

ALFRED PASTOR BODMER

Director General del Instituto Nacional de Industria

Financiación de la empresa pública

Conferencia-coloquio celebrada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona el 7 de febrero de 1984 correspondiente a la segunda sesión del **Seminario de Economía Española**. Antonio Flores Lemus

I

La veritat és que no em sento com un senyor de Madrid que ha vingut a explicar el que fa allà, sinó molt més com un professor que ha estat d'aquesta casa, que ha passat una temporada molt curta allà i que li agradaria explicar-li's als seus companys d'aquí una mica de què va la pel·lícula, perquè jo així ho he entès. Una cosa sí voldria dir i és que això jo crec que és una reunió acadèmica. Es a dir, no hi ha res del que jo diré que tingui la més mínima inspiració política.

I m'agradaria parlar, bàsicament, no de tot l'Institut Nacional d'Indústria, sinó sobretot del procés de reconversió industrial dintre de l'Institut Nacional d'Indústria. I té interès perquè els instruments de que hom disposa dintre de l'Institut Nacional d'Indústria per a fer o deixar de fer una reconversió industrial són molt diferents dels instruments de què es disposa per al sector industrial en general, és a dir que, en teoria al menys, dintre de l'Institut hi ha unes possibilitats de planificació i hi ha uns mecanismes de control que l'administració no té vers la resta del sector industrial.

II

Abans de començar a parlar de com es veu el procés de reconversió industrial parlaré una mica de què és. Voldria donar només dues dades que em sembla són significatives per a donar una idea de què és l'Institut. Com tots sabeu l'INI és un grup d'empreses, està organitzat com si fos un holding de societats anònimes. L'INI, de veritat de veritat, són unes setanta empreses, i això inclou les que són participades directes i algunes de les filials més importants; per exemple, inclou l'Empresa Nacional d'Electricitat, ENDESA, però també inclou ENHER que és participada indirecta de l'Institut però que ara té, per exemple, unes inversions molt més importants que les d'ENDESA. Si contessim les que són

participades indirectes, tindríem un total de més de 700 empreses. Aquesta xifra no té cap sentit, perquè aquestes filials indirectes no les porta l'INI sinó que es porten elles si és que les porta algú.

Aquestes setanta empreses tenen, a l'any 82, uns ingressos d'un bilió i mig de pessetes, això és aproximadament el 7% del producte interior brut; concentrat teòricament, en una sola mà que és l'Institut. Això dona la impressió, i dona la impressió moltes vegades a l'administració, i en perjudici nostre, de que l'INI és una cosa que es podria controlar fàcilment. Com és que no s'han declarat en fallida Ibèria, Ensidesa o Hunosa, etc. etc.? Per entendre una mica com això no pot ser i com el fet de que no pot ser no depèn de que tal president sigui cunyat d'un altre, etc. sinó que ve una mica donat per la pròpia naturalesa de les coses, m'agradaria de fer la següent consideració: si hom considera l'activitat d'una empresa o d'un grup d'empreses, recordareu que les despeses d'una empresa tradicionalment es dividien en despeses corrents i despeses d'inversió; la lògica d'aquesta classificació és que les despeses corrents són aquelles que s'han de fer perquè l'empresa continui. Hom pot mirar de contenir-ho, pot mirar d'evitar de que creixin, pot mirar de racionalitzar-les; bàsicament però, tallar les despeses corrents vol dir tancar l'empresa. Aquest és el sentit d'aquesta categoria de despeses corrents. Les despeses d'inversió, què són? Són les despeses estratègiques, les que poden canviar l'orientació de l'empresa. Perquè? Perquè una empresa canvia d'orientació en gran part canviant la naturalesa de l'stock de capital que té i això es fa a través de les inversions.

Si hom, aleshores, considera que es pot fer a una empresa o en un grup d'empreses aquesta classificació, té molta menys importància qui mana a una empresa que com es divideixen les despeses, aquestes despeses que són més o menys inevitables i aquestes despeses que són estratègiques. Si les despeses inevitables són una part molt gran del total, aquesta empresa no pot canviar gaire, pot sobreviure o pot tancar; i, sobretot no pot canviar gaire ràpidament.

Si fem aquest raonament pel que respecta a l'Institut Nacional d'Indústria com un tot, ens trobem que de totes les despeses de l'Institut, que són més o menys aquest bilió i mig de pessetes a l'any 82, un 20% són inversions (o sigui que no hi ha massa marge), però espereu, d'aquest 20% que són inversions per a tot el grup, el 60% són inversions en una empresa, Enher: són inversions elèctriques; veieu, que més de la meitat està concentrat en un sector que és quasi un sector de servei públic. Si considerem una altra vegada tota la inversió, tenim inversions que ja estan compromeses: de totes les inversions a l'any 83, un

67% són inversions que ja estan compromeses. Són inversions en projectes que ja estan en curs, inversions de manteniment, i, finalment, hi ha el que se'n diu despeses amortitzables, que és una manera elegant de qualificar les pèrdues, que en comptes de posar-les totes en un any es van repartint al llarg de varis anys però que no són el que nosaltres entenem, com economistes, com a inversió: no serveixen per comprar màquines.

Què ens queda? Ens queda un 33% de la inversió. Per tant, un 7% de les despeses anuals de l'Institut són més o menys el que es poden considerar despeses estratègiques; estic exagerant una mica, però no gaire, tot la resta és el que cada any ja vé imposat per la naturalesa de les coses. Tots aquest papers passen pel davant de la nostra taula i totes aquestes inversions les aprofitem una per una, això és cert, però de cent inversions n'hi ha doncs, quantes?, setanta-set, que les hem d'aprovar perquè sinó vol dir que estem tancant aquestes empreses o aquesta empresa, etc.: només hi ha un terç d'aquestes inversions en les que, realment, podem dir que sí o que no.

Això ens indica la velocitat en que pot canviar una institució així, i això és veritat de totes les empreses que hi ha dintre de la institució, més o menys. Es lentíssima.

Doncs aquest és un primer punt a tenir en compte, si hom està parlant de què és el que es pot fer amb l'INI a la pràctica: a la pràctica el que es pot fer és això, i no es pot fer gran cosa més.

III

Dintre d'aquest contexte, una mica pessimista, quin és el problema de la reconversió? Mirem les empreses de l'INI; el pitjor que hom pot fer és mirar-se l'INI com a conjunt perquè no vol dir res, ja ho heu vist abans. Si agafeu tot l'INI resulta que el 57% de la inversió és en una empresa que és una empresa elèctrica; si feu una projecció de resultats de l'INI, d'aquí uns cinc anys el grup INI dona resultats positius. Cóm? Perquè l'empresa elèctrica guanya diners i totes les demés en perden una mica menys. Vull dir que no hi ha res més enganyós que agafar les dades del grup INI com un conjunt; s'ha d'anar desagregant una mica.

Si deixem de banda el sector elèctric que, de veritat, és un sector molt especial dintre de l'Institut, ens trobem en que hi ha, per dir-ho d'una manera tòpica, dos INIS, hi ha el que surt constantment als diaris, que és essencialmente la construcció naval, la siderurgia, part de la mi-

neria (no tota, bàsicament Hunosa), i els béns d'equip (La Maquinista, la Babcock, Ateinsa, Equipos Nucleares, etc.), y després hi ha tota una pila d'empreses molt diverses, la major part d'elles molt més petites, que no van malament; n'hi ha que sí van malament, i hi ha les que van menys malament, però són empreses molt diferents de les primeres.

El concepte de reconversió s'aplica a les empreses del primer grup. Si volem millorar les empreses de l'INI, hi ha millores de dos tipus, per al segon grup són bàsicament millores de gestió, és a dir, (sobra sempre una mica de personal, la gent no treballa tant com a l'empresa privada, la tecnologia es en molts casos inadequada, no s'han sapigut negociar els convenis tecnològics bé, les empreses produeixen bé però no saben vendre, etc.). Tot això són, diem-ne, millores de gestió i es poden aplicar a la gran majoria de les empreses de l'INI; i probablement, si s'apliqués sin aquestes millores al llarg d'un període de tres o quatre anys, aquestes empreses no tindrien pèrdues. Moltes d'elles no en tenen ja ara.

