

QUINTO CICLO

Cultura Vasca

LA INDUSTRIA VASCA
VISTA DESDE DENTRO

por D. José M.^a ORMAECHEA

*Conferencia pronunciada
el 30 de marzo de 1993*

UNIVERSIDAD DE DEUSTO
DEUSTUKO UNIBERTSITATEA

Señoras, señores, buenas tardes:

No era fácil negarse a la invitación que hace unos meses me formuló Juan de Churruca. Por un lado mi ya dilatada vida dedicada a trabajar en la industria y, por otro, la estimulante oportunidad de aportar mi animosa —más que docta— colaboración, hicieron que desaparecieran los inconvenientes y temores que siempre nos asaltan en estas ocasiones a quienes no hemos tejido nuestra vida de la lectura y de la escritura, sino de la gestión, del ajetreo en vivo: de hacer aprendiendo e innovando.

* José María Ormaechea nació en Mondragón (Guipúzcoa) el 23 de diciembre de 1926. Está casado con Maite Ceciaga y tiene seis hijos. Entró en Unión Cerrajera con 14 años como aprendiz en 1941. Terminó los cursos de Maestro Industrial Mecánico en 1946. En 1952 obtuvo el título de Perito Químico realizando sus estudios en la Escuela Profesional de Mondragón, examinándose por libre en la Escuela de Peritos Industriales de Zaragoza. A los 19 años, en 1946, fue trasladado al departamento de Fundición para encargarse de su dirección, y accedió al grado de Jefe de Talleres hasta fines de marzo de 1956. En esta fecha dejó la Unión Cerrajera para dedicarse a la fundación de Talleres Ulgor (primera cooperativa de lo que iba a ser Mondragón Corporación Cooperativa [MCC]) en Vitoria, del que fue nombrado Gerente hasta 1962, fecha en la que fue nombrado Presidente del Consejo de Dirección del Grupo Cooperativo Ularco hasta 1970. En 1960 fue nombrado primer Director General de Caja Laboral Popular, puesto que ocupó hasta 1987, quedando hasta 1990 como Consejero de esta entidad. En 1985 fue nombrado Presidente del Grupo Cooperativo Mondragón (en la actualidad Mondragón Corporación Cooperativa), cargo que ocupó hasta 1990. Desde 1990 a 1991 se ha encargado de la dirección del Centro de Formación Cooperativa y Directiva Otalora. En marzo de 1991 fue nombrado Vicepresidente Ejecutivo de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI), dependiente del Gobierno Autónomo Vasco hasta fines de 1992, y Presidente de la Sociedad Capital Riesgo, dependiente de la SPRI, cargo que actualmente detenta, además del de asesor de MCC. Es autor del libro *La experiencia cooperativa de Mondragón* entre otros escritos y ponencias.

La materia sobre la INDUSTRIA VASCA se me antojaba llena de vivencias y en trance, ahora mismo, de realizar un reexamen ecuánime y prometedor.

Sin embargo, me di cuenta pronto de que era necesario soportar con consistencia lo que iba a decir, de modo que aquello que al final surgiera por el proceso lógico del análisis efectuado, fuese un corolario aceptable, una consecuencia verosímil.

El inicio de mi exposición se hace sobre hechos ya muy lejanos, siglos XVIII y XIX. Vierto sobre ellos lo que en general se sabe por haberlo leído. No era necesario en estos momentos hallar en ese tiempo razones para establecer el origen de nuestra actual situación, pero hay algo que en nuestra industria se repite —también entonces—.

Más adelante, donde a mí me parece que se conforma la industria moderna, tiene su origen en la creación de la Sociedad Anónima de Altos Hornos de Vizcaya y en esta parte, en 1902, sí comienza a verse el nacimiento de nuestra capacidad industrial.

Pero es por 1940, hace ahora 50 años, la época que a mi juicio conforma definitivamente el carácter, con sus virtudes y defectos, de la industria actual del País Vasco.

La verdad es que no he querido hacer historia. En primer lugar porque es una disciplina para la que hay que tener un oficio que yo no tengo; tampoco he querido narrar los hechos para analizarlos, sino llegar a conclusiones —a mis conclusiones— con el objetivo de aportar alguna reflexión sobre la que actuar, si mereciera la pena.

1. Las huellas del pasado

A cualquiera que se interese por la historia de la industria vasca, tiene a mano textos que le informan, con la debilidad argumental propia de épocas menos aficionadas a la estadística, sobre infinidad de aspectos de gran valor analítico y de indiscutible contenido práctico para su admirable y dilecta comprensión.

En ellos se hallan referencias que aún hoy nos afectan, pero ya con sus lejanísimas pulsaciones, en el acontecer contemporáneo.

El sentido histórico y antropológico de Julio Caro Baroja viene a relacionar en varias conferencias suyas dictadas en 1976 la mecánica y la tecnología con las herrerías y la industria naval, con su proverbial y erudita capacidad de análisis arraigada en el pasado remoto y antiguas civilizaciones.

Textos de otros autores abordan los temas desde perspectivas económicas y sociales conjugando los crecimientos económicos, la industrialización y sus crisis y sus fracasos, para crear complejos argumentos intelectuales demostrativos, en general, de que no se utilizaron siempre las mejores soluciones políticas y financieras para reconducir la industria como vehículo de regeneración social y fundamento del bienestar ciudadano.

Existe el libro del cincuentenario de Altos Hornos de Vizcaya de 1952 y el que Induban editó en 1975 sobre la *Pequeña Historia de un Desarrollo Singular*; escrito por Isidoro Delclaux Arostegui. Ambos son los que, con gran mimo y elegancia, cultivan la descripción trasladando al lector con gran transparencia los hechos acaecidos, las exposiciones objetivas que son, a los efectos que yo persigo, como un retablo de curiosidades de las que hay que extraer las ideas que, en último término, creí que a mí me interesaban.

En este sentido he visto y leído el pasado histórico que yo no he vivido. Y he podido destacar en este análisis, colmado de buena intención, que la industria, en su incipiente de los siglos XVIII y XIX, tuvo al igual que ahora al menos tres de las desventajas que se perciben en el horizonte.

La primera era su **dimensión**, siempre menor que la que, en parámetros de equivalencia, era difícil de parangonar con las homónimas europeas. Otra era la **técnica**, donde se advierte la permanente **dependencia tecnológica** de las invenciones que surgían en otros países y aun de los técnicos que desde Europa se trasladaban al País Vasco a dirigir nuestras empresas.

Finalmente la **expansión del mercado**, donde resultan hasta pintorescas las evoluciones del librecambio frente a los defensores a ultranza de la protección del mercado interior y, entonces, de las colonias americanas.

Y, sin embargo, es cierto lo que para pocos es desconocido, que ya Plinio en su *Historia Natural* hace referencias a unas grandes minas de hierro que atesoraba Vizcaya en su seno, sobre todo en Somorrostro, con sus importantes criaderos de óxidos de hierro con nombres como «Vena», «Campanil», o «Rubio», riqueza natural de la que nace la estirpe de emprendedores de Euskadi.

Y resulta risueño oír que *«la abundancia y la calidad del mineral vizcaino, desde la más remota antigüedad ... hasta los años treinta del siglo XIX el mineral podía ser arrancado del monte ... como quien coge el agua del mar»*.

La dimensión

Las ferrerías se situaban al borde de los ríos, cercanas a los bosques, cuya madera, convertida en carbón vegetal fundía un acero de gran prestigio por su pureza y calidad.

A finales del siglo XVIII se contabilizan en Vizcaya unas 140 ferrerías, 90 en Guipúzcoa y 13 en Alava; estos datos son como un cliché redundante sobre la importancia que la industria siempre ha tenido en Vizcaya en relación a Guipúzcoa y Alava, dato que se sigue confirmando en su población, en su ahorro y en su renta.

Pero vayamos a describir, a modo de itinerario apresurado y usando fuentes estudiosas, la perspectiva recurrente de estas tres limitaciones: la dimensión industrial, la lentitud en la innovación y, consiguientemente, las dificultades para hacer viable un mercado exterior próspero.

El número de ferrerías, excesivas, lo eran necesariamente si se tiene en cuenta el curso de nuestros ríos, cuyo caudal es limitado y a que los bosques tenían que hallarse cerca para facilitar a los ferrones el trasiego de material.

Por otra parte el consumo interno era bajo. Para una producción de 140.000 quintales, sólo se consumían internamente 4.000 ó 5.000.

En 1736 se calcula que cada ferrería elaboraba entre 1.250 a 1.500 quintales castellanos, y ya avanzado el siglo esta cifra aumentó ligeramente. Hay quien atribuye mayores producciones a las ferrerías guipuzcoanas sobre las vizcaínas. Aquéllas llegarían a los 1.500 quintales dichos, mientras las vizcaínas «*sólo en el caso de la de Yurre*» sobrepasaban los 1.000 quintales.

En esta época se comienza a poner en duda la rentabilidad a nivel internacional de nuestros productos férreos que sólo se sostenían en base a la «*baratura de este metal que está en razón directa de la abundancia y bajo precio del mineral, del combustible, de la mano de obra y de la cantidad o escala de fabricación. La cantidad es consecuencia de los consumos. Y los consumos lo son de las necesidades de la civilización de los pueblos y del tráfico comercial*».

Y así en el País Vasco se produce una «*suma desigualdad en el costo*» porque además de consumir cinco quintales y medio de carbón de madera por cada uno que se obtiene de hierro, habría que agregar «*la superioridad de los hornos, de máquinas, de inteligencia por parte de los operarios británicos a quienes hemos tomado como prototipo de nuestras comparaciones*». Venía a justificar con todo ello que «*mientras no*

sea el arancel nuestro escudo no podemos ni pensar siquiera en sostener nunca la competencia con ellos». Era en 1843 cuando así hablaba la Comisión de Ferrones de Vizcaya.

Y esta limitación secular de la peculiar dimensión de las ferrerías se prolonga a lo largo del siglo XIX y comienzos del XX.

Todavía en 1880 se producían en España solamente 70.000 toneladas de hierro de las que Vizcaya producía el 25%. Ya entre 1910 y 1913 los Altos Hornos de Vizcaya fundieron las tres cuartas partes —298.000 toneladas— de las 412.000 que se produjeron en España, pero en ese mismo tiempo los alemanes producían 36 veces más, los ingleses 23 veces más, los franceses 11 veces más, y los belgas, con 2.171.000 toneladas, cinco veces más.

De ahí que se pueda afirmar que *«con esta base, carentes de hierros y aceros baratos, las empresas de construcciones mecánicas llevaron casi siempre una vida lánguida, plagada de dificultades y de rendimientos muy bajos».*

La siderurgia, clave de la industrialización de nuestro solar euskaldun, si es seguida con detalle, muestra inequívocamente que no se instaló tan a tiempo como hubiera sido menester y que su dimensión para atender la evolución de la demanda internacional y, aun interna, siempre fue insuficiente.

Y es ejemplificante que la Sociedad Bascongada enviara a uno de sus socios a Suecia para tratar de imitar su fabricación en «Vascongadas». Su cita, extraída de los informes de la Junta General de 1772 celebrada en Bilbao, dice: *«En nuestro País ni en las ferrerías de Francia que vi hacia los Pirineos no se sabe casi nada de lo que se llama **trabajo en grande** de las minas de hierro ... porque no hay comparación con las suecas y las nuestras. Las de Suecia son cada una como un pequeño estado o provincia; tienen de 6 a 8 leguas, están rodeadas de bosques inmensos, por lo que ignoran la economía del agua y del carbón; y finalmente, cada una de ellas emplea al menos 500 personas, que aloja, mantiene y hace vivir enriqueciendo al Estado y al propietario».*

Las tecnologías

Las técnicas, las innovaciones, el descubrimiento mediante la experimentación de nuevos procedimientos, eran hace dos y tres siglos formas distintas de desarrollar la moderna investigación actual, que está más coordinada, y se lleva a cabo mediante la concurrencia multidisciplinar y programada con hitos sistemáticamente dispuestos en el tiempo.

