

RAUL HERRANZ DE MIGUEL

DIRECTOR GENERAL DEL INI

La trayectoria profesional de Raúl Herranz le ha llevado, tras su experiencia inicial en la central de Santa María de Garoña y desde su incorporación a ENUSA, en 1974, a estar presente en el proceso de cambio y transformación sufrido por el Instituto Nacional de Industria. Su actuación en negociaciones relevantes, desde su responsabilidad de Director de Inversiones y de Director de la División de Bienes de Equipo, le convierten en uno de los profesionales más indicados para hablarnos del grupo INI, del cual es, desde marzo de este año, Director General I, y al que él mismo califica como la primera corporación industrial del país.



El grupo INI, tras el proceso de reorganización finalizado recientemente, ha quedado integrado por cuatro direcciones generales. La primera de ellas, y quizá la más compleja, agrupa las empresas de equipamiento y está formada por las empresas fabricantes de bienes de equipo, la ingeniería y la constructora del grupo (INITEC y AUXINI), las empresas de construcción naval y las de defensa. Es esta dirección la que está a cargo de Raúl Herranz. Por otro lado, están integradas en otras direcciones generales las empresas de servicios, las de proceso continuo, como fabricantes de aluminio y acero, y las que prestan servicios al propio grupo.

Hacemos referencia, a continuación, a las empresas de reciente creación. En primer lugar cita nuestro entrevistado a

"Tecnología Grupo INI", «que está encuadrada en el grupo de empresas de servicios corporativos; ésta es una empresa de soporte del Grupo, que, aunque tenga relación con todas, tendrá mucho que ver con la dirección general de empresas de equipamiento, cuya característica fundamental es que sus productos tienen un coste de desarrollo muy elevado, para sectores como energía o defensa, incorporando una tecnología muy sofisticada. Tecnología Grupo INI se configura como una empresa de investigación bajo contrato, para llevar a cabo los estudios que se requieran por parte de las empresas del Grupo, aunque tendrá también capacidad para hacer sus propios desarrollos. También es novedosa la creación de la Empresa de Medio Ambiente, que está pendiente de

Esta entrevista fue realizada a finales de julio, antes de desencadenarse la actual situación en el Golfo Pérsico, por lo que no se analizó su posible influencia en este sector.

aprobación por parte del Consejo de Ministros. Esta será una empresa que prestará servicios integrales en el área del medio ambiente, con participación del propio Instituto y de las empresas del mismo que actualmente desarrollan actividades en este sector, además de Infoinvest, que aportará asesoramiento financiero. Su objetivo será centralizar las actuaciones del Grupo INI en el área del medio ambiente, tanto en el frente comercial como en el tecnológico».

La creación de estas nuevas empresas y el resultado de una reorganización tan profunda nos lleva a preguntar a Raúl Herranz sobre las razones que han llevado a este cambio. «La agrupación de empresas en cada dirección general no tenía una lógica industrial, alguna vez era incluso consecuencia de la experiencia específica de cada Director General y de razones históricas, lo que ha dado lugar a mezclas extrañas. Era muchas veces difícil, especialmente para observadores externos, entender esa organización. Lo que se ha hecho ha sido agrupar las empresas buscando que la problemática gerencial de todas ellas sea semejante.

»De hecho, fabricar un bien de equipo, sean calderas, aviones o barcos, tiene en todos los casos características similares y una problemática gerencial próxima. Todos ellos cuentan con un proceso de organización de la producción, una componente tecnológica muy importante y una función comercial fundamental, además de las comunes de exportación, relaciones tecnológicas con otros expertos internacionales, etc. Con productos semiterminados, como puede ser el aluminio, el proceso de fabricación es uno y continuo, y no depende del cliente, ya que se escoge la calidad, no el producto. En suma, hacer y vender acero se parece al mismo proceso del aluminio. Sin embargo, es totalmente diferente cuando se fabrica un avión, donde influye el diseño, la seguridad, los procesos tecnológicos. En este sentido, y en mi caso concreto, si tengo alguna industria con exceso de carga de trabajo, puedo traspasarla a otra que no lo tenga tanto. En términos generales, podemos decir que la función de la Corporación es estratégica, siéndolo también la de sus directores generales, quienes llevan adelante la toma de decisiones que, posteriormente, cada empresa se encarga de ejecutar.