Aquests mètodes no són suficients per a les empreses del primer grup: la siderúrgia, la construcció naval, part de la minera i probablement béns d'equip. Perquè? Doncs perquè aquestes empreses pateixen un problema inicial que és un problema de sobredimensió, són empreses massa grans. Quin és el cas més clar? El cas més clar és el d'"Equipos Nucleares": és una fàbrica que es contrueix per a fabricar recipients de centrals nuclears. Què passa? Que ja no se'n fan. No es fan centrals, no es fan els recipients. Què és pot fer? Bé, es poden construir d'altres coses, es poden fer màquines més petites, es poden fer grues, es poden fer totes aquestes coses. Es poden fer les grues impecables, es pot tenir el personal fent les grues amb uns temps mínims: tot això no arregla l'empresa. Perquè? Perquè l'empresa es troba que ha d'amortitzar uns actius que no els pot amortitzar de cap manera amb l'excedent d'explo-tació del que pot produir. No hi ha res a fer.

Una mica el mateix passa en siderúrgia, encara que el cas de siderúrgia és molt més complicat. Un cas molt més clar és el de la construcció naval, en el que sembla (per tots els raonaments excepte els que fan a Galícia), hi ha capacitat excedent per a produir barcos. Els barcos que puguin produir els dressanes que té l'INI no els vendran; (de fet no els venen i els té el Banc de Crèdit Industrial). No es venen i no es pot preveure que es venguin.

Per tant, el problema en aquestes empreses és el problema típic de la reconversió; són empreses que s'han de reduir, si voleu són sectors que s'han de reduir, i això pot implicar de vegades que totes les empreses es redueixin una mica i de vegades que una empresa tanqui i les de-

més segueixin igual. Això ja és una qüestió de detall.

Agafem el cas d'una dreçana, per exemple, que no tindrà feina durant els pròxims cinc anys; què s'ha de fer? Hom pot fer els seus càlculs i dir s'ha de tancar, és el més barat. Però quins són els costos de fer això?. No estic parlant dels costos polítics ni dels costos socials, sinó purament dels costos financers. Quins són els costos de tancar una dreçana?. Doncs un diu, són tantes persones que han d'anar al carrer, tants diners per baixes, això costa tant. I ja està? No. No està perquè normalment el 80% dels actius estan finançats amb crèdits, per tant si hom vol tancar ha de pagar el personal i ha de tornar els crèdits. Per tant, si fem números molt aproximats, comptat l'excés de personal que hi hauria a les empreses de l'INI i imaginant-nos que cada persona s'emporta amb ella un troç de capital (és a dir que, quan un senyor se'n va, si aquell senyor feia funcionar una màquina aquella màquina ja no val res, i aquella màquina s'ha de tornar al banc) els números que surten són bastant sorprenents: resulta que aquest cost de reposar el valor de capital de les empreses (i es pot interpretar de moltes maneres, o bé de tornar els crèdits al banc, o bé de sanejar el balanç de les empreses, digueu-ne com vulgueu) el cost de fer això és el doble del cost de les reduccions de personal.

Per donar un ordre de magnitud, per a produir el que podem esperar que l'INI vengui en els propers quatre o cinc anys faria falta, en comptes de 220.000 persones que hi ha ara, aproximadament entre 50 i 60.000 menys. El cost d'aquestes 50 ó 60.000 seria aproximadament 250.000 milions, posant un cost d'una baixa uns 4,5 milions. Bé, el cost de reposar els actius de les empreses, és a dir, el cost de deixar les empreses financerament sanejades, és aproximadament de 450.000 milions: és a dir, el sanejar el balanç de les empreses és el doble del que costa fer les baixes.

Abans d'anar més lluny, quin seria el benefici de fer aquesta reconversió?. Una vegada més, amb números molt aproximats, es podria fer que el grup d'empreses de l'INI tingués resultats positius o equilibrats d'aquí a dos o tres anys, si tots aquests diners es donessin avui, si les baixes es fessin totes demà al matí i si es tornessin els creèdits als bancs demà passat: és a dir, si es pogués comptar amb l'any 84 i l'any 85, és concebible que les empreses de l'INI poguessin tenir resultats positius a l'any 86.

Quines són les impossibilitats per fer això? Bé, és evident que els costos socials no són assumibles en aquest moment, pel que he vist fins ara m'imagino que no deuen ser-ho, però el que vull és cridar l'atenció

sobre el que són els costos financers. I els costos financers exigeixen unes aportacions de l'Estat aproximadament de 700.000 milions de pesetes. Això no és assumible, el pressupost de l'Estat no aguanta, la política monetària no ho resisteix i si hom es vol passar de llest carregar-ho als bancs, els bancs tampoc no resisteixen gaire més.

IV

O sigui que ens trobem amb un problema de no poder fer la reconversió perquè financerament no és assumible. Nosaltres fa bastant de temps que estem donant voltes a aquest problema i el que m'agradaria fer ara seria, en primer lloc, suggerir una via alternativa que a mi em sembla que, des del punt de vista pràctic, és una bestiesa, però, com que de tota manera això és una reunió acadèmica, suposo que es pot dir. I després suggerir el que probablement serà la via pràctica i assenyalar quins són els inconvenients que hi veig.

Quina és la via aquesta, purament acadèmica? Es molt senzilla. Ens trobem amb que, entre treballadors, empreses, i sistema financer s'han de fer uns fluxes de pagaments enormes; les empreses han de donar 400.000 milions als bancs, han de donar 200.000 milions als treballadors, empreses i sistema financer, tenen els seus balanços com si fossin uns dipòsits amb una tapadora posada: el dels treballadors diu, nosaltres valem 100, les empreses diuen nosaltres valem 100, i els bancs diuen nosaltres valem 100, aquest és el nostre actiu en el balanç. Si hom pogués aixecar la tapadora, veuria que no hi ha 100 en lloc, perquè? doncs perquè els treballadors diuen, és que nosaltres valem 100 perquè la nostra productivitat és aquesta, som capços de produir aquest béns que valen tant. I això no és veritat, no és veritat perquè si aquests béns que aquests senyors produeixen es venguessin tal com ells diuen, les empreses no tindrien el problema que tenen; per tant, els primers que s'haurien de esborrar del seu balanç serien els treballadors, el que ells produeixen no val res, però res, —estic simplificant molt— i en aquests casos la valoració dels serveis és zero i no hauria d'estar lligat ni al "índice de precios al consumo" ni a res semblant, és una cosa que val zero.

Les empreses diuen que tenen uns actius que valen tant, perquè, és clar, s'ho han posat a cost en llibres, ho van amortitzant, etc. Bé, en cas de moltes empreses els actius que tenen valen exactament zero; perquè? doncs perquè no produeixen res o perquè produeixen uns béns que no

es venen. Per tant, aplicant-los-hi el mateix criteri que s'ha aplicat als treballadors, en el dipòsit de les empreses tampoc hi ha 100, hi ha 30.

Finalment, el cas dels bancs és el més obvi. Els bancs es posen en l'actiu tota una pila de crèdits i aquests crèdits valen tant; no valen tant. Perquè? Doncs perquè aquests crèdits serveixen per a finançar uns actius que acabem de quedar en que valen zero. Per tant, els seus crèdits valen zero. Vostès s'han equivocat, han fet unes inversions que no haurien d'haber fet.

Bé, és evident que si tothom es pogués rebaixar el seu balanç, aquests fluxes que l'economia no pot assumir de cap manera ja no farien falta. El que passa, però, és que realment això de posar-se un zero en el balanç jo no ho he vist mai. S'ha fet, s'ha fet, això es va fer a la Alemanya de la post-guerra si us en recordeu, quan els senyors anaven a la finestreta del banc amb un bitllet d'un milió de marcs, a la finestreta els hi posaven un sello i deien això no en val un milió de marcs, això en val cinc. I tothom havia de passar per la mateixa finestreta. És clar, això només s'aplicava als actius monetaris; les cases i els terrenys i tot això valien el que valien, però això va ser tatxar-se un zero en el balanç per molta gent.

Jo no coneixo una altra manera de fer-ho, però tingueu en compte això i és que el problema fonamental és un problema de reconeixement de pèrdua, no és un problema de que no hi hagi diners per fer anar la màquina. En el cas de les empreses de l'INI, que hi ha inversions que s'han fet durant molts d'anys i que no s'haurien hagut de fer i aquestes inversions valen zero i haurien de poder figurar com zero en el balanç, és clar el balanç no ho haurie hagut de finançar, i aquests crèdits valen zero.

