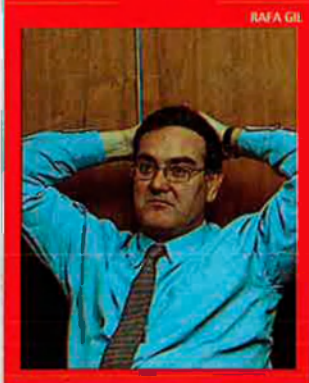
—*Hi ha empresaris que traslladen les seues indústries al Nord d'Àfrica o a Sud-amèrica per raons òbvies. Això no implica una dimissió de responsabilitats en una situació tan difícil?*

—No es pot anar contra això. En la mesura que els aranzels baixen i que la mà d'obra és una variable important en el cost del producte, has de prendre les decisions necessàries per a poder sobreviure, perquè els teus productes ja competeixen amb els productes internacionals. La disjuntiva és que o millores la productivitat o has de tancar l'empresa. Lògicament, és més acceptable millorar la productivitat. Això té un efecte negatiu i un efecte positiu. El negatiu és que, a curt termini, sobren llocs de treball o els salaris tan elevats han de baixar o adequar-se al sistema internacional. És un trauma a curt termini. En canvi, a mig termini, és una millora de productivitat, una generació de recursos que permet la reinversió (en principi en el país d'origen, encara que també pot ser en l'estranger), i per tant són més recursos per a una empresa espanyola, la qual pot generar més llocs de treball en la mesura que hi haja una dinàmica que permeti una perspectiva de generació de beneficis. Tot el que implique millorar la productivitat amb els mínims traumes possibles, és el camí que cal seguir.

—*Hi ha una veritat intermèdia entre un*



“Una de les revolucions pendents és la de l'eficàcia de l'administració. L'administració està obsoleta. Que de 100 pesetes que es produeixen en el país, 47 se les gaste l'estat, és un mal símptoma. Les administracions poden fer igual o més amb menys recursos.”



sindicalista i un empresari, o és impossible?

—El sindicalista, a voltes, pensa massa a defensar els interessos de la gent que té treball, i l'empresari, a voltes, vol una llibertat absoluta. El terme mitjà és flexibilitzar, però pagant amb indemnitzacions quantitats importants, sense perjudicar la gent que puga perdre el lloc de treball. Però no mantenir els treballs d'una forma inflexible, perquè això és absurd i no s'avé amb l'economia oberta, a què tendim. Durant els pròxims mesos, la flexibilització pot significar una pèrdua de llocs de treball, però a partir dels sis mesos ja ha d'haver-hi una millora important en llocs de treball.

—*L'empresa espanyola està capacitada per a competir amb la ferocitat de l'europa?*

—Sí. L'empresa espanyola, en general té més nervi que l'estrangera, però li falta un poc de metodologia, de sistema de treball. Només ha de mirar la quantitat d'empreses exportadores que hi ha a València que es defensen perfectament. Hi ha crisis i hi ha problemes, però en empreses mitjanes sabem funcionar competitivament. Potser no ha passat igual amb les empreses grans a causa de la influència de l'estat, i han anat caient totes en mans d'estrangers.

—*No és més difícil la supervivència amb vista a Europa amb empreses mitjanes?*

—No necessàriament. Depèn del sector. Empresa gran no és igual a gran productivitat. Hi ha empreses mitjanes que poden trobar llocs en el mercat on competir pel que fa als costos. La qualitat i el servei, en el futur, són fonamentals, i hi ha moltes empreses mitjanes que poden competir en aquests aspectes. Inclús diuen que les empreses grans moltes voltes tenen problemes greus de burocràcia i de costos.

—*De fet, només generen treball les empreses mitjanes i menudes, no?*

—Això té una raó molt clara: les empreses molt grans tenen uns costos massa elevats perquè són massa burocràtiques. Les cinc-centes empreses més grans de la revista *Fortune* estan baixant en nombre d'empleats. Eren ineficients.

—*Vostè és optimista o és que la suma de factors que ha invocat el fan optimista?*

—Potser si et contara els problemes que tinc en l'empresa, canviaries de percepció.

—*Quines eren les mesures més peremptòries que necessitava Repsol Distribució?*

—En aquest moment estic fent uns canvis molt importants. Per exemple, tancar una fàbrica a Cartagena. No és que estiga molt orgullós de la mesura, però era necessària per a poder competir. He concentrat tota la producció de lubricants del grup a Puertollano, per tal de millorar la competitivitat. Per exemple, jo tenia xòfer quan vaig arribar ací. I l'he jubilat. L'home també n'estava interessat. I ja no tinc xòfer. Hi havia quinze llocs de treball més els objectius dels quals no estaven clars, i han desaparegut. Però per una altra part, tinc un pla de nomenament

de franquícies en Boxes, que són unes empreses de serveis ràpids, on generarem 75 llocs de treball enguany. L'orientació de les empreses filials, també l'estem canviant. Gerpesa, per exemple, que és una empresa de reciclats d'oli, l'estem reenfoçant per tal de millorar el servei de recollida d'olis i d'intentar evitar la contaminació.