Ya desde el principio Inglaterra había entrado, tras el descubrimiento de la coquización, en la era de la industria siderúrgica moderna para 1780, produciendo 48.200 toneladas de hierro anualmente —cifra que en España se alcanzó casi un siglo después— a base de poner en marcha 53 altos hornos que funcionaban con *cock* arrumbando ya el carbón de leña que desertizaba los bosques.

Por esas fechas el hierro vasco encontró, sobre todo en el sueco, un competidor muy serio que le fue desbancando de los mercados europeos, en países como Gales o Francia, merced al empleo del *cock* y a que su mineral, la magnetita, era una mena riquísima en hierro muy puro.

La siderurgia sueca había conocido una serie de mejoras técnicas que le permitieron producir a precios de coste inferiores a los vascos, a cuyos productos desplazaron del mercado del noroeste de Europa, y aun compitieron con nosotros en la Península.

En 1827 los costes de producción de cada tonelada de hierro eran netamente desfavorables para la economía de Vizcaya. Las cifras eran las siguientes:

Sur de Gales	76 francos por tonelada a base de <i>cock</i>
Francia	186 francos por tonelada a base de <i>cock</i>
Vizcaya	entre 280 y 140 francos por cada tonelada, utilizando carbón de madera, ya que aún no se habían instalado las baterías de <i>cock</i>

A tal punto llegó la pérdida de competitividad de nuestras ferrerías que fue preciso bajar el precio de la madera «*de 6 reales en 1815 a 3,14 reales en 1833*».

Como consecuencia del aumento del coste de la producción de hierro en Vizcaya, se redujo la demanda interna descendiendo a 35.000 toneladas, en 127 ferrerías.

Se inició entonces en las décadas 1830 y 1840, 50 años más tarde que en Inglaterra, la creación de nuevas fábricas siderúrgicas de elevada capacidad y ahorro por unidad productiva respecto a la siderurgia tradicional. Este fue, tardíamente, el factor desencadenante de la extinción de las ferrerías y de los ferrones que previeron pronto su desaparición.

Es en esta época cuando se desarrolla la industria naval vizcaina, entre los años 1840 y 1860, pero «*en esa primera fase del funcionamiento*

de la nueva siderurgia, no se producirá la integración del sector siderúrgico por no hallarse capacitado ni tener un mercado lo suficientemente amplio».

Se importaba la maquinaria, los materiales para la construcción de ferrocarriles, las locomotoras, los barcos de vapor, etc.. Todavía el desarrollo de la naciente industria siderúrgica se basaba en la producción de objetos que no requerían un proceso que añadiría valor a las materias primas férreas.

A fines del siglo XVIII se realizaron esfuerzos para hacer frente a la situación y el marqués de Aranda estableció en Rentería, con técnicos traídos de Alemania, un nuevo ingenio que *«en 24 horas tira y corta de 50 a 60 quintales de hierro»* y que fue el único conocido en España.

El método de fundir con cock no sólo se ignoraba sino que, posteriormente, en el primer tercio del siglo XIX, ni siquiera se intentó usar, porque en ese momento se produjo una fuerte caída de la demanda que inviabilizaba cualquier implantación con avances tecnológicos. Pero en 1827 los vizcaínos vieron como única solución adoptar técnicas extranjeras: *«no hay otro camino para salir del abatimiento en que va cayendo por instantes la industria vizcaína ...»*. *«Lo que Vizcaya será o debiera ser y tiene que imitar y envidiar es ese rincón de Westfalia, Ducado de Berg»*.

Y en 1830 se sistematizaba la situación así: [después de explicar que la decadencia viene originada principalmente por la interrupción de las relaciones directas con las colonias] y añade: *«mientras los extranjeros han ido mejorando y perfeccionando el arte difícil de hacer buen hierro y de hacerlo con economía ... nuestras ferrerías han quedado casi en el mismo estado en el que se hallaban»*.

En 1866 se realizó una encuesta que detectó que la industria siderúrgica no formaba un sector aislado y floreciente sino que se inscribía en el contexto generalizado de la situación económica de España cuando aún en Vizcaya sólo se alcanzaba el 25% de la producción siderúrgica.

Sin embargo, y en beneficio de la industria siderúrgica vizcaína, la hegemonía andaluza que brotó en Málaga al amparo de la desviación de la demanda del Norte al Sur, por el efecto de la Guerra Carlista de 1833, se fue desplazando de nuevo hacia el Norte. Primero fue la siderurgia asturiana, hasta 1879 y poco después la vizcaína que a partir de 1876, a través del cock galés que llegaba a la ría del Nervión —como contrapartida de los envíos de mineral de hierro— abrió la puerta al esplendor vizcaíno. En 1911 se producían 300.000 toneladas de hierro que representaban el 75% de la producción estatal, como ya se ha dicho.

Es evidente que la tardanza en incorporar a la primera fusión el cock determinó la falta de competitividad de la siderurgia tradicional y aun la del alto horno. Las economías que se obtenían por el precio del mineral se descompensaban por el coste del carbón vegetal, cuatro y medio veces más caro que el cock.

El precio del hierro de primera fusión se había reducido desde 16,50 pesetas el quintal métrico en 1865 a 5,5 pesetas en 1885, veinte años más tarde. Pero en 1886, pese al esfuerzo efectuado en la reducción de costes, y al aumento de la producción y a la gran cuota de demanda alcanzada, los costes de producción en relación a Inglaterra eran los siguientes:

PARA LINGOTE DE HIERRO
(hierro de primera fusión)

Vizcaya	54,58 pesetas/tonelada
Inglaterra	52,41 pesetas/tonelada

Interesa destacar que el mineral de hierro, del que se necesitaban 1.980 kilogramos para obtener una tonelada, costaba en Vizcaya 16,33 pesetas y en Inglaterra 31,18 pesetas.

Contrariamente, 1.000 kilos de cock costaban en Vizcaya 26 ptas/tn. y en Inglaterra 13,50; sorprendentemente la mano de obra por cada tonelada añadía un costo de 4,20 pesetas en Vizcaya y 3,12 pesetas en Inglaterra. Lo mismo ocurría con la chapa de acero Martin-Siemens cuyo coste final por cada 1.000 kilos era de 334,5 pesetas en Vizcaya y de 235,5 pesetas en Inglaterra.

Para culminar este esbozo, cabe recordar que en 1841 una vez trasladadas las aduanas a la periferia peninsular se fundó, el 8 de junio, la Sociedad Santa Ana de Bolueta.

Los técnicos Saint Supery y Luis Delclaux Maque, como jefe de fabricación durante medio siglo, fueron los que con sus conocimientos técnicos pusieron en marcha este primer alto horno de Vizcaya, en 1848.

En 1854 se fundó en Desierto de Baracaldo la fábrica de Nuestra Señora del Carmen y en 1860 la Sociedad Comanditaria Ibarra y Compañía.

Fue en 1902 cuando se da un gran paso en el necesario avance técnico, a través de la integración industrial.

Se creó la Sociedad Anónima Altos Hornos de Vizcaya que agrupó bajo esa denominación a:

ALTOS HORNOS Y FABRICAS DE HIERRO Y ACERO DE BILBAO

Que había sido fundada en 1882

COMPAÑIA ANONIMA VIZCAYA

Fabricante de hierro y acero, y constructora de maquinaria e instalaciones, fundada, asimismo en 1882, y

COMPAÑIA IBERIA

Adquirida a la anterior en 1888 y que fabricaba fundamentalmente hoja de lata. Esta empresa se hallaba bajo una dependencia tecnológica externa decisiva.

Los convertidores Bessemer para la reducción del carbono y la obtención de hierro dulce; los hornos de recalentar bajo el sistema Bockum; el Blooming desbastador; las bombas hidráulicas tipo Tannet Walker; los hornos Martin-Siemens y Robert para la fabricación de acero y los sistemas de producción de coque metalúrgico revelan, por un lado, la capacidad financiera e innovadora que Altos Hornos representaba y, por otro, la permanente dependencia tecnológica de suministros extranjeros.

A largo plazo cuando una industria no es capaz de regenerar su equipo productivo en base a sus propios avances tecnológicos para que la hagan competitiva, o no se halla en condiciones de privilegio por su asentamiento estratégico -minas, calado en puertos, combustible, etc.- termina por sucumbir porque *«lo importante no es durar sino renacer y adaptarse»*.

De todos modos, en el caso de nuestra siderurgia integral, estos y otros han sido los problemas que sobre ella han recaído.

Mercado exterior

Las menores dimensiones y la falta de tecnologías propias, era evidente que influían decisivamente en la falta de competitividad para que los mercados se abrieran a la producción básica industrial de nuestra incipiente y luego más desarrollada siderurgia.

Las exportaciones de hierro por el puerto de Bilbao fueron descendiendo desde finales del siglo XVIII. Las aduanas permanecían a las puertas de Castilla, lo que si bien era favorable a los consumidores del País Vasco, no lo era para los ferrones. Castilla se consideraba entonces país extranjero.

Y es en esta época, 1790-1800, cuando se pierde el mercado europeo del que progresivamente se va apoderando Suecia con minerales de gran

calidad y abundantes bosques para la obtención del carbón vegetal, que es el que utilizaban en este país como combustible.

Los datos son espectaculares. Mientras en 1760 se exportaron por el puerto de Bilbao 36.694 quintales de mineral, en 1790 sólo se envían 6.226 y 423 ya en 1800.

Francia fue un país que desvió su consumo hacia el hierro sueco. Este país inició su despegue económico basado en la industria entre 1740 a 1790 y pasó de producir entre 20.000 a 50.000 toneladas a 100.000 y 150.000 en 1789. Esto le obligó a importar más hierro del que producía ante el desarrollo de la demanda interna, pero lo hizo desde Suecia.

La pérdida generalizada del mercado europeo produjo un giro importante en el comercio bilbaíno y sus intereses volvieron su mirada hacia el mercado colonial y español, al punto de crear en Cádiz una veeduría para controlar el hierro que se desplazaba desde aquí a América.

Pero estas medidas artificiosas no fueron suficientes para aliviar el desarrollo de la industria férrea al no poder compensar el mercado cautivo de ultramar con el consumo de hierro vasco en la región francesa, particularmente en Burdeos y La Rochelle.

En el año 1767 la Sociedad Bascongada de Amigos del País envió al rey una representación de los daños que experimentaban las provincias vascas con la introducción de hierro extranjero en las Américas contraviniendo cédulas reales que obligaban a respetar este mercado para las producciones españolas.

En último término la pérdida del mercado europeo para el hierro vasco, debido a su escasa competitividad, determinó que se retirase la confianza de los inversores, que al tener que perfeccionar sus equipos productivos, se hubieron de valer de nuevas fuentes de financiación.

En 1772 los propietarios de las ferrerías elevaron un memorial al Señorío de Vizcaya pidiendo soluciones.

«Los martinets habían de servir para manufacturar el hierro y con sus ingresos, sus propietarios deberían poder emplear parte de este hierro, «sin mendigar compradores», «ni exponerse vendiendo a cuenta a puntos lejanos», para cobrar a tiempo su importe y poder pagar así el coste del carbón y del mineral para los martinets. De esta manera sus productos podrían tener más estimación y se podrían sustituir sus manufacturas por las extranjeras que amenazaban y se vendían en España».