Però el que estic dient és que ens estem trobant amb un problema de fluxes financers molt gran perquè s'han de complir els supòsits d'aquests tres grups de senyors, en comptes d'aixecar-li's la tapadera i dir-los, senyors aquí no han meditat bé, no hi ha el que vostès deien. No li he de reposar res, vostè deia cent, doncs són trenta. I ja està. Aquesta solució no és una solució, és només una idea comptable i no veig com es pot portar a la pràctica de cap manera. Però, és clar, jo crec que el problema és aquest, és un problema de reconeixement de pèrdues, és a dir, és un problema de desvaloritzar un stock de coses que hom es creia que tenia.

Estem intentant d'arreglar un problema que és bàsicament de valoració d'estocks a base de fluxes i és això el que ens està plantejant un problema per al sistema financer. I és que el sistema financer no és res,

només és una sèrie de canals que porten coses d'un lloc a l'altre, i si hom intenta de posar-hi massa coses a l'hora, allò peta. I és una mica el que ens està passant en aquest moment.

V

Quina és la solució pràctica? Doncs veureu que la solució pràctica és una solució que encaixa bastant bé dintre del que és la visió així a tres o quatre anys de la política macro-econòmica general del país. Quina és? Doncs des del punt de vista de les empreses és el fer-ho a poc a poc, és a dir, ja no és cosa de sanejar l'empresa a un any. Ningú està parlant de tancar aquesta empresa, això de tancar jo ho sentia el mes d'octubre, quan vaig arribar a l'INI i ja hi portava un mes: aquesta empresa s'ha de tancar, i dèiem bé, molt bé, sí senyor. I a més, era veritat, perquè s'havia de tancar. Ara, és clar, i després del que hem vist ja es veu, que això no és aplicable, això no es farà, jo crec que això no es farà. En cap de les empreses que hom podria considerar significatives jo no crec que es pügui parlar de tancar.

No em puc pronunciar sobre si això és bo o és dolent, i la veritat és que és igual, perquè no es farà. Es a dir, jo crec que s'ha de partir de la base de que qualsevol millora de la situació d'aquestes empreses és una cosa que s'ha de contemplar en un període de tres o quatre anys. Perquè? Doncs la gran paradoxa és que de veritat hom no sap massa què fer amb aquella empresa. Agafem, per exemple, un cas que és un que tots vosaltres coneixeu: La Maquinista. Què s'ha de fer amb La Maquinista? La Maquinista ha perdut 1.200 milions de pessetes aquest any i en projecte 2.000 més per l'any 84.¹ Què s'ha de fer? S'ha de tancar? Doncs no està gens clar; s'ha de veure què és el que li passa a una empresa com La Maquinista. Que no sap que fer. Perquè no sap què fer? Doncs perquè es va dedicar a fer calderes duant molts d'anys i resulta que ara de calderes ja no se'n venen i a més, totes les fàbriques de béns d'equip de l'INI s'han posat a fer calderes com a bojós, i ara no es necessiten i encara que a ENDESA n'hi exploti una com va passar la setmana passada, doncs és una, i els de La Maquinista ja són allà, però no, després d'aquesta ja no en tindran més.

Bé, doncs aleshores han de fer altres coses. Aquí hi ha un problema d'incorporació de tecnologia importantíssim i la veritat és que no sa-

1. Al juny del 1984, la xifra s'acosta als 6.000 milions.

bem massa com fer-ho. Però, què és el que es pot oferir en el cas de sectors com el dels béns d'equip? Doncs es poden oferir solucions parcials; bàsicament el que es pot fer és tancar una fàbrica que va molt malament sempre que s'ofereixi una alternativa; això sí que es pot fer.

El cas més clar d'això és el tancament de la Mina de Potasa de Navarra: els miners de Potasas de Navarra ho saben molt més bé que els enginyers de Potasas de Navarra que allà només hi ha sorra, o bé, per simplificar, ho saben molt bé perquè fa 30 anys que hi són i saben exactament on hi ha mineral, on no hi ha mineral i quant n'hi ha. Bé, què és el que no accepten? No accepten que desapareixi l'empresa sense que allà hi resti res més. Una altra mina? No necessàriament. Tots ells saben que seria millor trobar una altra feina que no fos una mina i l'únic que demanen és que no desapareixi l'empresa fins que s'hagi ofert una alternativa.

Doncs aleshores, en un sector com aquest, dels béns d'equip, què es pot oferir? Es poden oferir alternatives. Com es fan aquestes alternatives? La veritat és que no se sap massa, però una de les coses que nosaltres proposem és fer-nos el raonament de que el que ens està passant en aquest moment en un sector com el de béns d'equip és que som a mig camí entre produir coses bastant complicades i fabricar aquestes coses bastant complicades. Bàsicament nosaltres ens hem dedicat, en les fàbriques que en diem de béns d'equip, a fabricar, ens hem dedicat a construir i ens hem dedicat a muntar-ho, però no hi ha quasi ningú, que sigui capç de dissenyar. No, no dic d'inventar, dic de dissenyar. No hi ha quasi ningú que sigui capaç, no de muntar una caldera, ni tan sols de calcular una caldera; això hi ha molta gent que ho sap fer. De donar una central tèrmica clau en mà, això no ho sabem fer, gairebé.

Doncs el pas següent per a nosaltres, quan els que facin les calderes siguin els del Marroc, o els de Mèjic o els d'Argèlia, és el saber dissenyar aquestes coses. Què és el que podem fer? Doncs intentar aliar-nos amb algú que ens ensenyi a dissenyar, que no ens vengui una llicència per a fer alguna cosa, de llicències en tenim no us podeu imaginar quantes. De tot. I cda fàbrica té la seva llicència. I si voleu una caldera de tal, l'aneu a buscar a aquesta fàbrica, de qual, a aquesta altra fàbrica, o sigui que en teniu totes les que vulgueu; aquest no és el problema. No, perquè si el senyor de Krupp guanya una oferta per a instal·lar una planta potabilitzadora no sé on, doncs ara, potser, anirà a que es faci la planta potabilitzadora aquí, però d'aquí a cinc anys no vindrà aquí a fer la planta potabilitzadora, anirà un altre lloc. Perquè? Doncs perquè els costos de treball seran més baixos.

Per tant, nosaltres el que estem tractant de fer en sectors com aquest és el buscar gent que ens ofereixi alternatives. A canvi de què? Bàsicament a canvi de que quan s'hagi de fer aquesta cosa a l'INI, nosaltres els hi comprarem a ells i que nosaltres els ajudarem a vendre coses a Colòmbia, a vendre coses a Venèçuela, a Mèjic, etc. etc. Aquest és el tipus d'alternativa que es pot oferir a un sector com el de béns d'equip. Quan triga això? Això triga molt; és a dir, acords així, amb Krupp, amb Mannesmann, amb grans empreses d'enginyeria, això és una cosa que pren sis mesos, un any, dos anys abans no s'ha acabat. I abans no han començat a funcionar, pren més.

Aquest és un motiu pel qual no es pot pensar amb un sanejament ni que sigui a molt curt termini. En d'altres casos, inclús amb les empreses que necessiten uns retocs que són molt més superficials, no es pot pensar amb un sanejament que es faci en el plaç d'un any. Perquè? Perquè bàsicament, quan hom sap el què s'hauria de fer, aleshores la part sindical no ho admet. I no entro aquí en si tenen raó o no tenen raó, perquè no m'interessa gens, encara que tingui la meua idea al respecte.

La qüestió està, primer, en que no és tan fàcil. Mirem, un cas que vosaltres considerareu flagrant: Ibèria. A Ibèria hi ha 25.000 persones no?. Amb quanta gent fa Lufthansa això que fa Ibèria? A Ibèria sobren 8.000 persones, per exemple. Ara, si a vosaltres us donessin autoritat i diners per treure 8.000 persones d'Ibèria demà, què passaria? Que Ibèria deixaria de funcionar; no hi ha manera de treure 8.000 persones d'una empresa d'un dia per l'altre i que allò segueixi funcionant. Pren molt temps. No és només que els convenis laborals no permetin la mobilitat; això és veritat, això és un impediment molt gran, però és que hi ha més coses. L'identificar un excedent de plantilla gran és una cosa que pren molt més temps del que sembla. Per tant, aquest és el primer motiu.