»El interés global del Grupo debe prevalecer, en ciertos casos, sobre intereses concretos de empresas; el Instituto interviene en las decisiones estratégicas que tienen repercusión en el Grupo, aunque dejando libertad a cada una de las compañías que lo integran. Es un tema delicado, ya que hay que hacer compatible el maximizar los beneficios del Grupo, a largo plazo, con la autonomía de gestión de las empresas y con el



incentivo para hacer eficaz a cada una de ellas. Un grupo industrial no es sólo un grupo de empresas, es un grupo de empresas coordinadas por intereses globales, haciéndolo de forma que se prime la eficacia a largo plazo; de ahí la necesidad de contar con un staff como el de esta casa, con el fin de definir estrategias.»

EVOLUCION

La historia reciente de España cuenta con muchos capítulos de avance, progreso y adaptación a los nuevos tiempos. Un grupo como el INI, en permanente evolución, debe haber sentido también estas diferencias. En este sentido, preguntamos a Raúl Herranz cuál es su análisis de las transformaciones ocurridas en el Grupo a lo largo de este período. «En los últimos años, la evolución del Instituto ha sido significativa. Como es conocido, en 1984 el INI sufrió unas pérdidas cercanas a los 200.000 millones de pesetas; sin embargo, en el año 89 ha ganado 80.000 millones. La razón de esta mejoría, que se mide en los resultados, ha estado basada, en primer lugar, en un principio de rigor en la gestión, atendiendo principalmente a criterios de rentabilidad; por otro lado, se ha llevado a cabo una ordenación de la cartera de negocios del grupo industrial, racionalizándolo, de forma que hemos desinvertido en algunas empresas que hemos considerado que dentro del GGrupo no podrían hacerse rentables.

»Un ejemplo claro de esta situación fue SEAT; tras un análisis profundo llegamos a la conclusión de que, con la dimensión del mercado nacional y con el nivel tecnológico de la empresa, no podíamos competir en un sector en el que las compañías de características similares eran multinacionales, con unos niveles de producción que superaban con mucho el nuestro. No podíamos seguir manteniendo una empresa que era una fuente de pérdidas; se tomó entonces una decisión, algo discutida en su momento, pero que hoy se reconoce como necesaria e incluso exitosa. SEAT está dando ya beneficios, con una producción superior a la anterior, unos niveles de explotación muy altos, una plantilla importante y, sobre todo, con una industria auxiliar,

que depende del automóvil, garantizada. Decisiones similares a ésta se han tenido que tomar en algunos otros casos».

Superar la idea de que un grupo industrial público es difícilmente rentable ha sido uno de los retos del INI. A este respecto afirma su Director General que «hemos llevado adelante un conjunto de actuaciones como mantener el rigor en la gestión y primar los criterios de rentabilidad por encima de todo, lo que unido a un saneamiento de la cartera industrial y ayudado, sin duda, por la evolución de la economía, ha llevado a una situación considerablemente mejor en el conjunto de las empresas del Instituto.

»No hay que olvidar que, en el año 84, gran parte de las pérdidas del grupo se debían a empresas que fueron privadas y que, al entrar en un proceso de pérdidas cuantiosas, pasaron a ser estatales. En el proceso evolutivo al que me refería anteriormente no se ha vuelto a incorporar ninguna empresa en pérdidas, se ha aplicado un criterio empresarial básico, como es que el INI sea un grupo de empresas rentable. Todo este proceso de cambio empieza esencialmente con las llegadas al Gobierno de la actual Administración; a partir de 1984 se planteó con firmeza esta estrategia de rigor en la gestión y rentabilidad en los resultados. En ese año se diseñó un plan que preveía que, en el ejercicio de 1988, el INI tendría unos resultados positivos, como efectivamente ha ocurrido, con diferencias entre unas empresas y otras, pero con un resultado global muy similar al previsto. La rapidez en este cambio se ha debido, fundamentalmente, a la continuidad en las políticas fijadas en aquel año 84; es malo para una gestión industrial, que requiere largos plazos, que haya golpes de timón. Además de reconocer que la situación económica ha ayudado, esta continuidad ha sido el factor más importante.»