En 1830 ya se reconoce en un nuevo análisis crítico que ... *«es bien notoria la decadencia de la industria férrea en el País que se halla origi-*

nada por la interrupción de las comunicaciones directas de comercio con las colonias».

Por estas y otras razones, a fines de 1841, ya definitivamente, se decretó que las aduanas se trasladasen a la costa, con lo que la coyuntura cambió de signo y las siguientes décadas fueron optimistas para la industria manufacturera.

El número de fábricas que se establecieron en Guipúzcoa y Vizcaya entre 1842 y 1865 fue muy importante.

Fábricas de hilados, tejidos y pintados en Vergara, Andoain y Villabona; tejidos de lino en Rentería y Zarauz; hilados y tejidos en Lasarte; paños y papel en Tolosa, etc. etc.; de harinas en Lasarte, Usurbil y Andoain; la fundición y construcción de máquinas en Lasarte; las de chocolate de San Sebastián y Villarreal; las de fundición y afinación del hierro en Beasain y Azpeitia.

En Vizcaya se inició la industrialización creándose 60 fábricas del hierro y sus derivados, 15 de harinas, 4 de papel, 40 de conservas y esca-beche, 4 de yeso, 6 de alfarería y 6 de curtido. En conjunto, se dice en la Crónica del Señorío de Vizcaya, unas 150.

Se fundaron el Banco de San Sebastián en 1862, y el de Bilbao en 1857.

De todo ello se infiere que la industrialización del País Vasco estuvo estrechamente vinculada a la unificación aduanera del Estado español y a la formación del mercado interior.

Pero ahora las aduanas permanecían y los aranceles seguían favoreciendo una producción industrial interna que mantuvo cautivo el mercado interior del Estado español.

En base a estas tres referencias, que se ha demostrado universalmente que son la clave de la industria -la investigación tecnológica, el mercado internacional y, como derivación de ambas, la dimensión- se puede afirmar que las dificultades casi arcaicas que padecemos en nuestras empresas para afianzarlas, se han producido por no poder superar a través de la conjunción armonizadora de estos factores, las amenazas competitivas que plantean otros países de los que, en general, nos hemos visto obligados a copiar métodos de trabajo y a importar sus bienes de capital que contenían técnicas innovadoras, fundamento a la postre de sus mejores rentas y, en lo que la capacidad económica permite a los ciudadanos, su bienestar social.

2. La situación actual

Los últimos 50 años de la industria vasca no han cambiado las cosas y siguen siendo el reflejo de las realidades vividas en el pasado.

En el transcurso del tiempo la elevación del nivel de vida, la mayor profesionalidad de las nuevas generaciones, la aceleración de las comunicaciones viarias y telemáticas, el progreso de la cultura industrial y la democratización política de los últimos 18 años, con el enriquecimiento del concepto de universalidad que comporta participar en escenarios abiertos a la experimentación social, no han sido capaces aún de dar personalidad y estabilidad propia a nuestra riqueza industrial.

Euskadi, siendo tierra de tránsito entre dos estados y articulada hacia Europa, goza aparentemente de una situación de privilegio colmada además por su litoral y su benigno clima.

En esa dirección quizá sea conveniente que analicemos de nuevo cómo van evolucionando la investigación tecnológica, la exportación y la dimensión de nuestras empresas, como características básicas perfectamente interrelacionadas entre sí y en cuyo dominio se encierra la potencialidad industrial.

La capacidad tecnológica

Decíase de Miguel de Unamuno, bilbaíno, liberal y «sumo sacerdote» de la Universidad de Salamanca, que, como una de sus contradicciones e inversión de valores —en lo que «*era un consumado maestro*»—, cuando le hablaron de los descubrimientos de algunos países extranjeros, respondió: «¡*Que inventen ellos!*».

Sería sin duda un descargo emocional el que alentó su espontaneidad, pero en sus convicciones ya se anidaban las resonancias captadas a la realidad que en el primer tercio de este siglo se vivían en nuestra tierra.

El hecho es que la investigación, ya no pura o fundamental, sino la tecnológica de aplicación de aquélla de forma genérica o específica, no se ha iniciado en Euskadi hasta 1970-1975, aproximadamente ahora hace 20 años.

La fase inicial de la manufactura de máquinas herramientas simples, comenzada en la primera decena de este siglo, vivió de la copia de modelos fabricados por empresas americanas y europeas: alemanas, francesas e inglesas, y las instalaciones complejas, para fundición en serie y fabricaciones de forja, cerrajería y bicicletas, se importaban.

Las primeras máquinas herramientas que ya comenzaron a incorporar alguna tecnología y complejidad fueron pequeños tornos paralelos, taladros de columna y sobremesa, sierras alternativas y fresadoras universales. Todas ellas inspiraban sus diseños en modelos extranjeros que se venían fabricando 30 ó 40 años antes.

La Guerra Civil de 1936 cerró las fronteras y acrecentó el esfuerzo de la imaginación para afianzar la producción de máquina herramienta, al tiempo que obligó a desarrollar técnicas elementales propias para mejorar los procesos productivos.

Sin embargo el mercado cautivo marcó el acento en la coyuntura favorable a la oferta, y era proverbial en la década de los 50 la espera de 6 y 12 meses para conseguir instalar un torno mecánico paralelo.

Los materiales básicos no eran de alta calidad. Pese a todo, escaseaban el lingote, la chapa, el fleje y los perfiles de acero, hierro, latón y aluminio.

Se vendían en el mercado negro a precios tres y cinco veces superiores a los del mercado oficial, que se hallaba racionado. Pero el beneficio no engrosaba la cuenta de resultados de las empresas para proyectar planes de expansión y de mejora de sus calidades tecnológicas, sino los caudales de otros intermediarios en cuya cadena, por todos lamentada pero consentida, se iban quedando sumandos de coste que el fabricante de productos finalistas debería después repercutir en el consumidor o inversor.

Entre 1940 a 1965, aproximadamente, lo importante no fue producir bien, investigar, incorporar tecnologías y afrontar las amenazas del mercado exterior, porque éste no existía y los incentivos para hacerlo escaseaban.

De las fases de la producción industrial, la de investigación y desarrollo tecnológico, que encabeza el proceso y es clave, apenas nos preocupamos, porque en esos años —hace 35 o más años— lo importante era tener una autorización que permitiese crear una industria, poder adquirir materiales y producir un bien. El mercado lo absorbía todo porque tampoco la producción era masiva y había que tener en cuenta la estrecha capacidad adquisitiva de las economías familiares.

Los tornos mecánicos que habían quedado inservibles para la construcción de obuses en la Guerra Europea de 1914-1917 aún se seguían utilizando en 1960 para fabricar conjuntos mecánicos.

Al socaire de los altos beneficios que se lograban no faltaban laboratorios químicos y de ensayo que se empleaban con desgana.

En una visita de un grupo de empresarios franceses a un laboratorio vasco bien equipado, se permitieron exclamar «*Ils ont de tout mais ils ne font rien*» (*Tienen de todo pero no hacen nada*) cuando comprobaron que pese a todos los medios de inversión empleados éstos no se utilizaban en la mejora de la calidad del hierro maleable fundido, que era de lo que se trataba.

A partir de 1960, y aun antes, se iniciaron en Euskadi con mayor énfasis las colaboraciones empresariales para desarrollar tecnologías, estableciendo para ello convenios de asistencia técnica mediante el pago de «royalties» y cánones. Los europeos, los empresarios más cercanos geográfica y tecnológicamente a nosotros, fueron los más accesibles. Los alemanes, creadores de técnicas, fueron más difíciles y más caros al vender sus tecnologías. Los italianos que, sobre todo, han enriquecido el diseño pero han adquirido de otros países las técnicas básicas, se aprestaban mejor a la venta de sus tecnologías y además nos entendían mejor, porque tienen una cultura cercana, lo mismo que el idioma, y hasta los gustos han sido más afines.

Este modelo de «enriquecimiento» tecnológico no tiene empero en su esencia la virtud de facilitar a nuestras empresas industriales la capacidad de renovarse y adaptarse para ser competitivas.

Hubiese hecho falta que al amparo de esta corriente facilitada por un mercado cerrado para los fabricantes europeos —que en la venta de su tecnología y si acaso de algún componente esencial veían la única forma de mantener negocios con Euskadi— se hubiese desarrollado en cada empresa un adecuado servicio de investigación y desarrollo (I+D). Pero esto no se hizo en general, o no tuvo la hondura de tenacidades necesaria que hubiese facilitado el acceso a un mercado competitivo abierto al mundo, en el que tener éxito y afianzar el futuro.

La industria vasca ha sido siempre receptiva y comprometida con la innovación pero, en general, lo ha logrado adquiriendo tecnología, bien por la vía de la compra de técnicas que luego implantaba o, en la mayoría de los casos, importando maquinaria, lo que pudo hacer sobre todo a partir de 1960.

La política de aislamiento económico y político del Estado español comenzó a quebrarse hacia finales de la década de los cincuenta, cuando habían pasado más de 20 años desde la guerra civil. A principios de 1957 se intentó una política estabilizadora de la mano de Alberto Ullastres como Ministro de Comercio y Mariano Navarro de Hacienda.

Se pretendía obtener el apoyo de los órganos internacionales, Fondo Monetario Internacional y OCDE sobre todo.

La cada día mayor interdependencia económica a la que se llegó gracias a la participación en estos foros, inevitablemente suscitó, pese a nuestras reticencias, la conveniencia de afrontar el desarrollo tecnológico propio en la década de 1970. La tecnología, como toda la inversión básica o de infraestructura, da resultado a largo plazo. Y es gravosa en su origen, sobre todo cuando la mentalidad se había conformado bajo ejes de comportamiento que conducían rápidamente al enriquecimiento.

De ahí que nuestros actuales siete Centros de Investigación Tecnológica, de los cuales sólo existía adscrito a la Escuela de Ingeniería de Bilbao, Labein —más como laboratorio de ensayos— hayan surgido a la luz, los más antiguos, hace sólo 20 años, en un esfuerzo de gran mérito pionero pero aún de escaso relieve en el cambio sustancial que la industria requiere.

El Centro de Estudios e Investigaciones de Guipúzcoa, uno de los primeros, ha asumido tecnologías relacionadas con el comportamiento de materiales, de electricidad y electrónica automática, mecánica aplicada y medio ambiente industrial.

Inasmet, Centro Tecnológico de Materiales, nació de la mano de las empresas dedicadas a la fundición, pero ahora ha ampliado su gama de materiales, metálicos, composites y cerámicos, tecnología química, calidad industrial y laboratorio de calidad, habiendo ensanchado considerablemente sus iniciales planes y estrategias.

Tekniker, después de once años de su constitución, aborda tecnologías sobre nuevos productos y sistemas de fabricación, tecnologías sobre materiales, departamento de mecánica para cálculo y optimización de elementos de maquinaria, y maquinaria.

Ikerlan aborda, tras sucesivas adaptaciones, la tecnología necesaria para control, sistemas sensoriales, inteligencia artificial, tecnologías de diseño y fabricación y área de la energía: en edificios, renovables y en la industria.

Robotiker, que nació con Gaiker, fue promovida por la Diputación Foral de Vizcaya hace ocho años. Presta servicios tecnológicos a automatización de procesos de fabricación, desarrollos tecnológicos de la información, telecomunicaciones, radiofrecuencia y servicios avanzados, y opera mediante la formación y difusión de sus tecnologías.

En cuanto a Gaiker, dedica su actividad a nuevos materiales no metálicos, biotecnología medioambiental e industrial, envase y embalaje, en lo que estas técnicas se relacionan con el empleo de materiales.