El segon motiu és, com he dit, que si això es pogués identificar, probablement no seria acceptat. I això em sembla que podem considerar-ho com una dada també. En aquest moment jo crec que això no s'hauria acceptat i per tant no se li ha de donar més voltes.

VI

Amb això el que vull dir és que el procés aquest de reconvertir, de sanejar les empreses d'un grup com el de l'INI, és un procés que serà ne-

cessàriament llarg. No solament perquè si ho fessim demà no hi haurien els diners, no. No solament perquè seria molt difícil de treure la gent, no. En gran part, és perquè no sabríem massa com fer-ho. I jo crec que és un factor que s'ha de tenir en compte.

Si nosaltres ens posem en aquest horitzó de tres o quatre anys, ja es veu com anirà això del sanejament. Cada any en sanejarem unes quantes; aquest any farem una llista i direm, en aquesta hauríem de fer això. A l'Institut hi ha el pla estratègic que fan les empreses, que dura quatre anys, però que es revisa cada any. Cada empresa fa el pla estratègic, del 85 al 89, i l'any 86 es revisa per a veure com va. I la idea és que el primer any, l'estratègic és coincident amb el pressupost anual que fan cada any perquè les coses se semblin una mica.

Per simplificar, jo inscriuria el procés aquest de sanejament de les empreses a dintre d'un marc que és el pla estratègic, que són quatre anys. Per tant, no es poden esperar resultats espectaculars de les empreses de l'Institut en un període inferior al de quatre anys. Ja veieu que això és exactament el que sentim dir quan parlem de la política macro-econòmica general. Què és el que ens ofereix el quadre macro-econòmic? Poca cosa. Ens ofereix un dèficit que disminueix molt lentament, perquè l'única manera de disminuir el dèficit és créixer; l'única manera de fer disminuir aquest número màgic del dèficit dividit per el producte interior és fer créixer el producte interior. Això és molt més fàcil que disminuir el dèficit. I com que no es projecta que el producte interior creixi gaire, doncs aleshores la xifra aquesta del dèficit se'ns queda en 6,5%, un 5%, un 4,5%, una altra vegada un 5%, és a dir, una cosa que no alegra la vista de ningú.

Això, a costa de què? Això a costa d'una política monetària que segueix essencialment restrictiva; és a dir, d'un crèdit per a la inversió del sector privat molt limitat, a un tipus d'interès més aviat alts, d'una inflació més o menys continguda, però sempre amb una petita devaluació de la moneda en el curs de cada any.

Veieu que aquesta és exactament, la mateixa trajectòria que estem pensant per les empreses de l'INI. I aquí sorgeix un dubte pel que jo no tinc resposta, però que sí voldria plantejar, i és que el drama està en que si hom mira aquest pla de sanejament de les empreses de l'INI en un període de quatre anys, es van sanejant a poc a poc, la cosa va millorant a poc a poc; hom hi afegeix el quadre macro-econòmic general en que l'economia també va millorant a poc a poc, també va ajustant-se una mica, la inflació va baixant una mica, el producte va creixent una mica també, el 2, el 2,5, el 3% que és molt insuficient; aquest sembla l'únic

esquema que és consistent. I si a vosaltres us demanessin de fer un altre esquema, jo no en tindria un altre: les coses quadren.

I, no obstant, si vosaltres mireu qualsevol període de la història de qualsevol economia no hi ha mai, no trobareu mai a les sèries, la inflació, el creixement del producte, etc., mai trobareu un període de cinc anys que sigui com aquest període de cinc anys que estem projectant ara; vull dir que les coses no han anat mai així. Si vosaltres mireu qualsevol sèrie de creixement del producte, mai ha fet això de créixer un 2, un 2,5, un 3, un 3,5 un 4, mai, mai!, vaja, jo no coneixo cap sèrie que hagi fet això; ha fet altres coses; lo mateix amb la inflació. Aleshores, el que jo em demano és que què passa quan hom té un model que l'obliga, per ser consistent, a projectar aquestes variables d'aquesta manera i hom mira enrera i diu, bé, això és l'únic que se m'acudeix, però jo crec que les coses no han anat mai així. I això que aquí fa anys que es fan projeccions d'aquestes, vaja, com a mínim des de l'any 59, i es fan tot sovint projeccions d'aquestes així, i després resulta que l'economia fa unes altres coses.

Per tant, el que jo diria és que ens trobem en un procés que sembla l'únic possible. Vull dir, a mi no se me n'acudeix cap altre, i no obstant, quan hi pensem, tenim la sospita, jo tinc la sospita, de que les coses no aniran per aquí. No farem això que estem dient que fem.

COL.LOQUI

¿Puede comentar el futuro recurso del INI al mercado de capitales? ¿Se va a utilizar el coeficiente de fondos públicos o el mercado de capitales?.

Yo creo que para ser honrado hay que decir que la mayor parte, o una parte muy importante del recurso del INI al mercado de capitales, es para enjuagar pérdidas que ya se han producido. Lo que es muy difícil es decir que el dinero que se recoge en el mercado de capitales es el que va a inversiones; se recoge todo lo que se puede y después se reparte según el programa de las empresas. ¿Cuál va a ser el nuevo endeudamiento del Instituto? Pues yo creo que puede ser fácilmente del orden de los 200, 250.000 millones. La mitad de eso va a ir a cubrir pérdidas. La sospecha es que se va a acudir primero al mercado exterior, que es el más fácil, con mucha diferencia, en la medida en que lo autorice la autoridad monetaria, que va a ser la mitad.

En los coeficientes, al INI le toca muy poca cosa, porque hay tres grupos de coeficientes y un cuarto que es donde va todo lo demás, y ahí, entre todo lo demás, está el INI; pero no dá para mucho, porque ahí está el INI, está la Renfe, está el patrimonio.

Yo hago esta pregunta en el sentido de que ha hablado de endeudamiento del INI hacia el sistema financiero. No olvidemos que en el sistema financiero la mayor parte del préstamo es obligatorio, coeficiente obligatorio, absolutamente obligatorio, es decir, no había forma de eludirla. Entonces, claro, hasta qué punto el INI ha disfrutado durante todos estos años de unos canales de financiación absolutamente privilegiados en cantidades y precios y, además, en el momento de realizar una emisión sabían que estaría cubierta por su poder económico. Hay que afirmarlo muy claramente porque sino se atribuyen responsabilidades al sistema financiero que no le corresponden.

Que sí hombre, que sí.

Ahora bien ¿porqué el INI acude, en la medida que acude, a la fi-

nanciación exterior?. Si solamente es un criterio de facilidad, como lo has matizado, se me antoja una solución demasiado fácil; es decir, a veces lo fácil no es lo mejor. Es decir ¿qué pasará cuando haya que devolver los préstamos en dólares o en marcos? ¿quién soportará las diferencias del cambio? ¿Cuanto importan las diferencias de cambio en el INI?.

Este año, 175.000 millones.

Vamos a suponer que en un periodo suficientemente largo los tipos de cambio se ajustan a un mecanismo de inflación, y que en cualquier caso el INI o las empresas no se han beneficiado de esta inflación. ¿Porqué ahora seguimos insistiendo en financiarlo con divisas? ¿Es que nos pensamos o creemos que no va a haber más inflación?.

Es que se va a tener que acudir al mercado exterior porque es que no hay mercado interior, para que pueda financiarse el INI. Es que no hay más cera que la que arde. Y no cabe más, y lo de endeudamiento exterior tampoco está claro. Porque oferta de fondos prestables, hay, ese es un fenómeno que para mí, en este momento, es muy extraño, pensándolo y considerando lo que esperaba que pasara el año pasado. Lo que pasa es claro, es que tampoco el presupuesto monetario lo puede admitir. Es decir, el balance del Banco de España no puede permitir que los activos netos del exterior se vaya aumentando sin más, porque esto es base monetaria. O sea que este año, digamos, el INI se va a financiar como va a poder.

Dando por supuesto, que ya es mucho suponer, que las empresas del INI deban continuar por lo que sea. Si el problema está en asumir unas pérdidas y reconocerlas, y se tiene confianza en que realmente este sector de la industria tiene un futuro, yo pregunto si se ha estudiado la posibilidad de convertir en capital lo que son créditos. Claro, aquí el problema está en saber quienes son los acreedores del INI y cómo se reparte eso. Se ha hablado del capital exterior y éste evidentemente, por las razones varias que haya, no se puede convertir ¿quiénes son los acreedores internos del INI y que posibilidad hay de convertir eso en capital?.