—*Un dels retrets que se li fa, no a Repsol sinó a totes les empreses del sector, és el factor contaminant. Què fa Repsol pel medi ambient?*

—Repsol té una direcció general de medi ambient, amb una sèrie d'inversions, però no està relacionada amb Repsol Distribució. Nosaltres tenim aquesta empresa de recollida d'oli, que l'any passat n'ha recollit 30.000 tones, que és pràcticament l'oli residual que hem venut. És a dir, n'hem venut 85.000 tones i la seua part residual serien 30.000 tones. En aquest aspecte, perdent 150 milions de pessetes, hem solucionat el factor ambiental de la recollida de l'oli. Desgraciadament, no totes les empreses grans ho fan. De totes formes, jo sóc president d'Aselube, que és l'associació de fabricants de lubricants d'Espanya, on hi ha Cepsa, Shell i totes les altres, i la intenció és que hi haja una taxa en el preu dels lubricants que es destinaria al reciclatge de l'oli gastat, però l'antiga Llei de Residus Tòxics i Perillosos de l'administració central no acaba de facilitar aquesta possibilitat, inclús la Secretaria d'Estat de Medi Ambient reconsidera el projecte que havia fet Vicent Albero. No hi ha una determinació tampoc de les responsabilitats de les autonomies i l'administració central. Aleshores, fan falta unes directrius clares per part de l'administració, perquè les empreses productores intenten col·laborar, i que una llaua d'oli valga 3.000 pessetes o 3.015 no té cap importància, si aquestes 15 solucionen el problema del reciclatge.

—*La seua desvinculació de Ford va ser una evolució natural en la carrera professional o es va deure a una ruptura?*

—Al contrari. Va ser un divorci agradable. Ford no volia que jo me n'anara. El dia 3 de juliol mon pare era a la UVI i va morir l'11, i durant aquesta setmana tràgica vaig haver de decidir el canvi. Un dilluns em van comunicar el meu nou nomenament a Ford-Europa, i el dimarts els vaig comunicar que deixava l'empresa. Cada vegada Ford centralitza més les decisions a Londres, i jo no estic disposat a viure a Londres. Ja he fet prou venint a viure a Madrid.

—*Li ha costat?*



—**És cert que vostè va estudiar en companyia de Joan Llerma, el president de la Generalitat valenciana?**

—**Jo vaig fer econòmiques del 69 al 74, i crec que Llerma era de la mateixa promoció. Dic crec perquè ens vàiem en les assemblees i en els embolics. Per classe no venia molt. Només el coneixia de vista.**

—**Com era aquell Llerma estudiant?**

—**Era un activista universitari, però hi havia uns altres que donaven més la cara que ell. Ell estava un poc controlant els assumptes des de darrere, mentre que altres companys eren els que convocaven les assemblees i les mobilitzacions. El recordo com una persona molt tímida.**

—**Ho ha superat.**

—**Sí.**

—**Sí, ja porte ací dotze anys. Vaig venir un poc fruit de l'ambició que tots tenim, però jo sóc un producte de l'Horta. Els meus avis són d'Alcàsser, d'Alfafa i Catarroja.**

—*Els seus pares estaven vinculats al seu ofici?*

—No, mon pare era botiguer. Tenia una tenda de robes. I el meu avi era "Pasqualet el de les Robes", el que ha vestit tota la gent de Catarroja en la postguerra.

—*M'ha dit que l'adaptació a Madrid li ha costat.*

—Sí, la vida a València és més simple, més fàcil. I la meua addicció a la terra és molt important. Quan parlo de terra, parlo de les olors, en el sentit de Manuel Vicent.

—*Quin és el seu paroxisme d'addicció a la terra?*

—Pensa que jo encara em talle el cabell a Benetússer, en la mateixa perruqueria de sempre. Vivint a Londres o a Madrid.

—*És un compromís magnífic. Amb què es desintoxica un executiu com vostè?*

—A base d'esport. Jo he estat judoka.

—*Campió d'Espanya, tinc entès.*

—Sí, en l'any 74. I vaig ser president de la Federació Espanyola de Judo, als 26 anys, que era inusual, i vivint a València, que és més inusual encara. Vull dir que he estat vinculat a l'esport i continue practicant-ne. Ara faig *aerobic* i *squash*.

—*Ha abandonat el judo?*

—Sí, a Madrid no tinc l'ambient. El judo s'ha de fer amb amics.

—*Quina divisa tenia?*

—Cinturó negre segon dan.

—*Hi ha alguna relació entre judo i empresa?*

—Hi ha una filosofia. El judo té molt de budisme —almenys el judo que jo vaig practicar—, en el sentit de millorar-te a tu mateix, de competir amb els altres, però no per a guanyar-los sinó per a millorar-te.

Aquesta filosofia es pot aplicar també a l'empresa, on intentes competir per a millorar-te tu mateix. Aquest és el punt de confluència entre la filosofia budista, el judo i l'empresa. El budisme em va interessar de jove, a través de diverses lectures d'Erich Fromm, vaig arribar al llibre *Budismo zen y psicoanàlisis*, que era de Fromm i Suzuki. El judo i aquesta classe de lectures, encara que ho hages deixat fa anys, t'impregnen d'un caràcter que continua a través del temps.

Miquel Alberola