En conjunto los siete centros, bajo las siglas de EITE, han desarrollado en 1992 un presupuesto de 4.800 millones de pesetas y han destinado 940 millones de pesetas a inversiones de equipamiento. Para 1993 proyectan un gasto de 6.409 millones de pesetas para sostenimiento, y de 1.200 millones de pesetas para inversiones.

De estos presupuestos, aproximadamente su tercera parte será financiada por el Gobierno Vasco. El personal adscrito como fijo y el becario suman 900 personas.

Este esfuerzo colectivo, hecho desde diversas instancias privadas o públicas, ha comenzado a ser coordinado en 1993 en un proyecto en el que ha de darse coherencia a los propios Centros Tecnológicos, a la Unidad de Estrategia Tecnológica, que se desarrollaba en el seno de la SPRI, a las Agrupaciones o «cluster» tecnológicos animados por la Consejería de Industria, a las Diputaciones Forales, a la Universidad y a las empresas.

Se constituirá el Consejo Vasco de Tecnología, que definirá el marco de relaciones del Departamento de Industria y Energía con los Centros Tecnológicos, elaborará los programas tecnológicos a desarrollar y tratará en suma de elevar la eficiencia económica y humana, dentro de la planificación de la política tecnológica del Gobierno Vasco.

La estructuración correcta de los distintos agentes perseguirá la incorporación intensiva de la tecnología a los diferentes sectores productivos como elemento básico del crecimiento económico de los países.

El reconocimiento explícito que se hace sobre la importancia tecnológica, ahora en 1993, refrenda el criterio de que en el desarrollo industrial precedente del País Vasco no ha estado presente la investigación tecnológica aplicada y organizada en coherencia con las necesidades de conjunto.

Las empresas vascas industriales se hallaban alejadas de considerar esta parte de la gestión como eje prioritario de sus desvelos y prioridades, en la confianza de que en el futuro se iba a subsistir por el efecto de la inercia del pasado.

Actualmente sólo el 4% de las industrias tiene establecido un servicio de I+D y el costo sobre la cifra de ventas ronda el 1,50% en empresas que desarrollan tecnología propia. Equivale al 4% del valor añadido, cifra que, con las reservas debidas, se va acercando a los costes de empresas extranjeras, las que con variaciones sustanciales en su acervo tecnológico y la dificultad de su control, sí tienen en general una más profunda y antigua vocación investigadora.

La Estadística sobre Actividades en Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico, referida al año 1990, nos dice que el gasto efectuado por las empresas en ese año fue de 23.000 millones de pesetas, muy cercano al 1,5% sobre ventas, y que en el mismo ejercicio la Administración Pública destinó 7.350 millones de pesetas. En conjunto, se dedicaron a ingeniería y tecnología, afines plenamente a la industria, 32.000 millones de pesetas, que vuelve a dar la cifra del 1,5% sobre las ventas que el sector industrial destinó a tecnología en ese año.

Para concluir este somero análisis del comportamiento de la industria vasca en relación a la tecnología, entendida en su fase de aplicación y desarrollo, habría que admitir que es ahora cuando la conveniencia de su necesidad está calando con fuerza, en momentos en los que nuestras fronteras se hallan definitivamente abiertas y en las que la venta de tecnología por empresas europeas comienza a ser casi imposible por la fuerza y racionalidad de las Directivas que dan marco legal a las relaciones industriales intraeuropeas.

Mercado exterior

Hablar del mercado exterior practicado por la industria del País Vasco con carácter general encierra el peligro de maltratar innecesariamente determinados sectores que a lo largo de muchos años han basado su estrategia comercial precisamente en su capacidad vendedora fuera del mercado español.

Dicho esto, hay que añadir seguidamente que la industria vasca no ha sido pródiga, con la tradición de otros países manufactureros —Suiza, Italia y Alemania— en la gestión exportadora.

Lo fuimos de materias primas, a finales del pasado siglo y comienzos de éste, sobre todo de nuestros minerales de hierro, riquísimos y bien cotizados por la siderurgia británica que nos enviaba coque siderúrgico en compensación, pero fue pequeña nuestra aportación a la balanza comercial.

Fueron los productos de gran manufactura y relativa especialización: armas, damasquinado, máquinas herramientas y de coser, las que cubrían el repertorio más caudaloso de nuestro elenco de productos competitivos.

Pero no era suficiente. El clima exportador, amparándose en unas barreras aduaneras rigurosamente cerradas, no era propiciado ni por los intercambios de relación política —un Estado, el español, aislado— el déficit presupuestario y el desequilibrio de la balanza de pagos. Eran fenómenos arraigados y adversos de la economía española que a finales

de julio de 1959 se incorporó a la OCDE mediante compromisos liberalizadores del comercio exterior fijando la paridad de nuestra moneda, en relación con el dólar, en 60 pesetas.

En ese momento se percibieron ciertas corrientes de aire oportunistas en el ambiente. Sin embargo las restricciones al crédito impuestas por el Banco de España y las dificultades trasladadas a la banca en general, pusieron en un serio aprieto a grandes sectores de la industria vasca, a cuya zona característica de Eibar y Elgoibar viajó el Ministro Ullastres para conocer de cerca las consecuencias de sus medidas estabilizadoras, las primeras que facilitaron el despegue desde la férrea autarquía en la que la industria había vivido durante más de veinte años.

Cuando se empieza a exportar, tratando de hacer del mercado exterior un ámbito del trabajo directivo tan convencional como lo había sido hasta entonces la función de producción, de administración, o de ventas en el mercado interior español, es a partir del quinquenio 1960-1965 en el que se comienza suavemente a exportar el 5% aproximadamente del volumen total producido en la industria.

En este momento surge en las industrias plenamente responsables la idea de Europa a cuya prometedora trayectoria había solicitado la adscripción de España un ministro vasco, el Sr. Castiella.

Mis datos me llevan a conocer que el progreso exportador generalizado siguió las siguientes pautas de conducta.

El quinquenio 1965-1969 se llegó al 7,5% de las ventas totales en la industria.

Durante el quinquenio 1970-1974 se aproximó al 13%.

A lo largo de 1975-79 se elevó casi al 20%.

Ya entre 1980-1984 se alcanzó casi el 35% de las ventas. Este inusitado crecimiento es el último ciclo que tolera las medidas proteccionistas.

Se logró gracias a un régimen por el que se podía deducir del Impuesto General sobre el Tráfico de las Empresas, Especiales y sobre el Lujo, las cuotas obligadas a satisfacer y que les correspondiera percibir a las empresas a consecuencia de las exportaciones previamente realizadas.

Sin embargo esta bonificación de gravámenes interiores que podía representar hasta el 12% de las cifras exportadas, se eliminó en 1986 al firmar el acuerdo con la CEE e implantarse el Impuesto sobre el Valor Añadido, con lo cual el volumen total de exportaciones se redujo de nuevo al 20% de la cifra de ventas, porcentaje en el que, con pocas variaciones, aún nos hallamos.

De ahí que volvamos al 20% el volumen exportador por nuestra industria entre 1985-1989 y que ahora, en 1992, año recién terminado, se siga manteniendo en esos niveles relativos, pese a que la caída de la demanda interna ha propiciado la realización de esfuerzos de notable consideración para paliar la impenetrabilidad del mercado exterior.

Estas son las cifras, muy alejadas de las que logra la industria italiana —26%—, la alemana —30%—, o la suiza —el 47%—, a la que tantas veces por su dimensión como estado, su similitud orográfica, su producción de alta manufactura metalmeccánica, y su industria, de pequeña dimensión, nos queremos parecer.

Existen otros aspectos, no sólo estadísticos, que pueblan la peripecia exportadora de la industria vasca.

El primero es que en los años iniciales de la década de los sesenta el esfuerzo económico fue considerable. Se entendía en gran parte de las empresas que la exportación debiera hacerse de forma complementaria y que era por tanto el mercado interior quien debería absorber los gastos estructurales o fijos.

Estas hipótesis, muy en boga cuando las cifras exportadoras se hallaban por debajo del 10% de la producción total, fueron hasta cierto punto asumibles, pero la evolución y dinamismo del mercado exterior, su amenaza ante los conciertos internacionales que se han venido implantando y la impotencia para hacer repercutir hacia el mercado español los costes no cobrados al exterior, han ido desaconsejando esta práctica ya en desuso.

Otra de las carencias que traicionan nuestro comportamiento, es el aislamiento en que viven aún nuestras empresas a la hora de exportar. Todavía no se ha madurado lo suficiente para organizar la exportación utilizando los modelos, cada vez más refinados, que el intercambio internacional reclama para perfeccionar la gestión hacia el exterior.

Existe la necesidad de alcanzar una determinada dimensión que permita mantener delegaciones propias en las principales capitales europeas. En general los productos industriales requieren servicios de mantenimiento, de asistencia técnica, de estudio o preestudio de maquinaria compleja y de asentamiento bien organizado mínimamente comparable al resto de empresas que compiten en su ámbito.

El inveterado individualismo está dificultando el establecimiento de sociedades mancomunadoras de esfuerzos para exportar a países de difícil accesibilidad —Rusia, China, Japón o Estados Unidos— donde la ac-

ción parcial, siendo cara, resulta insuficiente siempre frente a las poderosas «trading» europeas, americanas o japonesas.

Se unen a estas carencias los variados y sofisticados procedimientos exportadores: de compensación y de conjuntos complejos, por los que se trata de vender en forma de trueque o aunando tecnologías y productos, cuya promoción hay que animar mediante un refinado montaje auxiliar técnico, comercial y financiero que jamás se dispone aisladamente en una sola empresa.

En estos momentos las paridades monetarias, el coste de la financiación y la carencia práctica de incentivos directos a la exportación han reducido el estímulo de las ventas al exterior. Pero hay que recordar que no siempre fue así.

Y sin embargo la industria vasca que no sea capaz de exportar va a durar muy poco tiempo, siempre que el producto que fabrique, construya o sirva, limite sus bases geográficas competitivas al mercado español, como es aventurado afirmar va a darse con casi todos los productos industriales, y está ocurriendo ya.

Hay un aspecto que no veo reflejado expresamente en la prensa especializada. Las amenazas de la invasión de mercancías extranjeras a partir de la apertura de fronteras por la incorporación de España a la Comunidad Europea se han cumplido ya. Tenemos en nuestro solar, antes cautivo, cualquier producto extranjero. Pero Europa no recibe con la misma profusión nuestros productos. Se está produciendo una compensación desigual en ese mercado al que dirigir el 80% de nuestros flujos hacia el exterior. El desarme arancelario frente a Europa se ha realizado en sólo 7 años, plazo muy brusco, en relación a los casi 40 años que han esperado los demás países de la Comunidad Europea.

La amenaza, que a los expertos gusta convertir en oportunidad, al parecer no se ha producido como habíamos creído, al diluirse nuestras provisiones mal calculadas en unos deseos peor cumplidos.

A esta convicción, ciertamente constatable, se añade la especialización de la naturaleza de nuestras exportaciones. Efectivamente el 65% aproximadamente de las ventas al exterior se acumulan en sectores derivados del hierro, los aceros y los metales. Y aunque esta concentración no es preocupante, dado el volumen exportado que en 1992 habrá superado los 500.000 millones de pesetas, nos facilita la idea de que en Euskadi seguiremos dependiendo, sin menoscabo de su oportunidad anclada en nuestros orígenes, de una tradición y habilidad cuyos cauces son parte de nuestras señas de identidad.

Euskadi ya no puede reivindicar el establecimiento de fronteras para, en virtud de una política proteccionista, poder alentar el vehículo de la exportación a Europa. La apertura de fronteras parece una realidad mercantil impuesta a la que nuestra industria tendrá que acomodarse si quiere subsistir.