La manera normal de hacerlo sería una negociación de la deuda y

eso se puede hacer de muchas maneras. El Instituto puede asumir la deuda de las empresas y renegociar sin duda con el sistema financiero, bueno, ahí hay muchos números que hacer porque ¿qué es lo que se puede renegociar? Se puede renegociar básicamente los plazos; una renegociación de los tipos de interés significativa es una cosa que el sistema financiero probablemente no lo aguantaría y los bancos no lo aguantarían. Si el servicio de la deuda del INI son, 150.000 millones de pesetas al año, y los beneficios del sistema bancario son 100.000, entonces éste no aguanta el asunto. Se pueden renegociar nada más que los plazos. Hay otra manera de hacer eso y es una figura muy pintoresca que se llama la subrogación y que se apoya en el hecho de que el Estado no lleva contabilidad patrimonial, es decir, no tiene balance, sino que sólo tiene contabilidad de flujos, y entonces lo que se hace es que el Estado subroga en la deuda, pongamos, del INI o de Renfe o de quien sea, y entonces le dice, por ejemplo a Renfe, su deuda es de 350.000 millones de pesetas, por ejemplo, es mucho más, pero vamos a decir que son 350.000 millones; bueno, pues no se preocupe usted, yo le pago el servicio de esa deuda, o sea que usted puede salir y puede endeudarse por ahí. Usted puede salir a endeudarse más. Bueno, ¿dónde está el truco? El truco está en que el Estado, en el presupuesto, no pone en ningún lado los 350.000 millones de deuda que ha asumido, porque no tiene contabilidad patrimonial, no pone más que el servicio. Y este truco es el que se llama la subrogación.

Esto que hace conceptualmente posible esos setecientos y pico mil millones se puedan asumir, porque eso se convierte en un flujo de unos cien mil o alguna cosa más, o una cosa así, no más; de modo que si el Estado asume en el presupuesto cien mil, es como si pagara setecientos cincuenta mil millones de pesetas a las empresas del INI. Es decir, mientras el Estado no lleve contabilidad patrimonial.

Esto es un poco lo que tu decías y este es un mecanismo, digamos, que ya está ahí.

Lo que yo decía era un poco más drástico. Es el problema ese de que si se convierte la deuda en capital es evidente que se hace para evitar la carga financiera. El problema es que el sistema financiero, como los demás acreedores cada uno por una parte, no son capaces de asumir eso.

Evidentemente el paso siguiente es la nacionalización de la banca ¿no?.

No, aparte de eso, es una cuestión que tiene mucha importancia y es que, bueno, hay mecanismos legales, y eso es un mecanismo legal. En mi opinión hay que respetarlos en lo que sea posible. Ya se respetan demasiado poco. Y es que, claro, ir a todos los bancos del país y decirles, mire esto que tenía usted aquí como créditos se lo coloca como capital. Bueno, es que es como para que los bancos digan, pues muy bien, ahí se queda usted la llave y adiós muy buenas. Porque, después de esto, a ver quién se mete en el negocio bancario. Esto es la operación que se hizo en Méjico en el año 82; esto se hace una vez pero no se hace más.

* * *

Jo també volia fer-te una pregunta. He seguit el teu argument i hi estic d'acord en dues terceres parts d'ell, però en la darrera tinc alguns dubtes. La primera part, bé, el què ahuriem de donar als treballadors com a compensació per la seva pèrdua de treball; si, el que aquests treballadors produeixen val zero, aquesta factura és zero. Respecte al capital probablement el valor de reposició és molt petit una vegada estan fixes les màquines, i per lo tant evidentment és zero. Aleshores, pel que respecta als bancs també és zero, perquè el que aquests bancs van fer és donar un crèdit i és inviable. Passa que aquí tinc uns dubtes: aquests bancs haurien prestat aquest diner si aquest diner fos dirigit a una empresa que s'estava consumint, aquesta mateixa empresa de l'INI, però que no tenia l'aval de l'Estat?

Home, no; és clar que això no.

I, perquè no, si els bancs, malgrat que saben que aquestes vaixelles nuclears realment no tenien cap futur, això ho haurien descobert en els darrers moments, però ara tenien un aval de l'Estat. Tal com se'ns presenten a nosaltres aquest contracte, les senyals que se'ns dona, són senyals que ens fan entendre que aquest crèdit és un crèdit que té sentit malgrat l'activitat real que hi ha al darrera sigui una activitat amb la que no hi estem d'acord, però els bancs no estan en aquest negoci, els bancs estan en el negoci del crèdit.

I l'aval de l'INI és exactament per això, serveix per això, perquè el banc sàpiga qui hi ha al darrera.

I, aleshores, qui és qui ha d'assumir aquesta pèrdua? No és pas el banc; el banc ha actuat amb uns datos i el banc ha actuat correctament.

Tens tota la raó.

Aleshores, a mi em sembla que és de qui va donar l'aval. Això és important.

Jo crec que amb això tens tota la raó. Vull dir que un dels problemes que es plantejarien amb una cosa així és que una bona part d'aquests crèdits estan avalats per l'Institut Nacional d'Indústria. Això és l'Estat.

Precisament quan el projecta era menys viable i molt menys sostenible econòmicament és quan hi havia l'aval de l'INI. Es a dir, les coses més estranyes estaven amb l'aval de l'INI. Enher, que és una empresa, com has dit, amb cara i ulls no necessitava l'aval de l'INI i van anar al mercat de capitals i com que l'empresa tenia una estructura, un esquema, aconseguia ella sola els diners aquests. Ara, les vaixelles aquestes o d'altres empreses necessitaven l'aval de l'INI i ni borratxos se'ls hi donava ni un duro; és clar, aleshores amb l'aval de l'INI sí que hi havia.

Bé, això és clar. De tota manera u més s'ha de pensar en una altra cosa i és que imaginem que el sistema financer té aquesta capacitat de fer circular aquests fluxes d'un costat a l'altre. Imaginem-nos que tot l'estalvi de l'economia submergida surt a la superfície i pot canalitzar-se de tal manera que aquests fluxes es puguin realitzar. Es igual, perquè...

Això encara és més difícil.

Però imagina't, és que amb això no es resol aquest problema. A última hora el que s'està fent, diguem, és diferir el problema, perquè el deute en sentit comú només es pot adquirir quan hom espera que amb els recursos aquells es generarà prou com per pagar-se un mateix i a més tornar el crèdit.

Bé, ja sabem que si estem fent el sanejament de la siderurgia, el sanejament de la construcció naval i el sanejament d'una part de la mineria, això, aquests recursos, directament, no ens generaran mai res. Aquests són uns recursos que hom demana per tancar, no són uns recursos que hom demana per a res. L'únic que es pot esperar és que si aquests recursos s'alliberen i es creen activitats noves que siguin més productives, aleshores, d'aquí surtin prou diners com per pagar aquest deute, diners vol dir béns, no?. Es el mateix que passa si hom té un deute, si hom té un deute exterior s'entén molt millor perquè ja no hi

ha tants papers, i si hom té un deute exterior l'única manera de pagar aquest deute exterior és tenir un superàvit d'exportacions; no n'hi ha més manera. Si hom no té un superàvit d'exportacions, no paga el deute.

Doncs és evident que si es fa la mateixa maniobra a dintre, en un moment o altre hom s'ha d'interrogar sobre la productivitat d'aquests recursos que hom financia amb el deute aquest, i en el moment present hom no veu massa com res del que podem pensar donarà un 15% ó un 18%, o un 20%. Vull dir, que un cop ens deixem una mica de banda d'aquest problema a curt plaç de que les coses sumin, és que jo tinc la sensació de que a llarg plaç les coses no suman, tampoc. Vull dir, a llarg plaç l'únic que estem fent és diferir un problema, és a dir, hi haurà un moment en que s'haurà de fer aquest ajust. Quina és l'avantatge de diferir?. Doncs és molt senzilla. Si l'INI estés com està ara, però tota l'economia estés creixent al 8% anual, seria molt diferent. Perquè? Hom podria anar esperant, aquestes pèrdues no reconegudes i aquests tinglados anirien essent absorbits al llarg dels anys. El fumut és que estem preveient en una època en que no creix res.

