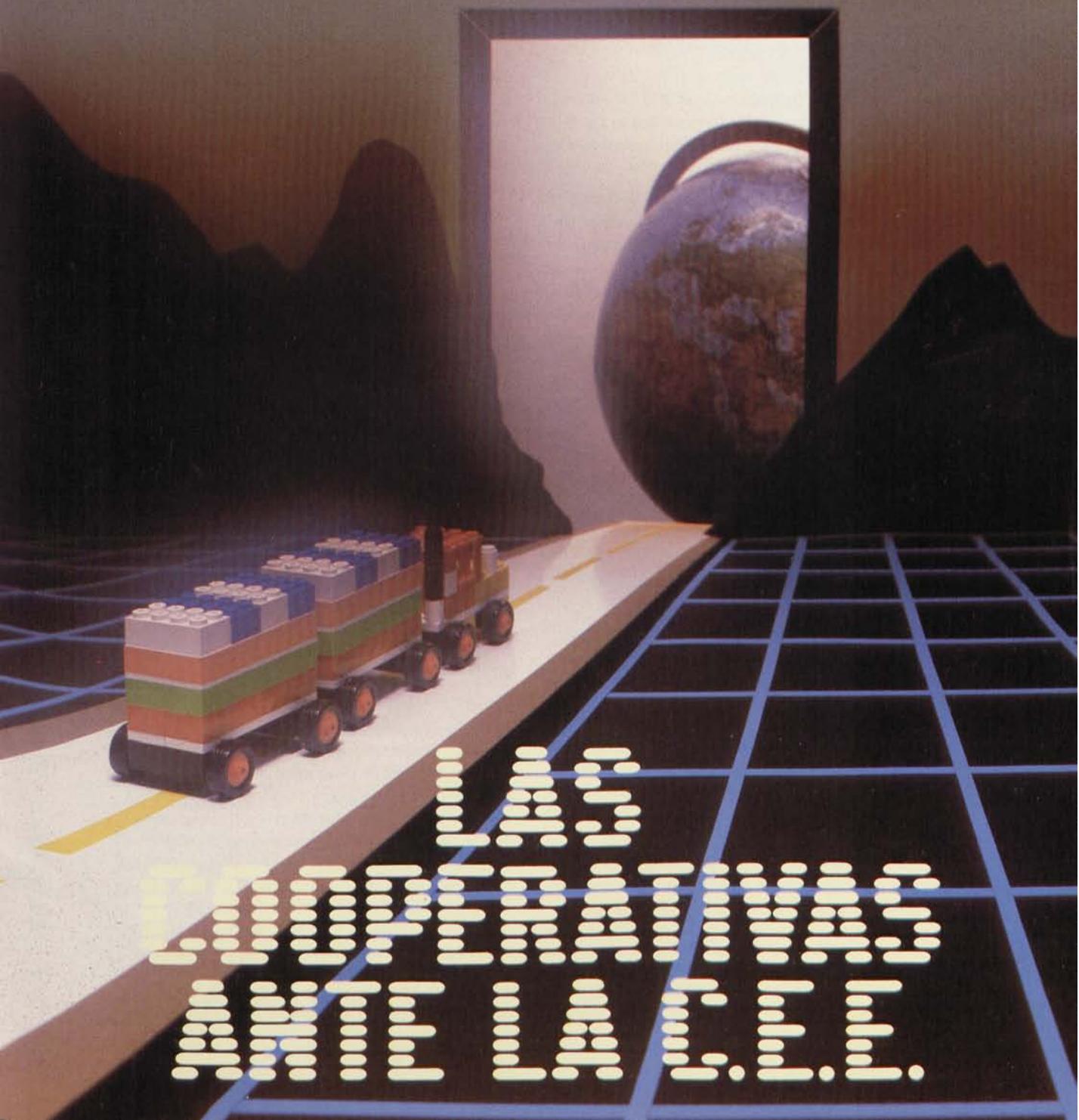


**T.U.**

Trabajo y Unión

# lankide

N.º 278  
Febrero 1985



LAS  
INDUSTRIAS  
ANTE LA C.E.

## La solidaridad va más allá

José María Mendizabal

La solidaridad que va más allá es que sale del ámbito de la propia cooperativa y forma uniones y relaciones con otras cooperativas respondiendo al principio de colaboración intercooperativa. El año 1966 en Viena el Congreso de la A.C.I. introdujo este principio de cooperación mutua entre cooperativas. Parece congruente que la cooperación entre personas se complete con la cooperación entre cooperativas.

En el pensamiento de Dn. José María la necesidad de constituir con carácter generalizado agrupaciones cooperativas se manifiesta en forma muy temprana.

Los textos de Arizmendiarieta se remontan a principios de 1963. "No nos basta hoy con la fortaleza que representan las comunidades de trabajo nacidas por la solidaridad y unión de los que nos hemos resuelto a trabajos asociados. Tenemos que llegar a más, se impone la unión y la solidaridad entre diversas comunidades de trabajo, es decir, entre varias cooperativas. El imperativo de la hora presente, en que se aceleran las transformaciones económicas y de las estructuras productivas, es éste de la mancomunidad de recursos, de servicios entre las cooperativas.

Tenemos que familiarizarnos con la idea de complejos cooperativos, entendiendo por tales a las asociaciones más estrechas de diversas entidades, que pudieran tener los mismos programas de trabajo, afines o complementarios".

En 1968 escribía lo siguiente: "El complejo cooperativo tiene que ser ya un concepto tan familiar como ha sido la cooperativa o empresa aislada, y es más podríamos decir que las nuevas cooperativas debían estar ya más o menos enroladas o federadas en centros ya existentes, para que desde el inicio cuenten con un soporte estructural que en cierta forma tutele o garantice un desarrollo sin torceduras".

Entre nosotros la formulación teórica ha ido un poco a remolque de las soluciones prácticas a las necesidades que se han ido presentando. Digo esto porque desde 1965 existe Ularco como grupo cooperativo. Su objetivo genérico consistía en "promover la conjunción óptima y dinámica de las exigencias de unas auténticas comunidades de trabajo y los presupuestos de la empre-

sa moderna con el adecuado despliegue técnico, financiero y mercantil".

Estas asociaciones intercooperativas aparecen o se realizan con mayores dificultades que lo que supuso la creación de cooperativas. El primer complejo cooperativo. Ularco en 1965, es anterior al Congreso de Viena de 1966. El siguiente complejo cooperativo se integró en 1978, una docena de años más tarde. Confiesa Arizmendiarieta que "las Cooperativas tienen más dificultades para concentrarse que las empresas de tipo capitalista, en las que la pura fusión de capitales determina una nueva unidad, sin el trabajo de tener que galvanizar todo un grupo de opinión, del que no se puede prescindir en la cooperativa".