La dimensión

La dimensión de la empresa industrial, no por ser grande, se constituye en la más eficiente o competitiva.

Depende del producto que se quiera colocar en el mercado. Una fábrica multinacional de automóviles, por su propias estrategias de asentamiento y producto, requerirá una gran masa productiva para absorber sus gastos de estructura, por ejemplo de innovación, y para alentar una fuerte industria auxiliar. Pero resultará pequeña si sólo tiene 10.000 empleados.

Mientras, una industria de llaves o cerrajería especializada de alta calidad ya es grande con 200 trabajadores.

No podemos caer en el error de mostrar un sentido peyorativo hacia la pequeña y mediana empresa que es la que existe, con muy pocas excepciones en Euskadi, por creer que sus dimensiones son exiguas, en una comparación sin analogías, con las industrias extranjeras.

Lo que me interesa destacar aquí es que las dimensiones, de una u otra industria, a medida que se agranda el mercado, éste se debe hacer permeable y fluido hacia mayores espacios geográficos. Si el transporte del bien producido no genera gastos que lo hagan no competitivo, requerirá adaptarse a dimensiones más ajustadas -mayores-a esa nueva realidad socioeconómica en la que hay que competir. Sin duda para el mercado español, al que vendemos aún más del 75% de nuestros productos, las dimensiones de la industria vasca son adecuadas, pero, en general, ya no lo son frente a la Comunidad Europea, lonja inevitable de la confrontación de nuestra capacidad industrial y banco de prueba de la competitividad.

Algunos datos prueban esta evidencia. En Alemania más del 70% del empleo trabaja en empresas que tienen más de 200 trabajadores; en Euskadi este porcentaje se reduce al 31%.

La empresa de máquinas herramientas más importante de Euskadi ocupa el décimo octavo (18º) puesto en Europa y el octogésimo segundo (82º) en el mundo y, mientras nuestra principal empresa de electrodomésticos vende 60.000 millones de pesetas al año, Electrolux vende

veinticinco veces más y Bosch-Siemens, del mismo sector, vende 30 veces más.

La capacidad de actualizar rentablemente nuestro producto genuino de máquinas de coser de gran tradición manufacturera, y que en los decenios de los años 50 y 60 florecieron por su tradición en la elaboración y mecanización de metales, lo que les permitió avanzar a sus empresas tecnológicamente, hoy no pueden competir con las equivalentes japonesas, cuyas ventas anuales llegan a 500.000 unidades, mientras las series de las industrias tradicionales vascas se quedan en 40 ó 50.000 cabezales.

Esta retahíla de comparaciones es demasiado fácil de establecer. Y su situación actual obedece al adocenamiento insensible de nuestra industria cuya conformación adquirió su mayor relieve en el tránsito de la dictadura 1939-1975, donde se proyectó una industria para abastecer el mercado interior.

La intrínseca nocividad de estos datos no está relacionada con la dimensión absoluta que, como he dicho, depende del mercado abastecido y de las masas críticas que sean capaces de absorber los gastos fijos indispensables para su ininterrumpida adaptación tecnológica.

Pero es evidente que en el caso de las industrias de Euskadi se demuestra que, con muy pocas excepciones, sus dimensiones siempre son menores que las europeas, con las que tienen que enfrentarse ahora en el mismo mercado cuando se deben aplicar con igual profundidad y constancia en destinar fuertes sumas a la investigación y el desarrollo, y en la implantación de redes de canalización de sus específicos mercados.

Pese a ser el nuestro un país tan pequeño, se puede optar por una política de gran empresa o de pequeña empresa.

En el caso de pensar en la gran empresa, la que supera al menos los 2.000 empleos, los 30.000 millones de pesetas en ventas y un pasivo de unos 25.000 millones de pesetas, será muy difícil que sea gestada originariamente en nuestro país. Requerirá una potentísima capacidad de innovación, una red internacional bien provista de infraestructura comercial, de asistencia técnica y de vías específicas de financiación. Las grandes empresas americanas y japonesas tienen servicios capaces de facilitar en veinticuatro horas un repuesto que puede fallarle a uno de sus equipos de inversión en poder de uno de sus clientes en cualquier punto del mundo.

Es posible que surja alguna empresa dotada de este talante excepcional, para lo que debe aprovechar el asentamiento del País Vasco en una

zona de tránsito entre el sur y la Europa Central y ser cabeza geográfica de España. Tiene a mano capacidad para ejercer la participación social, ser tecnológicamente activa y hallarse estratégicamente bien situada para distribuir prioritariamente los productos en un mercado, el de la Península Ibérica, de más de 50 millones de habitantes, el 15% de la Comunidad Europea.

Es sin embargo la pequeña y mediana empresa la que mejor va a su dimensión, a sus espacios naturales, a su tradición y a la dimensión global que en conjunto, unos 230.000 empleos, tiene la industria vasca que cabe en 4.000 has. de terreno y que debe vender 3 billones de pesetas en su conjunto.

Hay más de 50 empresas privadas en el mundo, evidentemente multinacionales, que superan esta cifra y, algunas, como la General Motors y la IBM, que las triplican.

Si la industria vasca quiere mantener alguna identidad propia que la caracterice, deberá forzar sus desvelos en potenciar la pequeña y mediana industria. Aquélla que no rebase los 500 empleos, que se mantenga en torno a los 6.000 millones de pesetas de ventas por año y que ocupe no más de 10 has. de terreno en total, superficies que responden a nuestra topografía, excepto los espacios de la llanada alavesa, seguramente la zona destinada a cubrir aspiraciones de mayor calado dimensional industrial sin afectar al medio ambiente que la industria siempre deberá respetar.

No debo perder de vista en esta reflexión que a medida que aumenta la productividad, en la búsqueda de ser más competitivos, se produce una reducción sensible de la dimensión medida por las plantillas laborales. Para nadie es un secreto comprobar que aquellas situaciones en las que se mantenía una mano de obra muy barata y que incidía levemente en los costes, las dimensiones de nuestras industrias superaban las plantillas que en un mercado abierto y competitivo se hubieran reducido. Hoy, de forma traumática, se viene contrayendo ante el crecimiento del coste de mano de obra por encima de la productividad, y porque progresivamente el modelo de una economía cautiva y defendida artificialmente produjo el desbordamiento anormal de nuestras plantillas basadas en el pago de remuneraciones muy bajas al trabajador.

En estos momentos la industria vasca vendiendo un 20% de sus productos al exterior ha ganado mercado, hace 30 años sólo ceñido a España. Pero en lugar de fabricar esa riqueza industrial con 380.000 empleos que son los que aproximadamente tenía en 1973, ahora lo hace con el 65%, y trabajando el 90% de las horas de entonces.

De ahí que la dimensión actual, siendo pequeña, en términos de comparación directa con empresas que fabrican y venden los mismos productos, es posible que sea relativamente mayor a aquélla hiperinflada de nuestros años de aislamiento.

Por lo demás la dimensión, siendo un factor dependiente del producto y algo aleatorio, viene marcada inevitablemente por el soporte indispensable que a cualquier empresa industrial le proporcionan sus avances tecnológicos, el mercado al que abastece y el producto o segmento técnico elegido como programa industrial.

En general la empresa industrial vasca se instrumentará, sea pequeña, mediana o grande, contemplando el mercado europeo en lugar del español, aunque éste, por más cercano, siempre será más propicio y más denso en su demanda relativa.

3. La industria vasca hoy

El proceso que he seguido en mi exposición llega ahora a un momento clave en 1993.

El escenario tiene, como telón de fondo más definitorio de la situación social, un 21,4% de desempleo, sobre todo producido por un descenso de empleo en el sector industrial. En efecto, de 36.600 empleos netos perdidos en 1992, 20.000 lo fueron en la industria.

Esto es grave, porque la economía vasca, como la de casi todos los países occidentales de alta renta «per capita», descansa en el desarrollo y competitividad de este sector.

En un estudio que realizamos para 88 países hace seis años, desde los Estados Unidos a Etiopía, se probaba estadísticamente que a mayor renta se reduce el empleo en el sector primario, disminuye el sector industrial y aumenta el terciario, siempre que el industrial alcance metas de alta productividad y sea competitivo. Esta situación se alcanzaría con un incremento importante del valor añadido obtenido por cada puesto de trabajo, que en el caso del País Vasco nos llevaría desde unos 5 millones de pesetas por empleo, que es lo que actualmente se logra, a unos 6,2 millones: algo así como trasladar las ventas desde unos 12,5 millones de pesetas de media por persona y año en industrias manufactureras, a unos 16 millones de pesetas, cifras estas equiparables a las europeas, pero aún alejadas de las japonesas.

Por tanto nos hallamos lejos de ser competitivos con carácter general. Pero es que además se produce en estos momentos un hecho de gran

trascendencia de carácter irreversible: la traslación de las fronteras hacia un mercado de 350 millones de habitantes que pueden elegir entre nuestros productos, de la misma forma que nuestros clientes habituales en España pueden optar por mercancías que esos europeos fabrican y venden. Y, de momento, con mayor productividad y calidad, salvo meritorias excepciones, que no cubren un retablo tan copioso como para que sea generalizable nuestra industria con la cualificación de **exportadora**.

Los cambios políticos, los avances de las comunicaciones, la nueva calidad del ciudadano europeo, la amplitud de los mercados, van haciendo de la Tierra una aldea asequible y ámbito en el que las contiendas del mercado competitivo deben desarrollarse.

Ya no tiene Euskadi el recurso a la noble riqueza de sus minerales «rubio» y «campanil», ni puede solicitar de las autoridades la fijación de barreras proteccionistas para seguir manteniendo un mercado cautivo, a largo plazo esterilizante, que es el que se propició por la dictadura después de la guerra civil.

La escasez, el desarrollo y el acceso al 83% de la renta «per capita» europea

En el decenio de 1950, hace ahora 40 años, se produjo una escasez generalizada de productos industriales que era imposible importar dadas las nulas reservas de divisas con que contaba el Estado español. Se racionó el acero a través de un instrumento regulador llamado D.O.E.I.S., y el estraperlo hizo varios agostos en un mercado presionado por la demanda.

Los trabajadores recibían una escasa remuneración cuyo peso sobre los costes finales no rebasaba el 10% de las cifras de ventas. Eran épocas en las que el salario en España no llegaba al tercio del de un trabajador alemán. Bastaba tener lingote, chapa, flejes o perfiles de acero para, una vez transformado en algo útil -cerrajería, bicicletas, máquinas herramientas, tubos, forja, etc. etc.- para que la industria progresase, en una auténtica orgía económica donde los beneficios producidos superaran el 20% sobre las ventas. Se estaba rescatando a la industria de una fase de deterioro, debido a la guerra civil, por lo que se habían cerrado las fronteras y sometido al silencio a los sindicatos tradicionales. En su lugar se habían impuesto los sindicatos verticales.

Se dio paso así al decenio 1960, de gran euforia económica, en el que se fue acrecentando el optimismo a través de los Planes de Desarrollo. Las dificultades para tener éxito sólo eran de carácter burocrático porque

era relativamente difícil y caro obtener una autorización para montar por ejemplo una fundición. Se comenzó entonces a adquirir tecnología europea mediante contratos de asistencia técnica que generalmente establecían cláusulas para mantener en exclusiva el mercado español y, a veces, el mercado sudamericano, por afinidades lingüísticas.

No era entonces necesario llevar un control riguroso de la administración y, en general, el control económico se seguía a través de los saldos en tesorería que los bancos acumulaban y cuya liquidez era la referencia clave para mostrar una solvencia empresarial envidiable.