La teva solució jo no la veig tan solució. Les pèrdues es reconeixen, les reconeguis o no les reconeguis, però la pèrdua és una pèrdua i algú la paga. Es a dir, el que suma pèrdues, això es paga; aleshores, el problema per mi, està en que el que tu plantejes és un reconeixement de pèrdua de res per part d'algú que es creu que els tenia i és clar, no els té. . . Quan tot vagi bé, tot s'anirà arreglant sol. Es tracta d'una mala gestió de molta gent. Les pèrdues de l'INI estan aquí, les tenim tots al clatell i els diners algú els ha de tenir, perquè en fi una pèrdua és una pèrdua i de segur s'ha de pagar. Una mica, en aquest sentit, vull dir, qui les ha de pagar? Els proveïdors? cobrant a sis mesos? el contribuent, evidentment; però quins altres més?

* * *

No és per continuar en aquesta línia. A mi el que em preocupa és que mai creixerem al 8% si continuem amb un dèficit tan alt, si continuem amb uns tipus d'interès tan alts, amb una limitació del crèdit tan alta, i la causa és aquesta, i la seguretat social i tres coses més. Aleshores, o arrenquem aquestes coses o mai tindrem les condicions de sortida de la crisi; podem anar tirant i podem reduir una mica l'atur, però no sortirem de la crisi. I aleshores el que et pregunto, és precisament això. Em fa pensar una cosa que deies tu abans quan presentaves aquest

futur d'anar arreglant poquet a poquet i les coses aniran per aquí. Però no aniran per aquí per aquestes raons, i penso que el que potset passa és que no estan prou malament les coses, encara. I que potser el que tenim de fer és deixar ben clar que les coses estan prou malament i dir, ara fer un balanç de l'INI, real, senyors aquesta es la situació real, el que ara pagaria una empresa americana que volgués comprar-ho. En condicions de mercat pagaria per l'INI o per aquesta empresa de l'INI, tantes pessetes.

I dir, vingue treure gent i això, és clar, ja és arreglar, perquè és clar, aquestes pèrdues ja les tenim. Com ho podem arreglar? Jo cada vegada veig més clar que l'única solució és arribar, no ho sé, a una forma de consens general, que digés: aquí n'hi ha una sèrie de gent que té de perdre. El contribuent trobarà que ha de pagar una sèrie d'impostos; els treballadors es trobaran que no tenen llocs de treball; els competidors guanyaran una mica si tanquen aquestes empreses, gent que pot pagar; els proveïdors es trobaran en una situació de crisi completament, perquè hauran tancat els seus compradors, i els bancs es trobaran amb unes pèrdues molt grans perquè els seus actius valen molt poc.

Bé, no val la pena, potser, tirar de la manta i dir, bé, per un moment seiem tots aquí, senyors, tots som pobres?. Treballadors, contribuents, empresaris, privats, en fi, tots plegats, seiem i anem a fer una mica de pla. Perquè, què passa quan una empresa diu, no puc pagar els meus crèdits; es reuneix a tothom i se'ls hi diu, senyors, què podem fer? Doncs fer una mica el mateix. Aquestes empreses estan en suspensió pràcticament i de "quiebra" no?. Doncs bé, seiem, i a veure què podem fer. I és que, si no, ben bé veig que no ens en sortirem, i cada vegada pitjor. Entenc ben bé la teva postura, de dir, fins a dintre de dos anys això no té solució, i entenc molt bé el que has dit. Ho hem pensat i no trobem solució, és clar, la solució no pot venir de l'INI; jo diria, tampoc del govern. El govern pot ser, en tot cas, l'iniciador de l'idea: senyors, aquí hi ha un problema molt gran i hem d'intentar resoldre'l entre tots. Però el govern no pot, sol, no pot. Estic pensant, per exemple, en coses com què farem a Sagunto? què farem a Vigo? I està clar que no podem tancar Altos Hornos del Mediterráneo mentre no poguem posar-hi una indústria substitutiva.

Això és una bestiesa. Aquesta idea és una bestiesa; això de que no es pot tancar fins que no hi hagi una indústria substitutiva, és un disbarat.

Bé, però socialment és així. . .

Si, però tu ho entens perquè és un disbarat. Perquè si en un any poguessin inventar-te mil llocs de treball i fos rendible, no hi hauria crisi en aquest país. I aleshores què passa. Que ens passen projectes pel davant de la taula i ens han passat 35. I o bé et diuen, “sap què? O m’ho regala tot o jo no vinc”. I aleshores dius, bé, i això, perquè és? Doncs mira, si vols fer una inversió, per 500 persones t’has de gastar uns 7.000 milions de pessetes. Perquè? Doncs bé a Teoria Economica de Segon Curs diries, molt senzill, perquè els costos de treball són tan alts que un senyor amb un martell no paga aquests costos i per tant, què li has de posar? Li has de posar una màquina fantàstica, que et costa una pila de quartos, perquè si no, aquell senyor no es guanya el sou en la vida, perquè té un sou molt alt i perquè té uns costos de treball mol elevats. Llaavors, si de veritat de veritat ho poguessis fer, vaja, si jo ho pogués dir, després de veure els projectes que he vist, i les opinions i d’haver encarregat un estudi sobre si es podria posar una fundició, si es podria posar una fàbrica d’això, una fàbrica d’allò, una fàbrica de més enllà, etc. Tots els estudis et diuen el mateix: perquè s’ha de posar a Sagunto? Sagunto té una mà d’obra cara; estem en un sector molt competitiu. Perquè aniria a Sagunto?.

En el cas dels vidres, és clar, està allà i hi han posat una altra fàbrica a 25 quilòmetres. Però, vaja, el que se’t pugui acudir en dos mesos ja està inventat. I està clar. I aleshores no tens més que una alternativa i és dir, aquí no es troba feina alternativa a menys que no es redueixin els costos de treball. Com es redueixen els costos de treball? En fi, hi ha dos maneres. Reduir els salaris, però no que creixin el 95% de l’IPC en comptes del 100, no, no, baixar-los. I l’altre sistema és baixar els altres components dels costos de treball, que és bàsicament els costos de la seguretat social.

I això, simplificant molt, no es pot fer sense baixar el nivell de prestacions. Em sembla que està clar.

Bé, dues coses et vull preguntar. Primerament, jo ja era tan pessimista com tu abans de començar la teva dissertació. Has parlat de que a lo millor en 4 ó 5 anys això es pot millorar i aleshores ets molt més optimista que jo, puix jo veig molt difícil que en un plaç tan curt es pugui arreglar això. Però jo vull fer-te una altra pregunta que tu ho deus saber, que jo ho conec una mica, però no gaire.

L'IRI italià es va trobar amb unes circumstàncies molt semblants a les nostres; potser no tan greus. . .

Home, molt serioses i en moments pitjors.

I en moments pitjors. Com s'ho ha solucionat Itàlia? Home! No s'ho ha solucionat, està en una situació molt semblant a la nostra, però, quines mides es van prenent per intentar arribar a buscar les solucions com hem buscat aquí?

Mira, últimament no ho he seguit gens. Es a dir, he sentit a dir que ara ja hi ha allà gent molt bona. Per poc que se sembli a l'INI, encara que hi hagi l'Esperit Sant no podran fer massa coses en pocs mesos, perquè és que no hi ha manera. Vull dir bé, donat, però les coses no es poden canviar.

Jo tinc la sensació de que la solució italiana és una de les possibilitats nostres i això és una mica especulació.

Jo hi veig dues solucions que són molt diferents. Una, és la sortida turca; la sortida turca és molt senzilla, vas tirant de beta fins que l'endeutament exterior és massa gros i aleshores venen els senyors del Fons Monetari Internacional i diuen, molt bé, si vostè vol que li doni un dòlar més m'ha de reduir el dèficit del 19% del producte al 8% l'any que vé, i si no, no hi han quartos. I aleshores, el Ministre d'economia diu, senyors, no hi ha més a fer. Aleshores fa el seu pressupost monetari i zas! i ja està.

Això vol dir tornar al nivell de renda per càpita de deu anys enrrera. Aquesta és la solució turca i a més té les seves combinacions polítiques.

I l'altra, a mi em sembla que la solució italiana és molt diferent. Es que als comptes nacionals cada vegada hi surt menys el que passa a Itàlia. I llavors, tothom està fent una mena de comèdia macro-econòmica, confiant en que el de sota, que és el de que no se'n parla perquè si ho toquéssim ho espatllaríem, vagi tirant de la resta de la màquina.