Los últimos años han estado marcados, también, por una necesaria adaptación de las empresas de ingeniería y de bienes de equipo a situaciones tecnológicas de mercado nuevas, con una recesión económica e industrial significativa. La experiencia de Raúl Herranz en el sector público a lo largo de este período le hace un buen conocedor de esta situación, por la que le consultamos. «Efectivamente, la crisis que vivimos desde mediados de la década de los 70 hasta el resurgimiento económico nos llevó a tres tipos de actuaciones: una adecuación del tamaño de las empresas y de sus plantillas, unos esfuerzos de reestructuración financiera por parte del Instituto y, finalmente, una redefinición de la política de gestión por parte de la gerencia de las empresas, tratando de maximizar la eficacia interna de los procesos de producción y el valor añadido de sus productos. Esto ha origi-

nado una diversificación que, por ejemplo, en el caso de INITEC, le ha llevado a realizar nuevos servicios de consultoría que incorporan mayor margen que sus actividades tradicionales.

»En cuanto al área de bienes de equipo, se ha pasado de la filosofía de empresa fabricante a la de empresa que, además, gestiona proyectos en conjunto. Hoy en día, la competitividad de una compañía de bienes de equipo como Babcock Wilcox, por tomar un ejemplo, pasa no sólo por fabricar productos que pueden hacer empresas más pequeñas con unos costes estructurales menores, sino por hacer compatible esa capacidad de fabricación con una gestión global de proyectos, a través de una ingeniería y de unos equipos de gestión que permitan subcontrataciones que suman valor añadido al trabajo. Un ejemplo reciente es la contratación de Babcock Wilcox con HUNOSA para hacerle "llave en mano" una central para quemar el carbón de Escombreras, en la que esta empresa fabricará la caldera y otros equipos principales y aportará la gestión completa del proyecto.

»Otro punto muy importante ha sido potenciar las acciones de exportación como forma de equilibrar las oscilaciones del mercado local. El ejemplo más significativo ha sido la adjudicación del proyecto de la central nuclear térmica de Jorf Lasfar, en Marruecos, que ha permitido obtener al Grupo INI un pedido del orden de 25.000 millones de pesetas, de los que unos 14.000 millones son para Babcock Wilcox, 8.000 millones para INITEC, 1.000 millones para Bazán y 1.000 millones para IMENOSA. Este es de hecho el contrato de exportación más importante en el área energética que ha conseguido el Grupo INI, actuando como consorcio.»

Cuando se habla de bienes de equipo en el sector nuclear español, resulta imprescindible referirse a Equipos Nucleares, cuya problemática de mercado y de diversificación es, probablemente, diferente. «En el caso de ENSA —afirma Raúl Herranz— hubo que hacer una reducción de personal, pasando de 600 a 400 personas, tamaño que se consideró el mínimo necesario para mantener la capacidad de la única empresa española especializada en este sector. Ciertamente, ante la moratoria nuclear, esta empresa, creada pensando en un programa de construcción de uno o dos reactores por año, a principios de la década de los 70, ha requerido una diversificación muy importante. Actualmente, ENSA se ha dedicado de manera intensiva al área de los servicios de mantenimiento especializados a las centrales en explotación; por otro lado, ha fortalecido mucho sus actuaciones de exportación, siendo en estos momentos uno de los suministradores fundamentales del programa nuclear de la India, donde el año pasado se

terminaron de fabricar cuatro generadores de vapor para ese país, además de un pedido con carta de intención, que ha quedado anulado por el cambio de Gobierno.