Las auditorías de los balances con carácter obligatorio se han establecido sólo hace cuatro años, lo que permitió durante más de 40 años mostrar un patrimonio que ora servía para obtener más crédito en las instituciones financieras, y otras veces —con menor generosidad en la cuenta de resultados— para convencer a la inspección fiscal de lo contrario de lo que se había convencido a los bancos.

La gestión era buena en general y comprometida con la calidad y los avances tecnológicos, pero absolutamente insuficiente para establecer de igual a igual una confrontación sostenida y esclarecedora para calibrar nuestra potencialidad competitiva en relación a la industria de los países occidentales.

Aun en 1972 el coste de personal incidía sobre la cifra de ventas aproximadamente en el 14%, ratio muy bajo, que hubiese permitido competir, sólo por el bajo coste de la mano de obra en relación a otros países como Italia y Alemania, en el mercado internacional. Pero en el exterior los precios de nuestros productos tenían que ser más bajos y los beneficios, con mucha mayor comodidad, se obtenían en el mercado de 34 millones de habitantes que tenía España.

A partir de 1973 se produjo un desorbitado crecimiento de los precios de la energía, se disparó la inflación y, sólo por esta razón, se redujo en 3,5 puntos el crecimiento del PIB que de un 7% como media llegó a ser prácticamente nulo en los años clave de 1979 a 1981 en los que se produjo la segunda crisis del precio del petróleo por elevarlo traumáticamente de nuevo los países de la OPEP.

En once años, de 1973 a 1983, la inflación creció el 15,2% de media anual y como resultado de haberse implantado en 1975 y años siguientes una incipiente democracia, luego afianzada mediante la Constitución de 1978, las fuerzas sociales, representadas por sindicatos legítimos, comenzaron a tener mayor presencia en la negociación —véase el Pacto de la Moncloa que estableció para 1978 una subida del 20% de los salarios

más un 2% para corrimiento de categorías— y los salarios crecieron entonces mucho más.

En 1978 los salarios, empujados por las altas cifras de inflación con origen en el aumento de los precios de la energía, incidían con el 29% sobre ventas y las empresas vascas comenzaron a tener grandes dificultades para ser rentables. El bajo costo de la mano de obra, factor seguramente el más decisivo para ser competitivos en una industria de tecnología adquirida o copiada y con escasas productividades, dejó de serlo en términos relativos, y «al comienzo de los 80'», los beneficios desaparecieron en el 80% de las empresas industriales.

Como consecuencia, en la Comunidad Autónoma del País Vasco, la tasa de desempleo pasó de ser el 3,75% en 1973 —prácticamente inexistente si se tiene en cuenta el paro inevitable— al 13% en 1980, y al 24,10% en 1986, período en el que la renta «per capita» se redujo entre 1979 y 1981.

Los números son especialmente elocuentes si se extiende la mirada desde 1960 a 1992 durante 33 años. El último tercio de siglo, el coste de la mano de obra por hora creció 68,7 veces a un ritmo del 14,9% anual, mientras el coste de vida medido por el IPC lo hizo 18,9 veces. La relación entre ambos es 3,63. Si se tiene en cuenta que el horario se ha reducido al 80% aproximadamente, pasando de 2.250 horas —sin contar las horas extras que en aquéllas décadas eran de realización casi crónica— a unas 1.780 actuales, se puede afirmar que los ingresos reales, es decir la capacidad adquisitiva, se ha multiplicado por tres.

Tal incremento ha permitido contraer la parte de la remuneración destinada a necesidades primarias, como la alimentación —que en 1960 representaba un 60 ó 70% de la renta disponible— a menos del 20% actualmente, con mayores márgenes para el ahorro, y para destinar a consumo en salud, educación, ocio, deporte, en un avance espectacular del bienestar social medido simplemente por el enriquecimiento económico.

Cabe recordar que en 1960 se entendía que la democracia era posible en un Estado con 1.000 dólares «per capita» cuando se ensayó el primer Plan de Desarrollo y que hoy en Euskadi nos movemos con una renta bruta cercana a los 14.500 dólares, si bien muy distintos a los de 1960, pero que se halla en el País Vasco en el 83% de la renta «per capita» media europea de la que entonces, en 1960, nos hallábamos a menos de la mitad.

Mientras los salarios crecían el 14,9% anual, como ya he dicho, el índice de precios al consumo lo hacía en ese mismo período de 33 años en

un 10%. El diferencial de casi 5 puntos a favor de las rentas de trabajo no compensado plenamente por el aumento de la productividad tenía que tener su respuesta en los costes unitarios de nuestras producciones industriales. Más aun si tenemos en cuenta que sus precios han tenido un crecimiento cercano a la mitad de los del IPC general.

Efectivamente, tras mantenerse los costes de personal en el último quinquenio, de 1986 a 1990, en un tenso 25%, en 1991 y 1992 se han pasado al 28% y los resultados, espectaculares cuando hace 30 años se mantenían entre el 8% y el 15%, de incidencia sobre las ventas, han quedado desplomados sin signos de clara recuperación. Según la Central de Balances del Banco de España, en 1991, los beneficios de las empresas industriales vascas descendieron hasta el -6% sobre ventas.

Habría que recordar que el relativo respiro del quinquenio 1987-1991, al que se apela como un éxito de la estrategia económica de los últimos años, no ha conseguido doblegar el desempleo por debajo del 16,2% en la Comunidad Autónoma, hecho que se produjo en 1990, y que los beneficios medios de la industria apenas pasaron, en el mejor de los casos, del 5% sobre ventas, la cuarta parte de la rentabilidad que lució en la década sobre todo de los años 60.

Y ahora, ¿dónde estamos?

Este punto recoge las consecuencias de lo dicho hasta ahora en relación a las limitaciones que han impedido a la industria del País Vasco rehacer enérgicamente su tejido laboral cuando las coyunturas, en sus intermitentes ciclos, se han mostrado desfavorables.

A lo largo de 50 años nuestro acervo tecnológico ha mejorado sustancialmente en relación a otros países de los que, pese a todo, somos aún receptores de sus avanzadas tecnologías, que nos vemos obligados a imitar. Se ha producido un acercamiento que va en parangón con el progreso experimentado en nuestros ingresos «per capita» pero todavía los avances que colman nuestra cultura tecnológica tienen su nacimiento en empresas alemanas, japonesas o americanas, en casi cualquier sector industrial.

Nos hallamos cada día más cerca y el gradiente tecnológico diferencial es cada vez menor, pero los pasos decisivos en la implantación de sistemas de diseño, producción e integración de los procesos de fabricación a través de medios informáticos han tenido su origen en el extranjero, y las máquinas e instalaciones clave de tecnología diferenciada, sólo se adquieren en el exterior.

La exportación se halla muy dispersa. Son muy pocas las agrupaciones de exportadores que, orillando los personalismos, se integran en «trading» para potenciar su capacidad sobre todo en países de difícil accesibilidad y de gran mercado. Para alentar este propósito, además de un producto de calidad, logrado ahora con gran dignidad en la mayor parte de la industria vasca —gracias a los sucesivos impactos de exigencias cualitativas del sector del automóvil— se ha requerido movilizar los conceptos de servicio puntual, atención post-venta e integración en la cadena de diseño y proyecto de los demandantes de productos intermedios o bienes de equipo.

El esfuerzo, pese a los limitados porcentajes de exportación lograda, ha sido poderoso y en muchas ocasiones, frente a concursos internacionales, los éxitos han sido notorios. La función exportadora se halla pendiente de ser organizada con mayor profesionalidad y, sobre todo, con núcleos de gestión que asuman masas críticas suficientes para diseñar y ejercer una acción exportadora moderna, eficaz y sólida.

La dimensión media de las empresas irá disminuyendo. Los aumentos de productividad que nos vienen exigidos por la competitividad, el aumento de costes unitarios de la mano de obra y la especialización, van a reducir el tamaño medio, referido al empleo, de las empresas industriales. Las industrias pequeñas y medianas serán las genuinas del País Vasco, del que han ido desapareciendo —por dejarse llevar de la comodidad de un mercado excesivamente protegido— aquellas empresas, llamadas grandes (de 1.000 a 5.000 empleados) características de Guipúzcoa y, sobre todo, de Vizcaya, Territorio Histórico en el que el cierre de la cabecera de Altos Hornos de Vizcaya va a exigir que se diseñe una nueva política industrial, clave del advenimiento de su futuro social y económico.

Si desea tener vocación industrial —naturaleza de la que no puede despojarse— deberá parecerse en su configuración al modelo desarrollado secularmente en Guipúzcoa: más manufacturero, menos básico, tamaño en armonía con el producto, más cualificado, más en consonancia con el respeto al medio ambiente y más competitivo.

Pero actualmente la industria vasca, sacudida por un ciclo económico recesivo generado en países capaces de hacerlo —Alemania, Japón y Estados Unidos—, lo mismo que de superarlo, padece de cargas en forma de costes de estructura difíciles de asimilar. Ya he dicho que los de personal gravitan desmesuradamente a tenor de la escasa productividad media que, en términos relativos, se obtiene.

La incidencia del 28%, representa unos 3.500.000 pesetas de coste medio por empleo en la industria vasca, no muy lejos —a veces por encima— del que al cambio en relación al dólar he detectado, en la primera quincena de diciembre pasado, que costaba un trabajador estadounidense en 20 empresas visitadas. Pero en este coste se incorpora la Seguridad Social, factor al parecer irreprimible, que forma parte del inquietante coste de la nómina que sale de la empresa.

Se atraviesa además un tramo ya muy largo que se inició también en 1973 —al tiempo que crecía el precio de la energía al hacerlo el petróleo— de costes de dinero altos. Prácticamente los préstamos se hallan al 16% y son casi el doble de los que en un mercado financiero absolutamente regulado costaban los préstamos y el descuento comercial desde 1940 a 1972, aproximadamente. De ahí que nuestras empresas industriales estén soportando excesivamente cargas financieras netas que debieran mantenerse, si lo hiciera con tipos de interés del 8 al 10%, por debajo del 3,5% sobre la cifra de negocio o ventas.

Pero se hallan, por término medio, por encima del 5%, y estos 1,5 puntos porcentuales de exceso son un factor espurio en los costes nocivos en la confrontación del mercado con las industrias de otros países. La realidad es que la peseta ofrece menos confianza al inversor y debe proporcionar, al menos, 4 puntos de interés suplementario que el marco alemán.

Este escenario financiero indoblegable, tiene además en estos momentos una justificación histórica: el Tratado de la Unión Europea firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992. Los objetivos monetarios y presupuestarios puestos como meta dan al Estado español —del que depende rigurosamente a efectos de política monetaria y cambiaría el País Vasco— poco margen de maniobra en un intento de acomodación al Sistema Monetario Europeo, como parte de la Unión Europea pretendida, que nos está costando un sobreesfuerzo asimilar. Y no juzgan todos que fuese indispensable hacerlo en el corto plazo establecido para lograrlo, si se tiene en cuenta que nuestro acceso a la Comunidad inició su ajuste hace 6 años.

Esta Unión Monetaria nos lleva a la idea cada vez más asentada de que los países son cada vez más interdependientes en sus actuaciones. Más aún, los G-7, o países más ricos, terminan por reconocer que de ellos sólo tres —Alemania, Japón y Estados Unidos— tienen capacidad para intentar por sí sólo la modificación parcial de los acontecimientos que el escenario económico internacional nos proporciona en sus incessantes cambios e incertidumbres.