Jo no ho puc concebir, no puc concebir que l'IRI estigui igual perquè té set bancs, tota la construcció naval, cinc o sis siderúrgies, no, és que l'INI fa riure al costat del que tenen allà i a més, és clar, és que l'IRI

es va fer per a recollir els troços que van quedar després de la gran depressió. L'INI no. L'INI es va crear per a fer la indústria bàsica d'aquest país i durant alguns anys va tirar força bé. Es a dir, que no és exactament el mateix. Va tenir la seva època bona.

* * *

Quiero hacer dos preguntas. Una de las dos soluciones, la subrogación sería mucho más cara, ¿no?. La conversión de la deuda de las empresas en deuda del estado, parece que tiende a mantener más altos los tipos de interés.

No sé hasta que punto puede haber efectos macro-económicos más negativos de la subrogación que de la renegociación de plazos. La otra se refiere a las subvenciones a las empresas alternativas. Con esa proporción de 7.000/500, con los 250.000 millones que tu decías salen 15.000 puestos de trabajo tranquilamente. O sea que parece que habría que tener bastantes posibilidades de hacer este tipo de subvención.

Es evidente que no se hará ni una cosa ni otra. Se hará un poco de una cosa y un poco de otra cosa. Se harán unos proyectos que saldrán medio bien y se harán otros que saldrán bastante mal. Por lo tanto, es evidente que inventarse 10.000 puestos de trabajo no puede ser y que tener 10.000 puestos de trabajo que dependen, únicamente, de las subvenciones, tampoco funciona bien. Entre otras cosas porque la Comunidad Económica Europea probablemente quite la mayoría dentro de uno o dos o tres años. Y este es un ejercicio que no se ha hecho nunca. En las empresas del INI no se ha hecho nunca el ejercicio de decir cómo funcionaría esta empresa si estuviese teniendo los inputs y los outputs de precios competitivos. Existe la creencia de que hay sectores que son muy sencillos, por ejemplo, el del aluminio. El del aluminio que tenemos nosotros es muy sencillo: se coge una alúmina, que ya se coge en malas condiciones porque viene de unas minas que no son muy buenas en Guinea, a esta alúmina se le mete energía eléctrica subvencionada y se saca una cosa que se llama un tocho; entonces ese tocho de aluminio se exporta. Lo que estamos haciendo es exportar energía eléctrica subvencionada. Así, para simplificar, eso ¿nos conviene o no nos conviene?. Bueno, si se hace el ejercicio de ver cómo funcionaría esto con precios competitivos, algo se puede saber. No se ha hecho y yo creo que sería un ejercicio básico. Lo que pasa es que luego a lo mejor habría que comparar con la situación de otros países que están, poco más o menos, en las mismas.

* * *

Bé durant tota l'exposició i després, en les intervencions, sembla que ens hem centrat molt en les empreses que perden. Aleshores, jo et volia fer una pregunta i després una reflexió sobre una cosa molt ingènua, però donat el tarannà de l'exposició doncs m'agradaria ampliar una mica, des del teu punt de vista, el que et sembla. La pregunta seria, quin és el percentatge de les empreses que guanyen diners i quina posició tenen dintre del holding sobre la resta. I en quina mesura us haveu plantejat accions per a millorar la gestió d'aquestes empreses que ja van bé. Amb consciència de que efectivament no és la solució que pot contribuir que en el conjunt, el balanç consolidat no sigui una cosa tan lamentable com és ara.

Bé, doncs a la primera pregunta d'empreses que guanyin diners de veritat, n'hi ha una, que és l'elèctrica. N'hi ha moltes que guanyen una mica més. Hi ha a la divisió d'alimentació que guanye diners, n'hi ha a la mineria que guanyen diners; l'empresa Carbonera del Sur guanya diners i és un cas molt típic, que té una mina que funciona molt bé i una mina que funciona molt malament i no es pot fer res amb la mina que funciona molt malament. . Perquè? Perquè així que voleu fer alguna cosa en la mina que funciona molt malament es para la mina que funciona molt bé.

Bé, és un cas molt típic. Els miners de la mina que funciona molt malament diuen nosaltres aquí no treiem més que pedres, perquè ja no hi ha una altra cosa, ara, els de la mina del costat treuen una cosa que va molt bé i l'empresa guanya diners, doncs perquè ens han de treure al carrer? Nosaltres no tenim una altra feina, l'empresa no perd diners, el que passa és que deixa de guanyar-ne.

Aquesta és una situació molt típica d'algunes empreses de l'INI. A les empreses que no perden diners ja no se'ls hi diu res. I moltes d'aquestes podrien guanyar-ne molt més; es fan coses perquè en guanyin més, cada any se'ls hi fa el programa anual, se'ls hi fa el pla estratègic cada any, se'ls hi mira cada mes, hi ha un senyor que els hi està sobre cada mes i de segur que se'ls hi miren totes les inversions; ara, les millores que es poden aconseguir amb això no són significatives al costat dels grans sectors, la construcció naval, la siderúrgica, bàsicament d'aquest dos, i de "Hunosa".

* * *

Jo veig una mica, tornant al problema de les empreses amb pèrdues, que és alguna forma d'organitzar-se l'INI que és el que li passa globalment a països com a Veneçuela, com l'Argentina, com Mèxic, aquests països que tenen problemes de gran endeutament exterior. Heu pensant dintre de l'INI la possibilitat de seguir la política dels bancs internacionals i dels governs dels països industrials respecte d'aquests països deutors i aplicar-la paralelament a l'INI, en la mida que pot ser com Veneçuela o que tenen grans empreses públiques molt poc productives, són d'una rendibilitat baixa d'inversió, per tant amb un valor nominal alt, valor efectiu molt baix, i que això és el que figura en el balanç de la banca internacional i, per tant, la solució que prenguin aquests bancs es pot aplicar d'alguna forma a Espanya.

Que és treure-ho del balanç, vols dir?. Bé, això és el que estan intentant de fer, i aleshores crec que per aquí hi ha una solució. Es clar, el que intenten d'alguna forma és, fins ara la política del Fons Monetari era, senyors, vostès han de regularitzar la seva balança de pagaments de forma que puguin pagar el seu deute exterior. Això vol dir que haurien de reduir els salaris a un nivell de subsistència pràcticament durant anys. Això és insostenible, política, social i econòmicament, no ho faran mai. Aleshores ara es veu molt clar que tenen d'ajudar a aquests països a créixer per fer la reconversió. La condició potser no ha de ser tant vostè tingui una taxa d'inflació baixa i torni els seus crèdits, com vostè creixi ràpid, tingui un sector industrial dinàmic, modern, agressiu i competitiu i ja ens tornarà els diners quan pugui. D'alguna forma es tindria de fer això però, és clar, això passa per aquesta reconversió. D'alguna forma crec que seria aplicable aquesta filosofia de resolució del problema d'endeutament d'aquests països a l'INI, d'alguna forma.

Ja és això el que fa l'INI quan fa subrogació de deutors, és el que fa. Bé, jo li agafo el deute i vostè vagi a endeutar-se per si necessita alguna cosa més per a seguir produint. I esperant que les coses vagin millor en el futur.

Es clar, el que passa és que dintre de l'INI hi ha sectors en els que no pots preveure que això vagi millor en un futur; no ho pots preveure de cap manera.

* * *

Bien, has dicho, me parece, dos cosas muy importantes en tu intervención. Porque son dos cosas que van al margen de la ortodoxia académica y política completamente. A mi juicio es que cualquier acción que se haga será gradualista y eso va un poco en contra de la opinión generalizada de que es posible tomar acciones radicales para solucionar un problema urgente.

La segunda, y a mi modo de ver desde un punto de vista académico más importante, es que frente a cada caso concreto no sabemos qué es lo que hay que hacer. Y yo creo que refleja una situación institucional. No se trata de que gestione mejor un señor u otro señor, sino que es una situación institucional, que desde una determinada institución no se sabe de una manera muy clara qué hacer para hacer funcionar La Maquinista, para reconvertir La Maquinista. Y qué actividades tiene que hacer La Maquinista.