La dificultad que se percibe es la posibilidad de desvirtuar el perfil humano de la empresa: "Nosotros entendemos que cabe salvar las exigencias de una dimensión humana sin renunciar a las ventajas de una concentración económica y financiera".

De todos modos la cooperación de segundo grado y la federación son vías asociativas conocidas para el fortalecimiento de las instituciones cooperativas.

En esta misma dirección apunta el Informe de Dirección de Caja Laboral Popular de 1982: "Tal es el grado de interdependencia de Caja Laboral Popular con sus asociadas, que es prácticamente imposible concebir el Grupo sin la Caja y a ésta sin el Grupo, como partes complementarias de una misma empresa común en la que cada una tiene su propio ámbito de actuación y su respectiva área de responsabilidad intransferibles desde un punto de vista jurídico, pero, quieras o no, autosoportadas en los riesgos financieros íntimamente asumidos".

Como se puede observar, las uniones, que es lo mismo que solidaridad en marcha, se dan a impulsos de la necesidad. Esto hay que subrayarlo, por si alguien nos quisiera tildar de idealismo o angelismo, pues las cosas no son por pura virtud sino a impulsos de la necesidad, fundamento y base sobre la que se asienta el principio asociativo consustancial a las cooperativas. Y todavía se perciben nuevas necesidades que están provocando la creación de un Congreso Cooperativo del Grupo Asociado y de un Consejo de Grupos. Esto que se perfila precisará maduración porque todavía "no está hecho", pero se desarrollan acciones para poder vivir una solidaridad más amplia avanzando por caminos de solidaridad realista, que no queda sólo en buenos deseos.

# EUROPA

**L**a integración del Estado español en la Comunidad Económica Europea, se produzca en una u otra fecha concreta, es un hecho próximo e irreversible, que va a afectar profundamente tanto a nuestras Cooperativas como a cada uno de nosotros como ciudadanos.

Desde un punto de vista económico, la incidencia va a ser diferente para cada sector y para cada empresa concretos. Cada Cooperativa debería analizar a fondo su situación respectiva, si no lo ha hecho antes. Dentro del Plan de Gestión 1985, el Área de Estudios de División Empresarial prevé analizar la repercusión de la adhesión a la CEE para aquellas Cooperativas que lo soliciten.

En el plano jurídico-fiscal, se avencinan asimismo cambios importan-

tes. La entrada en vigor del Impuesto sobre el Valor Añadido -tema sobre el que la Asesoría Jurídica de División Empresarial se propone asimismo organizar un seminario durante 1985- es un ejemplo importante, pero no el único.

Pero, además de los económico, que no al margen, la entrada en la CEE va a afectar a muchos otros aspectos de nuestra vida social y aun personal. Porque Europa es un proyecto económico, pero también político y cultural. Y un proyecto a construir, inacabado.

El Pueblo Vasco se precia de ser el más antiguo de Europa. En realidad, en la actualidad se trata de uno de los colectivos europeos más castigados por la crisis económica, presentando uno de los niveles de desempleo más elevados del Conti-

nente.

Nuestro Grupo Cooperativo se precia de haber sido capaz de protagonizar un proceso de desarrollo económico basado en principios tales como la Libertad, la Solidaridad y la primacía del factor Trabajo. Pero en el contexto europeo, su configuración societaria constituye una excepción.

Nuestro papel futuro como Grupo Cooperativo y como comunidad humana dentro de Europa depende en gran medida de la actitud que adoptemos desde ahora, de las acciones -no siempre gratificantes a corto plazo- que seamos capaces de poner en práctica. La pasividad podría conducirnos a la disolución progresiva de nuestra personalidad colectiva. A la asimilación, en suma.

## non zer



**Europa y las posibles repercusiones del ingreso en la Comunidad Económica Europea,** previsto en principio para el próximo mes de enero, constituyen el tema de fondo del presente Editorial y de la extensa colaboración escrita por los Irigoyen, Director del Servicio de Estudios de Caja Laboral Popular. En este artículo se trazan algunas pinceladas históricas de la CEE y de sus instituciones, analizándose la posible incidencia económica que la entrada en el Mercado Común va a tener sobre la actividad de nuestras empresas. (Pág. 13).

**La implantación del IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido),** a partir del próximo enero de cumplirse el calendario previsto, y sus consecuencias sobre el



consumidor final de bienes y servicios, empresas y empresarios, sirven de base para el artículo elaborado por Simón Mz. de Arroiababe. (Pág. 10).

**Europa absorbe hoy en torno al 70% de la exportación total del Grupo Asociado,** tal como se puso de manifiesto en la Mesa Redonda sobre Exportación. También se dijo que en la exportación va a convertirse en el principal soporte de muchas Cooperativas y que consiguientemente no se puede seguir pensando en ella como una actividad marginal. Se habló asimismo, de las modernas modalidades exportadoras, incluidas la venta de plantas y de tecnología, la creación de Tradings y el empleo de Barther, así como de la importancia cada vez mayor

de constituir una sólida estructura de Grupo que arrope y complemente la labor de la Cooperativa individual, llegando donde ésta no puede hacerlo. (Pág. 5).

**Protagonistas de la Exportación** acoge hoy en sus páginas a dos veteranos exportadores: Txomin Lasa de Orona y Pedro Andueza de Guría Naval. (Pág. 26).

**La importancia de crear un Centro de Diseño Industrial** es subrayada por José María Ormaetxea, Director de Caja Laboral Popular, quien considera que un atrayente diseño ayuda a hacer más rentable la empresa. Al previsto Centro de Diseño se le vaticina una rentabilidad a corto plazo, pero siempre que se asienten bien sus bases de funcionamiento y se evite



cualquier improvisación. (Pág. 21).

**La serie dedicada a la "Nueva Oficina Bancaria"** trata en este número de la atención a clientes con las principales tareas que conlleva: operaciones no automatizadas, atención comercial y solución de incidencias. (Pág. 23).

**El Dinero Electrónico** puesto recientemente en circulación por Caja Laboral, primera entidad financiera en Euskadi en lanzar la "Tarjeta Electrón", abre una nueva era a la utilización del dinero, permitiendo el acceso a los Cajeros automáticos de CLP y de otras entidades como las agrupadas en Servired y, en un futuro no lejano, a la red de entidades bancarias internacionales. (Pág. 25).