De ahí que cuando se vuelve la mirada hacia Euskadi con 2,1 millones de habitantes, que generan un producto interior bruto de 3,5 billones de pesetas aproximadamente, haya que hacer la reflexión de que nuestra inercia para sobrellevar una política propia que frene la influencia nociva de los desequilibrios exteriores, parece aventurada y difícil. En otras palabras: llevar a cabo una política anticíclica para contrarrestar los efectos recesivos que tienen su origen sobre todo en Europa, como la que actualmente se viene produciendo, resulta algo utópica, si pretendemos utilizar en el País Vasco los mismos métodos convencionales que emplean otros países.

Entretanto con este encuadre el empleo industrial ha caído en 20 años desde 380.000 trabajadores a 230.000 aproximadamente, período en el que, por consiguiente, se han perdido 150.000 puestos de trabajo industriales y unos 20.000 en la construcción. Mientras el Sector Servicios ha crecido en 100.000 empleos, pero han entrado en el mercado de trabajo otros 120.000 jóvenes. De ahí que el desempleo tenga ahora las siguientes connotaciones:

Población activa	918.000 (43,5 s/población total)
Ocupados	722.000 (78,6 s/población activa)
Parados	198.000 (21,4 s/población activa)
Tasa % de desempleo	21,4%

La economía industrial de un país tan pequeño como Euskadi, que se halla en declive, tiene que tomar medidas colectivas, que son las que adoptan los pueblos disciplinados, que desde su propia identidad democrática tienen un equilibrado sentido del derecho a exigir de la sociedad frente al deber de asumir sus deudas con ella.

Pero lo que ha ocurrido en el País Vasco desde casi los últimos 20 años tiene otras connotaciones. La solera empresarial aquí gestada con hombres, y hombres de relieve que hicieron época, va desapareciendo. Se halla por realizar un análisis de la estructura actual de nuestras empresas industriales desde la perspectiva del marco social y de propiedad que tienen. ¿Quién manda en nuestras empresas industriales? ¿A quién o a quiénes pertenecen?

Razonablemente cabe calcular que entre 1960 y 1970 las empresas vascas se hallaban dirigidas por sus propietarios-empresarios en su 80 ó 90%, bien directamente, sobre todo en la pequeña empresa guipuzcoana, o a través de sus Consejos de Administración, delegando la dirección en empresarios contratados.

Actualmente ese modelo de empresario viene desapareciendo y se interponen otras figuras a mi juicio menos representativas de la gestión que ha caracterizado e impulsado el aumento de la riqueza del País Vasco.

Distingo cinco segmentos entre los que se distribuye el liderazgo empresarial:

- a) Las empresas sociales —cooperativas y sociedades anónimas laborales— en alguna parte creadas para la defensa «in extremis» del empleo, una vez que han sido abandonadas por sus propietarios.
- b) Las empresas en manos de «consulting», que tienden a canalizar industrias de difícil salida para obtener de ellas la solución más aprovechable antes de su extinción.
- c) Las empresas en manos de entes públicos, especialmente el Instituto Nacional de Industria.
- d) Las empresas dirigidas por capital extranjero —caso de Bridgestone y Mercedes— y otras de menor dimensión, pero que cada vez con mayor profusión se enajenan, algunas aun en perfecto estado, a favor de empresas o grupos extranjeros.
- e) Las empresas que siguen el curso tradicional de ser dirigidas por empresarios vascos que sufren directamente las adversidades y los éxitos de su empresa, de cuya gestión no dimiten.

No sabría decir en qué proporciones se halla distribuido este retablo de respaldos institucionales a la industria pero, en general, habría que afirmar que la ausencia de los empresarios propietarios directos del negocio viene remarcando una debilidad estructural del tejido industrial, al faltarle el eslabón esencial, el frente insobornable, y la forma más tradicional de poner en pie y defender una empresa.

Por esta razón también falta en ocasiones la capacidad de dialogar con el «responsable». El hombre, el equipo con el que contar hasta el final en la negociación, en la búsqueda de soluciones. Y es también por eso por lo que en estas coyunturas se apela a la Administración Pública como último recurso, porque existe, porque se halla más cercana, y porque inevitablemente ha bajado en muchas ocasiones al ruedo comprometiéndose, y ha ofrecido soluciones económicas y financieras, interviniendo a base de prestar fondos públicos con cargo al presupuesto para aliviar tensiones, facilitar la reducción de plantillas y aventurar la consolidación de empresas industriales cuya situación, ahora mismo, sigue siendo precaria.

Este recurso, necesario e indispensable, está creando empero situaciones ciertamente distorsionadoras del bagaje intelectual clásico que so-

porta la economía de mercado y, sobre todo, está debilitando, en parte al menos, la agresividad empresarial, actitud inherente a la función del directivo y cada vez más requerida por la dureza del mercado en el que tiene su espacio de lucha el empresario.

Ya no se sigue el señuelo del empresario. Ya no gusta serlo porque su ejercicio no comporta «*ni blasones ni talegos*». La autoridad moral y el respeto que merecía la consideración de empresario se ha ido desmoronando en beneficio de una democratización de la sociedad, de la claudicación de mitos aparentemente sólo asequibles a hombres fuertes, emprendedores y, porqué no decirlo, ambiciosos.

Quienes tienen dinero no lo invertirían en una peripecia arriesgada, escasamente prometedora de su recuperación, que traiga consigo sus correspondientes rentas. Además el dinero ahorrado, necesario para la inversión, encuentra ahora mejor acomodo en títulos de renta fija y si uno es más osado puede jugar su «chance» en la bolsa y en negocios especulativos. La política de dinero caro que es necesario ejercer para desarrollar el plan de convergencia previsto en Maastricht y para doblegar la inflación, hace disuadir decididamente al dinero, normalmente inteligente, para encaminarse por derroteros más fáciles, que producen menores emociones económicas y técnicas, pero que son más calmosos, más blandos y más agradecidos.

Y, ¿dónde está el empresario? ¿Quién va a ser el núcleo humano que se caracterice por su abnegación, arriesgando sus ahorros o comprometiendo su potencial solvencia para crear riqueza y empleo?.

No va a ser fácil. Los datos que tengo a mano me dicen que la escena de 1993 y 1994 va a ser muy débil en nuevas iniciativas. Se va a intentar hacer economías reduciendo más plantillas, para aumentar la productividad, ser más competitivo y contraer pérdidas, estado en el que se hallan el 75% de las industrias. La proclividad inversora es tan débil que los incentivos fiscales creados, la favorable actitud para mejorar el coste de los créditos destinados a nuevas inversiones y la infraestructura en suelo y pabellones puestos a disposición de las empresas por la Administración Pública, no son utilizados con avidez.

La deserción de la tarea de ser empresario está incidiendo en momentos en los que haría falta aplicar ese sentido de entrega hacia el País que, en general, se cultiva en el discurso político y en los aledaños de la cultura.

Tampoco ha ayudado en los últimos años la existencia de un clima de terror hacia los empresarios, materializado en crímenes de inexplicable

ejecutoria, sin sentido y sin justificación, que han minado el poco resuello que, para iniciar cualquier empresa con el optimismo que hace falta, es necesario. El terrorismo, sobre todo, ha frenado las inversiones exteriores alertadas por esta realidad negativa, pero en 1992 han sido tres veces superiores a las de 1991 y el 5% de la inversión industrial efectuada en España.

Quisiera subrayar de todos modos que el diagnóstico sería erróneo si cayéramos en la hipótesis de exculparnos, quienes tenemos responsabilidades en la industria, instalando en el terrorismo el chivo expiatorio de todos los males que nos aquejan.

Nuestro próximo futuro va a tener que afrontar como amenazas objetivas:

- La reducción masiva del empleo del hierro y el acero en los productos de demanda final, que han sido la base de nuestra industria, sustituyéndola por otros materiales que optimizan la competitividad.
- La entrada de productos de tecnología refinada de países de más avanzada tecnología y mayor competitividad.
- La invasión de productos textiles, de componentes simples, mecánicos y electrónicos, y máquinas herramientas de países asiáticos y de los que se hallan en vías de desarrollo, con costes de mano de obra que son el 20% de los nuestros.
- Nuestra propia inercia a aceptar un cambio estructural de gran alcance, que va a quebrar la cultura industrial en la que nos hemos educado durante más de cien años. De ahí que el empleo industrial irá descendiendo en 1993 y en 1994, aunque no disminuya, sensiblemente al menos, la producción obtenida —por aumento de productividad— en la búsqueda de la ampliación de mercados reforzando la competitividad. (De todos modos hay que recordar que en 1991 y 1992 la producción industrial se ha reducido en el 1% y el 4,5% respectivamente, pero no ha sido esto lo normal).

En mi modesta opinión

No creo que existan soluciones taumatúrgicas para resolver el estado depresivo en que se encuentra la industria.

Violentaría mi propio juicio si me viera en la obligación de dar satisfacción a quienes con sólo *un golpe de timón, o con un Gobierno fuerte en dos meses, o apoyando a la economía real*, definen todas sus tesis revolucionarias para cambiar una tendencia cuya remontada es más difícil que la de las aguas de un río que marcha hacia el mar.

El problema social que nace del asentamiento desproporcionado del desempleo tiene hondas raíces y es una plaga que con mayor o menor calado invade a los países occidentales; incluso actualmente en Suiza, donde ya alcanza el 5%.

En Euskadi, como ya lo he dicho antes, desde 1981, hace doce años, la posición más baja ha sido del 16,10% de desempleo en 1990. En 1992, y con referencia a la misma fuente, hemos terminado en el 21,4%, con un incremento de 5,3 puntos porcentuales y unos 55.000 desempleados más desde fines de 1990.

Por consiguiente, afrontar con medidas estables la creación y consolidación de nuevos empleos, sobre todo en el sector industrial como factor dinamizante del de servicios, constituye un reto de gran calado.

A mi juicio en el País Vasco las cosas van a ir evolucionando con el mismo ritmo que lo haga la economía en otros países, porque los ciudadanos de estos países van a realizar los mismos esfuerzos para salir de la crisis que los que hagamos nosotros. Y los pueblos que ya van mejor y tienen una cuota de desempleo que es la mitad que la nuestra, han ganado esa ventaja sin duda porque su comportamiento ancestral y contemporáneo ha sido distinto o han ejercitado un modelo de crecimiento con bases más robustas. Concluiría esta primera afirmación diciendo que los pueblos que desean ser distintos y quieren avanzar más que los demás, tienen que hacer los esfuerzos necesarios para merecerlo.

Pero en el País Vasco existen grandes oportunidades que tendríamos que aprovechar serena y confiadamente, como parte de una estrategia en la que es indispensable una participación en bloque de toda la sociedad.

Los hitos de referencia más vigorosos o fuerzas a nuestro alcance que destacaría serían los siguientes:

- Un marco autonómico suficiente para realizar con cierto margen una política industrial propia y unos planes de asignación de recursos públicos con cargo al presupuesto autonómico en beneficio del empleo.
- La dimensión de nuestro pueblo, pequeño, que con 230.000 empleos en la industria, puede ser influido decisivamente por una política tecnológica consecuente con el modelo de empresa clásico seguido en el pasado.
- La presencia en la industria de una cultura lo suficientemente arraigada para que la innovación y la investigación sean materias de gestión habituales, en la búsqueda de diferenciación básica con los productos fabricados por otros países.