Y a mi me gustaría ligar estas dos cosas. En un proceso gradual evidentemente hay un ciclo técnico y un ciclo político y va a tardar tiempo, de cualquier forma que se quiera mirar, porque hay que tener en cuenta el ciclo coyuntural. Y eso, si miramos atrás, la historia lo que nos dice es que el ciclo político interrumpe la acción de los movimientos graduales y los interrumpe siempre en un sentido económico, muy bien conocido, que es, para simplificar, el caso italiano. El caso italiano, creo que va a ser nuestro modelo de facto, al que va a tender la situación española si no se actúa en una dirección muy precisa. ¿Cuál es la dirección que hemos comentado antes? Frente al no saber que hacer yo creo que hay que renunciar al querer saber. Eso va, para mí a misa. Hay que renunciar a querer saber porque desde las instancias que se lo plantean no existen unos instrumentos institucionales para que las decisiones que se adopten sean respaldadas por una responsabilidad eficaz, por lo del círculo político. La prueba es lo que vemos con unos sectores impulsados desde la propia administración hace un década o más.

Bien, frente a este escenario ¿cuál es una solución que no conduzca al caso italiano? A mi juicio creo que hay que intentar valorar qué consecuencias tendría hacer la separación lo más tajante que se pueda entre los objetivos sociales en las empresas del INI y los objetivos económicos. Si se trata de mantener la población de Vigo o de Sagunto, de mantener su nivel de renta, es un objetivo social y se puede conseguir cargando sobre el presupuesto las nóminas de estos señores que estén en su casa o haciendo de taxistas.

¿Qué presupuesto?

El presupuesto del Estado.

Ah! Y ¿porqué no el de la Junta?

Pero la idea es que separemos los componentes sociales de los componentes estrictamente económicos. De hecho, el intento de reconvertir es el intento de garantizar una renta produciendo al año dinero suficiente para garantizar estas rentas en una localización determinada. A lo mejor tendría sentido romper este deseo que se demuestra imposible, reconociendo, y esto es una primera parte, reconociendo que hay unas pérdidas, para separar claramente ambos conceptos.

A mi juicio esto sería importante desde el punto de vista de que las pérdidas, sean las que sean, de hecho ya han tenido su efecto, y aunque estén registradas puntualmente ya están ahí y ya han tenido su efecto, y además alguien ya las ha pagado, aunque haya gente que crea que no. De hecho ya las hemos pagado, las deudas están pagadas, las pérdidas están pagadas. A lo mejor los efectos perdedores últimos todavía no están pagados, pero lo que no se ha producido, se ha perdido, son pérdidas que están, y porque si ahora estamos los contribuyentes financiando a unas empresas navales que no producen ni un solo buque, es evidente que el contribuyente ya está pagando estos activos que va a haber.

Entonces lo que importa es ¿de aquí al futuro qué pasa?. Y de aquí al futuro es el proceso dinámico cuya tendencia es intentar reconvertir manteniendo unificados los criterios sociales y económicos, e intentando además determinar qué actividades podrán ser rentables en el futuro.

Y este intento ha demostrado en la historia que fracasa sistemáticamente. Entonces, sobre el gradualismo que comentábamos, la decisión a tomar es negociar cuánto hay que pagar a X para que se puede con una determinada empresa y la asuma. Y durante cuanto tiempo hay que pagar, y con esto separamos el término económico y el término social. En términos de cuánto hay que pagarle a una multinacional, a la que se subasta La Maquinista, es igual, La Maquinista u otra empresa, pero no se subasta diciendo: ¿a ver quién dá más? sino que se subasta al revés, como el pescado, pues tanto dinero durante tanto tiempo al que se quede este tinglado.

Quizás esto introduciría un elemento de transparencia en el coste del INI, que es en realidad un instrumento de política social con una cobertura de producción económica, pero cuya cobertura estamos vien-

do que hace aguas en muchas partes. Y hay otro elemento en este tipo de solución, que por ahora no es solución concreta. Cuando se intenta determinar qué hacer en un caso particular, se acaba fallando, porque el artículo político es diferente del artículo económico.

Yo creo que la única posibilidad que tienen algunas empresas o algunos sectores de bienes de equipo para salir adelante es incorporando, o creando, o diseñando tecnología nueva. Aunque sea copiando, como hacían hace tiempo los japoneses, es igual, pero esta incapacidad de que hemos aprendido a copiar calderas y ahora sólo sabemos hacer calderas, y hasta que nos manden planos de otras cosas, no las sabremos hacer. Esto es nuevo para mí. Yo tenía un concepto de las empresas del INI distinto, tenía otro concepto, que lo hacían demasiado bien, que lo hacían espectacular, y después a la hora de controlar en la máquina estas tecnologías sofisticadas, pues a lo mejor no era suficientemente rentable, y me parece que es al revés.

Si hay alguna medida para cambiar de signo hay que hacerlo solamente a través de la inversión, aunque sea solamente un tercio. Esta inversión incorpora tecnología. Entonces, ¿hay una línea definida, clara, en concreto, de cómo mejorar el nivel tecnológico en estas empresas? O del trabajo del administrativo, de las empresas del INI, de los pedidos, de los productos, . . .

Depende. En el INI se hace dos cosas. Una es que se intenta explorar nuevas actividades, inventar cosas; no desarrollar cosas, sino inventar cosas. Y ahí hay muchos proyectos. En realidad son inversiones financieras con una empresa que tiene una tecnología ue quiere desarrollar y tal y cual; bueno, yo creo que esto está bien, pero esto, yendo con suerte las cosas, en los próximos cinco años dá trabajo a veinticinco ingenieros, no más. O sea que esto puede estar muy bien. Yo creo que el INI no está para esto, pero ahí está y no hace daño a nadie.

Y lo otro es, las empresas pagadas. Lo que uno no puede decir es que se han perdido tantos miles de millones este año y hay que cerrarla. Enasa ha perdido tantos millones de pesetas este año, hay que cerrarla. ¿No? ¿Porqué no?. Porque España tiene que tener un sector de automoción nacional. Yo creo que esa no es la razón; la razón es que ¡demonios! un país que está en el nivel de desarrollo en que estamos nosotros tiene un sector industrial que es básicamente manufacturero, tiene

que hacer manufacturas, porque si no, ¿qué va a hacer?.

Entonces, el problema está en cómo se pueden mejorar las cosas que ya existen. A base de incorporar esa tecnología en lo que son los productos de las empresas. Es verdad que las empresas del INI tienen muchas veces una tecnología de lujo, eso quiere decir que tienen unas máquinas muy modernas, eso no quiere decir que produzcan productos muy modernos, son cosas muy diferentes. ¿Qué hacen? Estamos en una especie de encrucijada en la que podemos o bien producir lo que están produciendo en la India, lo cual quiere decir un nivel de salario, muy inferior, o tratar de producir lo que ya no están produciendo los alemanes. Digamos que en el terreno de los bienes de equipo nuestra idea es más bien la de entendernos con grandes empresas de países como Alemania, por ejemplo, que han tenido ingeniería y fábricas y que se quieren quitar las fábricas de encima, y decirles, nosotros les haremos de taller y les saldrá más barato que en Alemania, les haremos de taller y en parte de mercado también, y a cambio ustedes nos enseñan a hacer cosas, diseñar cosas. ¿Qué quiere decir? Ejemplos: el motor del último coche Seat, del que no ha salido todavía, ¿cómo lo han hecho?, entre gente de Porsche y gente de Seat que han ido allí. El proyecto que hay que hacer de un generador de viento de un megawatio, pues este trozo lo hace este señor y este otro trozo lo hace este otro señor. Pero la cuestión no está ahí, la cuestión está en quién diseña el sistema. Es decir, el señor que dice esta pala tiene que ir con este tubo y tiene que ir con esta ruedecita, y esto es lo que nosotros queremos que nos enseñen a hacer, esto es un ejemplo. Pero yo creo que de esto habría que hablar caso por caso.

Lo que me preocupa, de todo el tema que, parece que se ha descartado la idea de que hubiera mala fe e incompetencia. Parece que se está un poco de acuerdo en que el problema es que se están tomando las decisiones con señales equivocadas.

Hay que volverse a plantear otra vez cómo la empresa pública puede tomar decisiones racionales, en base a qué señales. Las decisiones deberían tomarse con unos indicadores que nos harían falta.

Bueno, yo creo que en este asunto es donde tendría que distinguir los dos INIS de los que hablaba antes. Y simplificando, pero no falseando el cuadro, yo creo que los incentivos no están muy bien, pero tampoco están fundamentalmente mal.