## Centro de diseño

Estimados amigos:

En la mesa redonda sobre la investigación en las Cooperativas (número de diciembre), se habla de la necesidad y urgencia de organizar un centro de diseño industrial, y en el de enero, José María Ormaechea (página 8), dice que lo va a crear Caja Laboral Popular.

El tema es demasiado importante como para que pase así en las Cooperativas Industriales.

¿Cuándo se va a crear?. ¿Existe ya un plan?. ¿En qué fase está el proyecto y con qué orientación y base va a surgir?. ¿Se va a contar antes con las propias Cooperativas Industriales?.

Sería interesante que avancéis información al respecto.

J. González  
(Enero de 1985, Donostia)

## Lan-Kide Export

Muy señor mío:

En el número de enero, el Sr. Ormaechea habla de Lan-Kide Export. Por lo que se dice parece que se trata de una sociedad dedicada a la exportación de las Cooperativas, pero poco sabemos de ella. Igual los hombres de la comercial la conocerán, pero los del taller no sabemos exactamente qué es.

¿Por qué no dais una información más amplia y concreta de esa empresa?.

Gracias de antemano.

Miguel Ruiz de Gauna  
(10 de febrero de 1985, Arrasate)

## Informática y carga de trabajo

Estimado amigo:

Bien por el nuevo estilo de la revista. Está bien presentada y dice cosas. Hay opinión y hasta posicionamientos críticos. Todo ello es oxigenante y saludable.

En esta línea de preocupaciones insisto en algo que indica Xabier Mendizabal en relación a la excesiva carga de trabajo en algunas de nuestras oficinas. Ello va en perjuicio del servicio a los clientes e influye en un deterioro de las relaciones humanas y de trabajo en la oficina. Tenemos que avanzar a mayor ritmo en la informatización de los temas administrativos y de los nuevos servicios o hay que incorporar más personas en algunas oficinas.

Es necesario también que cada nuevo servicio que se lance desde la Central, vaya debidamente informatizado antes del lanzamiento e incluso vaya integrado en el paquete de servicios.

Bueno, pero éstos ya son más problemas técnicos que no interesan tanto a los lectores de esa revista.

Simplemente quiero dejar constancia de esta preocupación.

Atentamente,

J. López  
(10 de febrero de 1985, Irún)

## Línea de la revista

Dirección TU-LANKIDE:

Zorionak por la revista. Pienso, y conmigo otros muchos, que habéis dado con la línea de la revista. Los panfletos doctrinarios ya nadie los lee.

Desde números atrás se han notado cambios interesantes en la selección de los temas, en los enfoques y tratamiento y en la presentación. El número de enero ha constituido una grata sorpresa.

La información sobre los problemas y proyectos de las Cooperativas y de los problemas que nos afectan como ciudadanos, interesa a la mayoría de los socios.

Veo muy bien la página dedicada a cartas. Puede ser una página abierta a opiniones, iniciativas, petición de información, etc.. Puede ser una buena plataforma para que exponamos nuestros puntos de vista quienes no tenemos "musa" para escribir artículos. Incluso podría servir para debatir temas.

A ver si continuais en una línea de aciertos.

Un saludo,

A. Gallastegui  
(5 de febrero de 1985, Elorrio)

## CARTAS

Recordamos a nuestros lectores que esta sección de CARTAS está abierta a cuantos lo deseen, tratando de que el contenido de las mismas, por razones de espacio, no exceda de las 20 ó 25 líneas. Las cartas irán acompañadas de la firma correspondiente y serán enviadas a la siguiente dirección:

TU-LANKIDE (Ikasbide)  
Apartado 39  
Aretxabaleta



## EUROPA ABSORBE EN TORNO AL 70% DE LA EXPORTACION DEL GRUPO

Jesús E. Ginto

La exportación, llamada a cumplir un papel cada vez más determinante en la estructura y futuro de la empresa Cooperativa, fue el tema central de una mesa redonda que contó con la participación de Iñaki Dorronsoro (Goilan), José Manuel Etxeberria (Lan Kide Export CLP), Manuel Vázquez (Orbide) y José María Ortubai (Fagor Internacional). Actuó como moderador Simón Martínez de Arroiabe. Del amplio cambio de impresiones que tuvo lugar entresacamos las ideas más significativas.

— ¿Qué importancia tiene la exportación en el Grupo Cooperativo y cuáles son los rasgos que acompañan esta actividad?

— En conjunto, el pasado año exportamos en torno al 30% de la producción y en un futuro no lejano es muy posible que este porcentaje se sitúe entre el 40 y el 60%. Es decir, la exportación va a convertirse en el caballo de batalla y en la razón de ser de muchas empresas cooperativas. El espacio de mercado que en los próximos años será cubierto por fabricantes extranjeros habrá que recuperarlo en otros países.

Hay que señalar que la exportación tiene ya una marcada incidencia en nuestra actividad productiva, ya que es la competencia exterior de los países más desarrollados la que nos estimula, enseña y exige. En el plano organizativo, el contacto con los mercados exteriores nos ayuda a estructurar nuestros modelos de empresa y el desarrollo del producto.

El hecho exportador debería suponer

- *El Barther, la venta de plantas, de tecnología, los "Tradings" son modalidades muy interesantes pero difíciles de abordar individualmente. Hace falta una estructura de Grupo.*

un punto de partida en los estudios de factibilidad y posibles reconversiones, superando la filosofía vigente hasta ahora de que el mercado natural es el estatal. En este sentido, hay que felicitarse por la orientación exportadora de las nuevas promociones cooperativas.

Un motivo importante a la hora de exportar es que la inmensa mayoría de los centros de decisión, incluso para ventas en el mercado estatal, se hallan fuera y es preciso entrar de alguna manera en ellos si queremos sobrevivir y seguir adelante. Muchas de las ventas en países subdesarrollados se han efectuado porque previamente nos habíamos introducido en los centros de decisión de los países desarrollados, es decir, en las grandes empresas de Ingeniería situadas en Estados Unidos, Suiza, Canadá, etc.

— ¿Cuáles son las principales áreas geográficas hacia las que actualmente se dirige la exportación de las Cooperativas?

— En torno al 70% de la exportación del Grupo se dirige a Europa, concentrándose la casi totalidad de este porcentaje (90%) en Europa occidental, sobre todo en Alemania Federal, Francia y en menor medida Gran Bretaña. →

→ Hay que matizar, sin embargo, que muchas cooperativas exportan poco a Europa y si lo hacen es con productos de escaso valor añadido y a precios marginales. Dentro del área occidental, Estados Unidos y Canadá son también enormes mercados potenciales, pero parece que cuesta dar con las vías de comercialización adecuadas.