- La actuación de la Administración de forma cautelar haciendo un seguimiento riguroso de la evolución de la industria en base al establecimiento de una «central de balances» como función típica del Banco de Euskadi, no sólo para detectar el grado de endeudamiento de las instituciones financieras en estas empresas y limitar los excesos de concentración de riesgo, sino para conocer sistemáticamente y a tiempo la salud de la industria y efectuar el correspondiente diagnóstico y, si fuera menester, adoptar medidas correctivas de las desviaciones observadas. En un país tan pequeño como Euskadi y con una cifra global de negocio industrial de unos 3 billones de pesetas —cifra de ventas— es perfectamente controlable la evolución de la industria a escala microeconómica.
- La animación constante para la creación de grupos de empresas y la obtención de economías de alcance —ya que siempre no es posible obtenerlas de escala— para apoyar la exportación, la creación de marcas propias, la investigación genérica o específica y otras funciones empresariales cuya masa crítica supera, gravando costes desproporcionados, la dimensión media de nuestras empresas.
- El vigoroso esfuerzo realizado en el País Vasco en materia de educación para la industria. Con tres escuelas de ingenieros que anualmente forman en técnicas homologables en la empresa a más de 300 ingenieros superiores; con cinco escuelas de ingenieros técnicos que hacen aflorar cada año 600 alumnos perfectamente adiestrados y 30 escuelas profesionales que lanzan al mercado de trabajo a 7.000 maestros industriales, nos hallamos en las condiciones más óptimas para incorporar a nuestra gran empresa de 230.000 empleos —como suma de todas las empresas— nuevas cohortes de técnicos y empresarios que renueven sin pausa el tejido humano de nuestra industria.
- La renta «per capita» que ha rebasado los 14.500 dólares debe crear una conciencia responsable de que hoy es más posible que nunca hacer un pacto solidario entre quienes tienen una remuneración y unas rentas para, frenando en un tiempo su propio avance individual, facilitar el ajuste de las magnitudes económicas y rentabilizar las empresas para que éstas se vean impulsadas a crear nuevos empleos.
- La raigambre del País Vasco en materia industrial. Con todas las limitaciones que he puesto de manifiesto, no me cabe la menor duda de que la característica predominante de Euskadi y de sus ciudadanos como modelo humano se identifica con la industria y con el trabajo bien hecho. Sería imposible partir «ex novo» hacia la industrialización del País Vasco. Lo que hay que hacer es apro-

vechar con energía lo que se tiene a mano y se conoce, e intentar renacer y adaptarse a estas nuevas circunstancias.

- Finalmente, el País Vasco es un territorio bisagra entre la Península Ibérica y Europa y esta circunstancia geográfica, su benigno clima y sus agradables lugares para vivir, concitan un atractivo que, si no es directamente consonante con la creación de nuevas industrias, sí lo es como factor favorable para el ulterior despliegue del sector servicios.

Todos estos son los hitos que me parecen los instrumentos con los que singularmente contamos para intentar superar una crisis que nunca quizás como ahora nos conturba de forma apremiante. Aunque habría que recordar que en 1986 teníamos un 24,1% de desempleo, 2,7 puntos porcentuales más que ahora al finalizar 1992.

Antes de terminar quisiera hacer dos reflexiones.

Una de ellas me la proporcionaba estos días J.K. Galbraith, cuando decía que *«un pueblo educado es la esencia del progreso económico»* y que *«en este mundo no hay nación educada que sea pobre»*. Nosotros, los vascos, iniciamos hace muchos años la formación profesional con una intuición anclada en esa fidelidad al trabajo como soporte indispensable para el bienestar, la convivencia y el equilibrio espiritual y social. Recuerdo que el año 1963, hace 30 años, al inaugurar el primer pabellón de una escuela politécnica importante de este país, la autoridad que presidía el acto decía que *«era impropio de este país la pérdida de la inteligencia de tantos jóvenes, que era algo así como si las aguas de un río no se utilizaran y fueran sin provecho hacia el mar»*. Ahora que hay escuelas y que, supuestamente no hay jóvenes que no tengan la oportunidad de colmarse de educación en nuestros centros de enseñanza, no podemos decir lo mismo sino algo más patético: ¿Hemos potenciado a nuestros jóvenes para que la riqueza que han acumulado la destinen en otras tierras, al no tener oportunidad de hacerlo en la nuestra?

La otra idea es la siguiente. Aunque vengo señalando que la pretensión de remontar la situación es difícil, no sé si la he dejado suficientemente clara. De forma opuesta a quienes piensan en la quimera de las soluciones inmediatas sin modificar en profundidad las bases de nuestra economía, a mí me parece que las conexiones internacionales son tan determinantes que las acciones de un país como el nuestro tendrían que ser absolutamente excepcionales para seguir una política diferenciada, anticíclica, capaz de contrarrestar los efectos nocivos de la economía mundial.

La economía de finales de siglo es como un gran océano sin esclusas: interconectado. Su oleaje favorable o arrasador no puede detenerse y, sobre todo, devasta las estructuras débiles. Cualquiera que desee ser inmune a esta avalancha y quiera mantenerse en pie tendrá que hacer esfuerzos extraordinarios y los tendrán que hacer todos quienes forman parte de su cuerpo social.

Nuestro país es rico aún. En 1900 su renta bruta representaba el 4% de la del Estado español. En 1975 alcanzó el 8% y en 1992, seguramente, según avanzan los estudios realizados, puede quedar por debajo del 6%. Pero de momento tenemos una renta que es casi el 110% de la media española y el 83% de la europea y nuestro bienestar económico y nuestro equipamiento y confortabilidad social, educativa y de salud, son de los mejores del mundo.

Y para afinar más mis concreciones, creo que estamos en una situación propicia donde es necesario efectuar el siguiente análisis.

- La situación de crisis de empleo que padece Euskadi obedece a razones históricas. La única responsabilidad que ahora sirve es aquella que nos induzca a superarla.
- La creación de empleo industrial debe situarse como objetivo prioritario de todas las instancias sociales, económicas y morales de nuestro país.
- El cambio de tendencia y el sostenimiento y desarrollo de nuestra riqueza industrial sólo se logrará con esfuerzos mancomunados que nos competen a todos: políticos, empresarios, instituciones, empresas y trabajadores.
- La necesidad de crear empleo para que más trabajadores tengan más puestos de trabajo, es tan importante como la de crear las condiciones necesarias para que las nuevas generaciones de jóvenes opten por ser empresarios, sin los cuales no existirán ni empresas ni empleo.
- La Administración Pública Autónoma tiene a mano resortes para ejercer, entre otras, las siguientes tareas:
 - Estimular a las empresas a agruparse y obtener economías de alcance creando superestructuras técnicas.
 - Coordinar, orientar y condicionar el apoyo a la investigación, sea de carácter genérico o concreto, en la medida que los Centros Tecnológicos, la Universidad y las empresas acepten un plan nacional dirigido a la promoción tecnológica vinculada a programas de desarrollo industrial.
 - Apoyar comprometidamente los planes inversores de las industrias ejerciendo una política selectiva en la aplicación de recursos.

- Seguir sistemáticamente la evolución industrial, mediante la implantación de una unidad estadística suficiente para detectar a tiempo la evolución de la coyuntura de conjunto en base a datos microeconómicos: empleo, rentabilidad, ventas, exportaciones, inversión y planteamiento de estrategias.
 - Crear cuerpos técnicos que trasciendan de las alternancias de gobierno para que las estrategias creadas para desarrollar una política industrial se instalen, perduren y se puedan cosechar sus efectos.
 - Impulsar la creación de un «trading» que sea organizado por las agrupaciones empresariales para su mejor arraigo, mediante el apoyo financiero del Gobierno durante un plazo de 5 años, momento que debe alcanzar masas críticas que lo deberían hacer rentable.
 - Instituir una Escuela de Negocios, nacida desde las empresas y vinculada a ellas, cofinanciada por los usuarios directos y la Administración Pública, que dé cobertura objetiva a los requerimientos que hoy necesita un empresario que tiene su «habitat» natural en Europa y en el mundo.
- El incremento del ahorro institucional del País Vasco alcanza los 500.000 millones de pesetas al año, y debe vehicularse en la dirección de potenciar empresas industriales. Los intermediarios financieros saben, gracias a su gran profesionalidad y compromiso social, que sus funciones van más allá del propósito de obtener crecimientos y beneficios y que, en último término, su existencia va ligada al ejercicio del potenciamiento de la economía, selectiva y comprometidamente.
 - La inversión en la industria del País Vasco tiene que ser animada para que llegue a unos 240.000 millones de pesetas por año. Actualmente —años 1991, 1992 y 1993— los fondos generados o «cash-flow» no llegan o no llegarán a 130.000 millones, por lo que debe facilitarse el endeudamiento ajeno, a través del ahorro allí donde esté, si se quiere propiciar el despegue y la promoción industrial y el empleo.
 - La inversión extranjera deberá ser saludada con satisfacción pero no será la base de la recuperación industrial, porque, además de exigir apoyos desorbitados para su instalación, debido a las oportunidades que les llegan a las empresas desde otros países, dejará en sus manos la plena capacidad de decisión; lo que no obstará para desarrollar una política eficiente en la búsqueda de opciones que tengan solidez.

- La innovación de las empresas industriales, y sobre todo los grupos ya asentados en Euskadi y que han demostrado capacidad de desarrollo y apuestan por seguir aportando riqueza, son los núcleos en los que debe apoyarse la generación de nuevas actividades; lo mismo que las nuevas empresas que vengan de la mano de hombres animados a desarrollar nuevos proyectos.
- La parte de la sociedad que tiene rentas o remuneraciones fijas, se halla en 1993 en las mejores condiciones para realizar un Plan de Solidaridad a favor de quienes no las tienen. La animación de la inversión en la industria requiere que ésta recupere la rentabilidad; de ahí que se deberán contraer todos los componentes del coste —costes de personal, sociales y financieros— para incorporar al mercado de trabajo a los desempleados, creando nuevos puestos en la industria, que desencadenarán el crecimiento del empleo en el sector terciario y en la construcción.

Y, necesariamente, tengo que terminar.

Hace unos días recordaba que en 1966, hace 27 años, me impactó la lectura de una frase emblemática que una empresa francesa de ferritas electrónicas lucía en el frontispicio de la puerta de entrada. Decía así: *«En la vida no hay soluciones. Hay fuerzas en marcha. Es preciso saber utilizarlas y después la solución surge»* (Saint'Exupery).

Esto es lo que quería decir en esencia cuando exponía las «fuerzas en marcha» que tiene el País Vasco y cuando exponía criterios elementales para, a través de ellas, topar con las soluciones.

Sin embargo hay algo que no es fácil poner en marcha, al menos de forma mecánica o mediante el recurso a resortes económicos o físicos. Se trata de impulsar y activar la voluntad íntima de los ciudadanos de este pueblo. Se observa, desde hace más de una década, que el aliento del hombre empresario escasea y que alternativamente se buscan soluciones de repuesto más blandas para liderar la industria.

No se ha podido cambiar tanto el modelo humano de este pueblo. Sí creo que vivimos bajo los auspicios de otra moral, menos comprometida, más acomodada, algo incrédula de lo que está pasando y confiada en que otras instancias y otras providencias son las que tendrán que asumir la tarea de remontar la situación que dejada a su propia inercia va a peor.

Aunque todos queremos ser trabajadores, pocos deseamos asumir la tarea de ser empresarios. Simplemente, porque es más comprometido. De ahí que sea necesaria una regeneración no ya de la imagen del empresa-

rio, sino de esta sociedad olvidadiza, algo desgarrada, que cree, con algo de inconsciencia, en un determinismo inacabable y espontáneo.

En último término a los pueblos les diferencia el comportamiento secular de sus hombres. Y sus virtudes, nutridas de su inteligencia y del clima en el que se yerguen sus instituciones, son quienes determinan, no sin esfuerzo, el estado de bienestar que surge irrenunciablemente de su trabajo.

Muchas gracias por su atención.