»Por otra parte, está desarrollando también su trabajo en el área del ciclo de combustible, siendo uno de los fabricantes mundiales de contenedores para combustible irradiado. De hecho, el primer pedido importante que ha tenido esta empresa en España desde la moratoria nuclear de 1983 ha sido la fabricación de los "racks", para las piscinas de combustible de las centrales de Almaraz y Ascó. Por otra parte, el año pasado recibió el pedido de la sustitución de los generadores de vapor de la central belga de Döel, situación que se presentará en el próximo futuro en las centrales nucleares españolas. El caso de ENSA ha sido casi de travesía en el desierto, ha significado un esfuerzo importante, pero en el Instituto se ha considerado siempre que esta empresa contaba con una gran capacidad tecnológica que era necesario conservar y aprovechar para apoyar al mantenimiento del parque nuclear nacional, con un volumen no excesivo, pero sí importante. De hecho, si pensamos que parte de los fabricantes similares a ENSA que existían en Europa han tenido que cerrar por falta de pedidos, nos encontramos con que en nuestro continente sólo están esta empresa española y Framatome.»

RELACIONES INTERNACIONALES

La integración de España en la Comunidad Europea es un reto no sólo para las empresas privadas, que deben abrirse campo en un mercado muy competitivo, sino también para un grupo como el INI, que pretende integrarse y formar parte de esa competencia dentro de los campos que abarca. Con relación al papel del Instituto de cara al Mercado Único, reconoce Raúl Herranz que «es conocido que tenemos una debilidad relativa con respecto a otros países de la Comunidad, que cuentan con una tradición industrial y tecnológica más fuerte que la nuestra. Esto habrá que superarlo con esfuerzos adecuados y con alianzas o acuerdos comerciales, teniendo en cuenta las características de cada sector y de cada empresa.»

Esta entrada en el Mercado Único nos plantea una interrogante que presentamos al Director General, en el sentido de que pueda considerarse como una circunstancia favorable la característica de grupo público de empresas o, por el contrario, la competencia con las grandes asociaciones europeas pueda significar un factor en contra para las empresas del Instituto. «En este sentido —afirma Raúl Herranz—, el factor diferencial de

las empresas del Instituto no es que sean públicas o no, sino que, a pesar de la relativa debilidad de algunas de ellas en particular, el Grupo tiene una fortaleza dada por su tamaño que le hace contar con una capacidad de interlocución con los grandes grupos industriales europeos, lo que nos permite llegar a acuerdos interesantes para ambas partes en los terrenos tecnológico y comercial. Esto es consecuencia, insisto, no de que seamos públicos o no, sino de nuestro tamaño como la primera corporación industrial del país. De hecho, en acuerdos importantes interviene mucho esta casa, ya que no se negocia con una determinada empresa que tiene unas características concretas, sino con un grupo industrial fuerte con el que posiblemente se esté trabajando en otros campos. Esa es otra de las razones de la existencia del staff de esta casa, desde donde se ven los problemas en su conjunto, se es consciente de la fuerza que da el tamaño y se usa esa fortaleza para contrarrestar ciertas debilidades. En resumen, el Grupo es más que la suma de sus empresas.»

PLANES FUTUROS

«En las líneas de ingeniería y bienes de equipo queremos seguir aumentando nuestra eficacia interna, fortalecer y ampliar nuestra presencia en el mercado exterior y mejorar nuestro posicionamiento tecnológico a base, entre otros, de los esfuerzos de I+D propios (de ahí la creación de la empresa de tecnología del grupo a la que me he referido anteriormente).

»En otras áreas como los astilleros nuestra cartera de pedidos actual es muy buena, y nos hemos planteado como objetivo llegar al 92 con unos resultados positivos, para lo cual es indispensable que mejoremos nuestra eficacia interna, aumentando la productividad y disminuyendo los costes al máximo.

»Por último, en el área de defensa nos encontramos con una problemática especial. El mundo ha entrado en un período de distensión en el que los presupuestos militares se han reducido sustancialmente, por lo que se ha producido una situación claramente diferenciada. Esto se traduce en que contamos actualmente con una plantilla excesiva para la demanda previsible, no sólo para el mercado nacional, sino también para el de exportación, lo que nos llevará a un replanteamiento hacia actividades civiles y hacia productos de defensa más sofisticados. En resumen, diría que, de las empresas que componen el grupo que yo dirijo, el sector defensa empeorará resultados este año por estas circunstancias, mientras que las demás esperamos que continúen mejorando los suyos.»