Entre los países en vías de desarrollo, el área latinoamericana se ha convertido en un mercado con fuertes oscilaciones en los últimos tres ó cuatro años, a causa de su enorme endeudamiento exterior. En los países del Magreb norte-africano, la incidencia ha tenido más bien un carácter puntual, sin excesiva importancia a nivel global, salvo en el caso de Argelia que ha supuesto un mercado interesante para el Grupo, hasta que las dificultades políticas derivadas del contencioso del gas, han frenado los intercambios. De África, excepción de la parte norte correspondiente al Magreb, hemos tenido que retirarnos debido a su pobreza y ausencia de poder adquisitivo.

En lo que respecta a los países del Este, uno de nuestros principales problemas es la falta de paciencia. Estamos acostumbrados a resultados inmediatos cuando, por el contrario, las negociaciones con el Este son generalmente largas y tediosas. Otro claro condicionante es el sistema de compensaciones y trueques que frecuentemente utilizan y que resulta casi imposible de satisfacer a nivel de empresa individual.

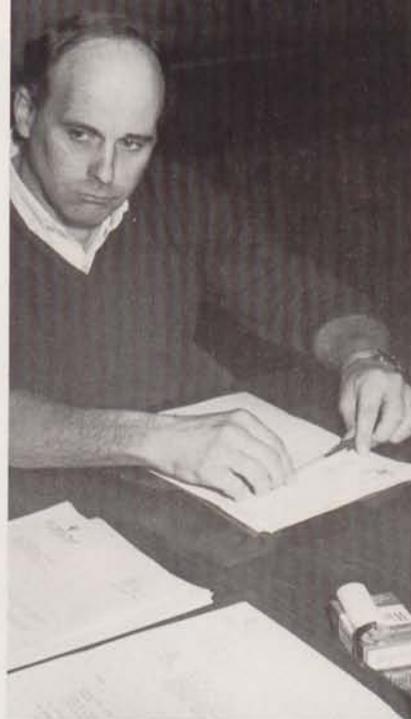
#### — ¿Cabría hablar de distintas vías exportadoras según las dificultades y las áreas geográficas?

— En principio habría que distinguir aquellas áreas a las que hay que acudir a nivel de empresa individual y aquellas otras a las que conviene acercarse arropados por el Grupo Sectorial o por Caja Laboral Popular. A título individual nuestras empresas deberían dirigirse a Europa y a Estados Unidos. A este último país en mucha mayor medida de lo que ahora lo hacemos superando el recelo actual.

Al resto de los países habría que aproximarse mediante estructuras montadas por Lan Kide Export o el Grupo Asociado, sin dejar de lado por supuesto, las operaciones puntuales que provengan de estos países.

#### — ¿Qué cambios habría que introducir en el interior de nuestras empresas cooperativas para mejorar el nivel de exportación?

— El primer cambio estructural que se requiere es el mental. La mayoría de las empresas, principalmente las más antiguas, han vivido basadas en las ventas al mercado estatal. Incluso para las más importantes, la exportación era ca-



Manuel Vázquez (ORBIDE)

si un apéndice de sus ventas, hasta hace unos cuatro años.

Cuando la exportación empieza a alcanzar porcentajes del 25, 30 ó 40% de las ventas, ya no se puede seguir pensando en ella como algo marginal. De hecho, esta realidad está generando tremendas transformaciones en la empresa, desde la concepción del producto y de los procesos productivos, hasta la calidad, el sistema de homologaciones, los trámites de envío y los aspectos administrativos.

El cambio de actitudes ha de darse en todas las esferas, no sólo en el Departamento de Exportación, sino en la Administración, Oficina Técnica, controles de calidad etc., desde las Juntas Rectoras hasta el almacenero, ya que la supervivencia de nuestras empresas está en la exportación. A veces da la impresión de que a los de Exportación se nos considera como algo impuesto y no como algo natural de la empresa. Todo el mundo acepta con normalidad una inversión en instalaciones o un mejor control financiero, pero continúa sin entenderse suficientemente la necesidad de invertir en exportación.

Este es uno de los tabúes que hay que empezar a romper, con el objeto de lle-

• *La Exportación va a ser el principal soporte de muchas cooperativas.*

*En 1984 exportamos alrededor del 30%.*

gar a comprender que una inversión en una red comercial o en una delegación en el extranjero, puede repercutir mucho más directamente en la rentabilidad de la empresa que esa gran inversión en una máquina sofisticada. Es posible que estemos entrando en una etapa en la que vamos a tener que gastar mucho más dinero en el exterior que en el interior de la empresa.

#### — A pesar de esta insuficiente mentalización exportadora ¿puede hablarse de una evolución positiva en las Cooperativas respecto al fenómeno exportador?

— Sin duda se aprecian grandes avances y a un ritmo relativamente importante. Lo que también ocurre es que se parte de una situación casi por debajo del nivel de flotación, pero ello no quita que se hayan operado grandes cambios de actitud, impresionables hace tan sólo cuatro años.

Pero hay otro asunto a considerar, y es que a ciertos niveles de Dirección puede darse una mentalización teórica pero no operativa, con lo que ello implica de programación, inversión, formación de equipo etc. Sería muy conveniente que todos los directivos de las empresas pasaran antes o después por el Departamento de Exportación.

#### — Habéis aludido al equipo humano. Lógicamente un volumen exportador del 30 ó 40% exige un equipo amplio y eficiente, que domine a la perfección los entresijos de la actividad exportadora.

— Este es un problema de gran calibre. No sólo faltan exportadores en el sentido directo de la expresión, de gente que se dedique a vender productos al exterior, sino que también se aprecia una enorme carencia de técnicos internos que conozcan bien los detalles administrativos referentes a la exportación, que sepan interpretar planos en inglés, que sean capaces de ir a arreglar una máquina o de hacer una homologación, que puedan hablar y dominen las normas.

A nadie extraña que un administrador de San Sebastián se desplace a Sevilla para controlar las cuentas de una Delegación o hacer el inventario de fin de año, que un mecánico de ascensores viaje a Valencia o que un Jefe de Servicio Técnico vaya a discutir un problema con un cliente de Barcelona.

Lograr esto mismo en Exportación es casi un milagro. No existe el administrativo o el Jefe técnico que se desplace con facilidad a Washington, Londres o Milán. El exportador continúa siendo básicamente el Jefe de Área y los vendedores. En otras palabras, la exportación sigue sin estar suficientemente

arropada por las estructuras de la empresa, cuando el equipo exportador debería estar integrado por toda la fábrica, desde la secretaria hasta el jefe de expedición o el encargado del control de calidad.

— **Quizá esto es debido al fuerte apego del vasco a su txoko.**

— No cabe duda que a nosotros, hoy por hoy, nos cuesta más tener gente en Exportación que a los italianos o ingleses y por supuesto mucho más que a los norteamericanos. Al vasco se le hace más duro salir de su txoko, posiblemente a causa de su mayor arraigo y de la intensa vida social que se hace en los pueblos. Pero es posible que también exista miedo a ir por ahí, donde el sistema de vida es tan distinto, más unifamiliar y menos sociable que por estas tierras.

— **Sin embargo, la imagen que suele tenerse del exportador es la de aquél que viaja y vive estupendamente.**

— La realidad es muy distinta. La vida del exportador ha sido y es dura. Cuando se está afuera no se está a gusto. La gente de fábrica debería tener una mayor sensibilidad hacia el "hombre marcado" como es el exportador que se pasa seis meses del año viajando. Salvo excepciones, pocos son los que duran 12 ó 15 años en Exportación, porque es un tipo de trabajo que en su estructura actual cansa y quema. Si vendes, tienes al menos una compensación, pero si no lo consigues, puede entrarte tal crisis nerviosa que tu salud y equilibrio psíquico llegan a resentirse. Y no hablemos de la familia, de la mujer e hijos.

Todos estos aspectos son pasados generalmente por alto por quienes están en la Cooperativa, no valoran la angustia y tensión que vive el hombre de Exportación. Encima, vuelves, a veces con carga de culpabilidad porque has gastado 10 ó 15.000 pesetas de hotel al día. Aparte de todo ello, el reciclaje de los de Exportación tiene unas posibilidades limitadas, no resulta fácil. Los Jefes de Producción o de Oficinas Técnicas disponen de muchos más escalones en las Cooperativas. Otra de las pegas es que los exportadores pierden profesionalidad técnica, al quedar desenganchados de los avances tecnológicos que se están dando en su especialidad. Teóricamente, la visión del mercado internacional debería ayudarles en su especialidad profesional, pero en la práctica no es así.

— **Volviendo a la estructura exportadora de la empresa ¿qué papel deben jugar las redes comerciales propias?**

— Después de 6 u 8 años de exportar por ahí, llegamos a la conclusión de que, en general, el trabajo exportador ha sido anárquico. Como sustrato quedan aquellos países donde hace 4 ó 5 años montamos nuestras estructuras propias con gente dedicada casi exclusivamente a la Cooperativa y con una política muy clara de acceder a sus mercados. Allí donde hemos hecho muchos pinitos con ventas a grandes distribuidores, hoy no queda nada, ni siquiera somos conocidos.

De todas formas, no podemos hablar de un modelo único ya que cada producto tiene su propio mundo con sus variables. Por eso, la solución de redes propias no tiene por qué ser obligadamente la mejor. Existen redes permanentes, donde se puede disponer de representantes a comisión que en algu-

fórmula muy adecuada para abordar directamente el mercado.

En general, nuestros esfuerzos, como empresa individual con representación propia, deben dirigirse a los países industrializados, contando con una pequeña oficina central que permita invernar cuando el país está en crisis o funcionar a tope en el momento de expansión. Incluso cabe apuntar la idea de "hacer comercio", utilizando las redes exteriores para comprar productos que luego comercializaremos, sobre todo en el momento de una fuerte caída de nuestras ventas en ese país.

— **¿Qué aplicación tienen en el Grupo las distintas modalidades de exportación, a través de la venta de plantas completas, de la cesión de tecnología, de la compensación o Barther?**



José M.<sup>a</sup> Ortubai (FAGOR INTERNACIONAL) y José Manuel Etxebarria (Lan Kide Export).

• *Hay que superar la filosofía de que el mercado natural es el estatal.*

nos casos pueden ser el canal más adecuado para la comercialización de un producto. Lo que sí es constatable dentro del Grupo Cooperativo es que las empresas que están exportando de forma regular y con mayor rentabilidad son aquéllas que se han instalado con red propia.

Ahora bien, la representación a título individual o como Grupo dependerá de los países y forma de funcionamiento. En el caso, por ejemplo de China o India, la instalación de una Oficina de Caja Laboral o de un grupo de ocho cooperativas con una persona y un télex representando sus intereses, puede ser una

— La exportación mediante la compensación o Barther, la venta de plantas completas, de tecnología y CKD, son enormemente interesantes pero difíciles de abordar individualmente. Es necesaria una estructura a nivel de Grupo, con una filosofía de riesgo durante un período de tiempo relativamente largo y sabiendo que no siempre van a darse posibilidades de operación.

Evidentemente, la venta del producto terminado es la modalidad más universal y menos complicada, la que habitualmente deja un mayor valor añadido. Es la primera de las exportaciones que ha de hacerse a nivel de empresa indivi-

→ dual. Pero también conviene recordar que entre las ventas de productos terminados y la compensación existe el CKD. Una Cooperativa que haga muebles, fabrique bienes de consumo o incluso de montaje, puede hallar en esta modalidad más oportunidades de venta que en cualquier otra.

En cuanto al Barther, a nivel de empresa individual es muy difícil entrar en un sistema comercial de trueque de producto. Pero está claro que el Barther es un instrumento cada vez más utilizado con aquellos países que no disponen de liquidez. Las empresas del Grupo no lo han empleado hasta el momento por la dificultad que conlleva el qué hacer con lo que se importa. Además, los productos más vendibles, caso de la carne en Argentina o del café en Cuba, se comercializan por otros conductos, de manera que dejan en cierta medida los productos marginales.

A pesar de estos inconvenientes, deberíamos intentar la utilización del trueque o Barther a nivel de Grupo. En Europa hay empresas de menor dimensión que las nuestras que han vendido millones y millones de Máquina-herramienta a cambio de compensaciones en motores o rodamientos que posteriormente han comercializado. El cambio de productos manufacturados por petróleo es aún más conocido. Para esta labor es imprescindible contar con un buen instrumento a nivel de Grupo y ser conscientemente de que el Barther tiene unos costes y riesgos.

— **La venta de plantas completas y de tecnología sí que cuentan, sin embargo, con algunos precedentes en el Grupo.**

— Efectivamente, lo han hecho en alguna ocasión Ulgor, Embega, Arrasate, etc. Pero lo cierto es que a nivel individual casi ninguna empresa del Grupo puede realizarlo. Sería necesario crear un Departamento destinado a la venta de plantas en Caja Laboral. El Grupo como tal podría vender perfectamente. Disponemos de maquinaria y de tecnología, pero nos falta vocación y una postura activa. Dedicamos fondos a salvar empresas con dudoso futuro; igualmente sería necesario dedicar dinero a la venta de instalaciones y productos que nos resultan obsoletos y a los que podríamos sacar una rentabilidad mediante la venta de plantas y de la tecnología que las acompaña.

— **¿Existen posibilidades de crear en el exterior empresas conjuntas o "joint ventures"?**

— En Méjico estamos ahora en una inversión de este tipo. Antes lo hemos hecho en Estados Unidos, Suecia, Ar-

• *No se puede seguir pensando en Exportación como algo marginal.*

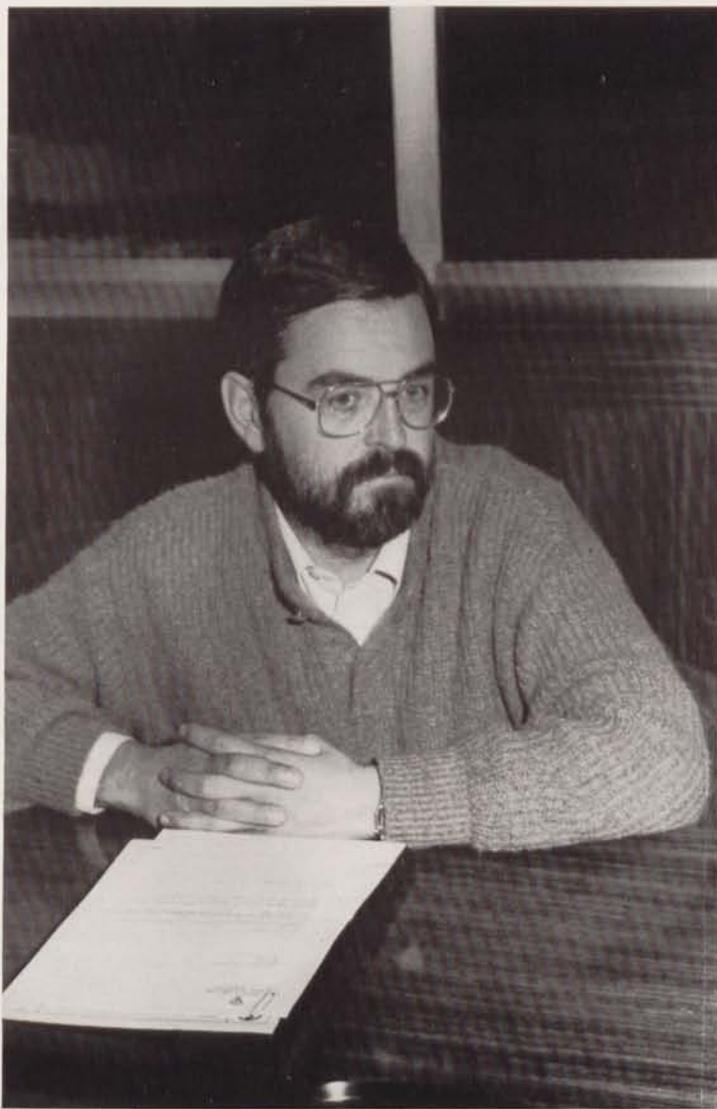
• *El Equipo Exportador debería estar integrado por toda la fábrica.*

gentina, Chile, Venezuela o Irán. Pero son empresas que es preciso controlar muy bien desde el primer día. Normalmente estas operaciones tienen lugar con países menos desarrollados a los que también cedés tecnología. No sólo te piden dinero sino sobre todo hombres y aquí radica a veces un problema que no es nada fácil de resolver. Si resulta difícil encontrar comerciales dedicados a la exportación ¡Cuánto más el enviar al extranjero por cinco años a un Director administrativo o fabril!

— **De cara a la potenciación del nivel exportador del Grupo ¿sería posible la configuración de "Tradings" o redes comerciales conjuntas?**

— En otros países como Italia, figuras de este tipo están funcionando magníficamente y vendiendo mucho. Modalidad que también deberíamos incluir en nuestro Grupo Asociado, pero siempre que se le dé un carácter ejecutivo, con alguien al frente con capacidad de gestión, que controle y ejerza su responsabilidad sobre las cuentas de explotación consolidadas o sin consolidar, pero más o menos unificadas. Por otro lado, habría que llegar a algún sistema compensatorio, ya que ninguna cooperativa aceptará perder diez en un producto concreto mientras otra gana sesenta.

Por el exterior en que nos movemos existen "Tradings" que obtienen rentabilidades muy superiores a las nuestras, que dominan el mercado e incluso lle-



Iñaki  
Dorronsoro  
(GOILAN)

gan a contolar empresas. Cabe preguntarse por qué nosotros que disponemos además de parte de la producción, de los productos con los que ellos comercializan, no podemos montar estructuras comerciales similares.

Conceptualmente hay que admitir que el "Trading" va a estar un poco separado del Grupo, que no va a ser una Oficina comercial sino un "Trading" con su propio Consejo de Administración. Hasta es posible que a corto plazo considerando su estructura y las oportunidades de negocio vendiera más productos de fuera de las Cooperativas que de las propias Cooperativas. Sin embargo, a la larga serían los productos de las Cooperativas a los que se daría salida a todo el mundo.

— ¿Qué importancia tienen las líneas de crédito abiertas por vía oficial?

— No cabe duda que una forma de exportar es aprovechar aquellos acuerdos que, materializados en forma de créditos, pueda tener España con otros países. Es importante estar al tanto de estas líneas e intentar canalizarlas. Son pocas las empresas que utilizan estas posibilidades, en parte por el desconocimiento de los canales internos por los que se mueven. Pero hay que intentarlo, ya que es la forma de entrar en operaciones importantes, sobre todo para el que fabrica grandes bienes de equipo.

Uno de los problemas de estas líneas de crédito es que no están dirigidas hacia bienes de consumo, salvo el caso excepcional que ultimamente se ha dado con Angola.

— Teniendo en cuenta que las líneas de financiación a compradores juegan un papel tan significativo en la captación del cliente exportador ¿sería conveniente la creación



mesa redonda sobre la exportación

de una figura similar en Caja Laboral Popular?

— Es algo que hay que estudiar con detenimiento y en profundidad. Sería una herramienta tremendamente eficaz para las Cooperativas, pero al igual que en otros temas, también éste requiere un proceso de mentalización de nuestras empresas, de la Junta Rectora de CLP y de su Consejo de Dirección.

Se acaba de otorgar un crédito a Cuba de 150 millones con un riesgo muy controlado. Supone ya un paso. Habría que pensar en otros países de los considerados estables. El riesgo que correría Caja Laboral sería controlado y medido. Estas operaciones podrían estar avala-

das por los propios Grupos Cooperativos. De todas formas, ello constituye un problema técnico que tendría que analizar y medir la propia CLP. Pero sin olvidar que hay que aprovechar al máximo los créditos oficiales existentes.

— Para finalizar ¿consideráis conveniente la uniformización de la imagen publicitaria del Grupo de cara al exterior?

— Si hace 10 ó 15 años hubiéramos introducido una marca común para todo el Grupo, hoy sería bien conocida en Francia, Venezuela, Argentina, Alemania etc.. La figura de CLP no sale al exterior y ésto es algo muy importante. Puedes traer a Mondragón a un Ministro o Subsecretario al que enseñes la colina y el vídeo y le dejas impresionado. Pero no lo puedes hacer con quien te va a comprar 15 millones en Estados Unidos o Alemania.

Fagor que tiene invertidos muchos millones en publicidad conoce perfectamente el valor de la publicidad corporativa, tanto a nivel de Estado como en el extranjero. El Grupo Asociado tendría andado un campo importante si por ejemplo el anagrama de Caja Laboral hubiera acompañado a los productos que vende. El problema es cómo hacerlo hoy, después de 20 años en que cada Cooperativa ha ido a su aire. Convendría intentar llegar a un anagrama unificador en beneficio de todos los componentes del Grupo, siempre que su utilización fuera unida a unas normas de calidad previamente establecidas. ■

## EXPORTACIONES DE LAS COOPERATIVAS (1984)

- en miles de pesetas -

SECTOR	EXPORTACION	% SOBRE VENTAS TOTALES
FUNDICION Y FORJA	4.468.030	42,36
BIENES DE INVERSION	5.221.784	31,28
MAQUINA HERRAMIENTA	1.925.656	26,14
BIENES INTERMEDIOS	7.609.134	36,88
BIENES DE CONSUMO	7.480.443	25,30
CONSTRUCCION	774.387	11,54
AGROALIMENTARIO	267.008	11,59
SERVICIOS	109.280	8,26
<b>TOTAL</b>	<b>27.855.722</b>	<b>29,28</b>

# EL IVA UN IMPUESTO PARA ESTAR EN EUROPA

Simón Mz. de Arroiabe

El impuesto del Valor Añadido (IVA) es el impuesto por excelencia de la Europa comunitaria. Para entrar en el club europeo y permanecer en él es exigencia ineludible que el Estado candidato lo ponga en funcionamiento en su territorio.

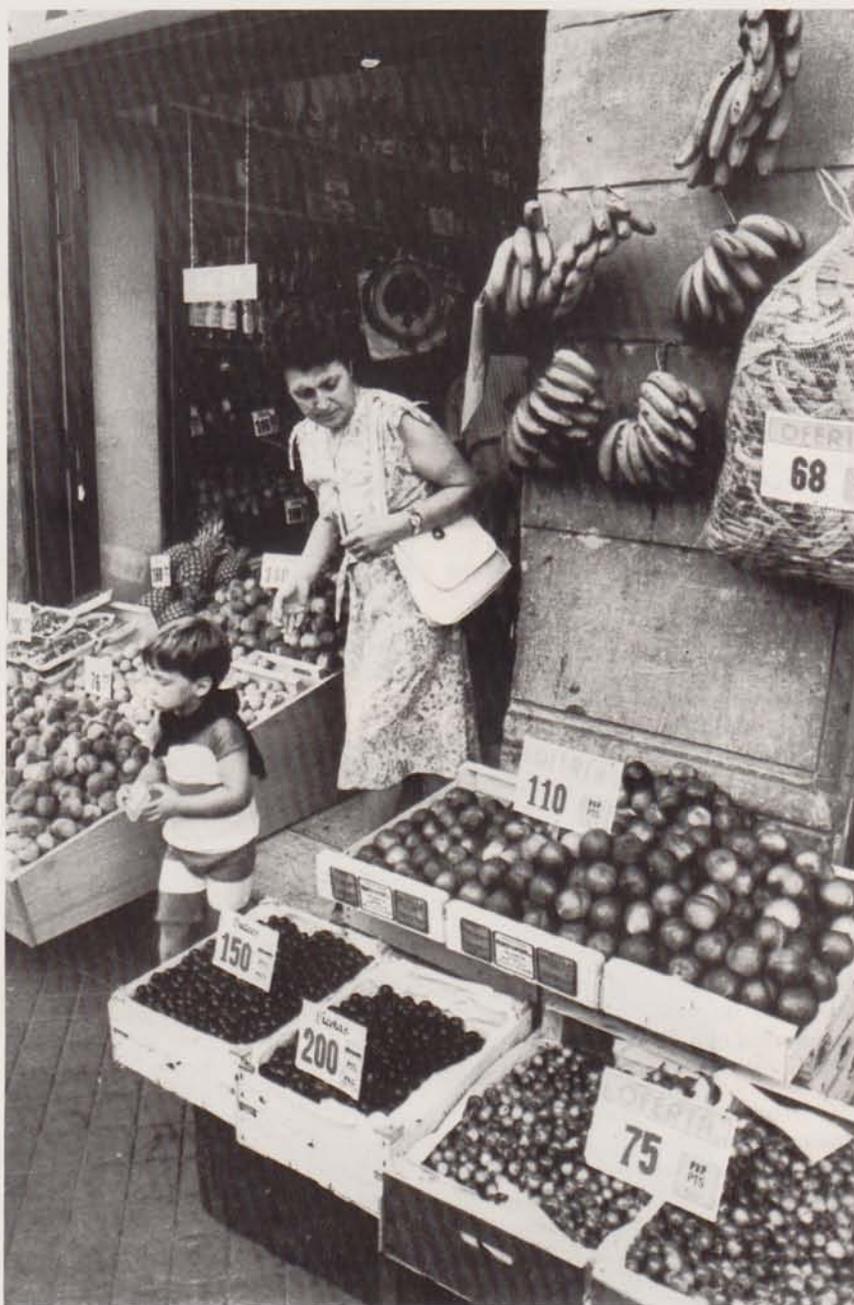
El IVA sustituirá a una serie de impuestos indirectos, entre otros al impuesto General de Tráfico de Empresas (IGTE), al de lujo, al especial sobre bebidas refrescantes, al de compensaciones de gravámenes interiores, al de desgravación fiscal a la exportación. El IVA englobará a todos ellos y, al igual que en la CEE, se constituirá en el impuesto general por excelencia.

El proyecto español sobre el IVA ha recibido el visto bueno de los órganos comunitarios y pronto ingresará en las Cámaras. Su puesta en funcionamiento coincidirá con la fecha en que se produzca la adhesión del Estado español a la Comunidad. Por el momento se mantiene la del 1 de enero de 1986.

## Hacienda el gran beneficiado

La implantación del IVA a quien más directamente va a beneficiar es a Hacienda. El consumidor final de productos, bienes y servicios será el más afectado. Las empresas y los empresarios no parece que vayan a sufrir mayores gravámenes. Lo que sí les va a exigir el nuevo impuesto es modificar sustancialmente su comportamiento económico en aspectos de organización administrativa, de transparencia y actualización de la contabilidad, etc. A los numerosos empresarios, actualmente habituados a no ingresar sus impuestos en Hacienda y a no pagar las cuotas de la Seguridad Social, la presencia atosigante y, cercana de la nueva inspección de Hacienda les obligará a cambiar su práctica de impagos.

El nuevo impuesto, además de acrecentar fuertemente los recursos dineros de Hacienda, pues serán más personas las que paguen (fuentes oficiales han estimado en dos millones los contribuyentes a los que afectará el IVA, cifra casi tres veces superior a la actual de setecientos mil afectados por el IGTE), le aportará mayor información sobre las diferentes fases de la producción de un



El consumidor final de bienes y servicios será el más afectado

## El IVA se constituirá en el impuesto general por excelencia

bien y del consumo y, particularmente, conocimientos más directos y cercanos de los distintos agentes económicos que operan en la economía de superficie, dado que los "sumergidos" continuarán mientras la situación económica y laboral siga «haciendo aguas».

Se habla también de que la implantación del IVA asestará un golpe mortal al dinero negro y que se continuará en un mecanismo de alta seguridad contra el fraude fiscal. Pero es posible que las expectativas y los deseos vayan mucho más allá que la realidad. Similar perspectiva previsional hubo en Italia en el momento de su implantación y, sin embargo, hoy más que ayer corren por ese país mediterráneo ríos caudalosos de dinero negro y el fraude fiscal no ha desaparecido precisamente en la patria de Maquiavelo.

Los mismos analistas italianos confirman, por otra parte, que en este mo-

mento el país transalpino es uno en los que florece una "economía sumergida" de gran magnitud.

La implantación del IVA en el Estado irá acompañada necesariamente de la apertura de una potente y numerosa red de oficinas en las provincias y nacionalidades, y de abundante personal especializado en funciones de control y de inspección.

La publicidad oficialista habla de que Hacienda está preparada para llevar la gestión del IVA, y anuncia que en 1986 habrá una sola declaración anual para todos los impuestos de un mismo contribuyente.

Las empresas tendrán necesariamente que reestructurar y ajustar su organización y sus mecanismos administrativos y contables a las exigencias del nuevo sistema. Entre otras cosas llevarán al día los libros de contabilidad y archivarán escrupulosamente las facturas de cada una de las compras y de las ventas. Los enterados dicen que los oficiales de Hacienda leerán la letra menuda de los contratos de ventas, y que Hacienda "no es que estará cerca, sino encima del contribuyente".

No todo el dinero recaudado por la Hacienda quedará en el Estado. Los países miembros ingresan hoy en las arcas comunitarias el uno por ciento del IVA, vigentes en todos ellos. Pero no el uno por ciento de lo recaudado, sino el uno por ciento del volumen de las ventas. Este porcentaje se incrementará próximamente hasta el 4 por ciento.

### El consumidor el gran pagano

El IVA grava el consumo final de bienes y servicios, con independencia de que éstos sean de producción nacional o de importación.

Este impuesto no grava, pues, al contribuyente en proporción a su renta de trabajo, de capital, a su patrimonio concreto. Le grava solamente por la demanda efectiva o consumo real de bienes y servicios. Dicho en palabras llanas, el consumidor es quien paga el impuesto al comprar el producto o el servicio, si bien el que ingresa el dinero en Hacienda cada trimestre es la empresa productora, transformadora o comercializadora.

El consumidor es, una vez más, el "pagano", de este impuesto, como ocurre con todos los impuestos indirectos. El consumidor es quien va a recibir

la nueva mordida de Hacienda. Se lo van a cargar y cobrar en la tienda y en el supermercado, en el bar y en el restaurante, en la compra del electrodoméstico y en la pasta de dientes, en la compra de los zapatos, del jabón para la lavadora, en la ropa interior, en el automóvil, en la gasolina, en la energía eléctrica, etc..

Para seguir llenando la misma cesta de hoy, seguro que vamos a necesitar más billetes, más dinero. Tendrán que hablar del "precio de los garbanzos" las "amas de casa" más que los políticos instalados.

El IVA, por otra parte, va a dejar pocas posibilidades y escasos escapes dialécticos al consumidor. Ante cualquier posicionamiento reivindicativo frente a decisiones concretas del Gobierno, éste va a lanzar al consumidor argumentos "europeos" que ya se ven venir: "la medida no depende del Ministerio ni del Gobierno... son normas aceptadas en la CEE"; "el ciudadano europeo lleva años pagándolo sin rechistar"; "también en este campo nos falta cultura, tenemos que adquirir el nivel cultural y la responsabilidad fiscal de los europeos", etc. etc..

En definitiva, la boca del ciudadano crítico pelagra ser tapada físicamente, al menos durante los primeros años de funcionamiento del IVA, con la palabra "Europa".

De cumplirse similar pronóstico se habrá llegado a una situación peligrosa, se habrá consumado una verdadera catástrofe, pues en una economía de mercado abierto es vital el papel fiscalizador y moderador que le corresponde al consumidor frente a los agentes que actúan en él, y en este caso concreto, frente al

patrón-Estado que va a intervenir con todo el peso de su maquinaria hacendística.

Pero no todos los bienes y servicios van a estar afectados por el IVA: el profesor particular del hijo no va a cargar en la factura el "valor añadido", ni el médico, ni el dentista, porque parece que éstos no tributarán por ley. El banco tampoco cargará el "valor añadido" en los préstamos y créditos que otorgue, pues las entidades de crédito e instituciones financieras cargarán el IVA solamente a sus operaciones no estrictamente crediticias, como son las gestiones de cobro de letras, las transferencias, la domiciliación de recibos, nóminas y los servicios en general. Las operaciones crediticias, sin embargo, aunque estén exentas del IVA, soportarán un impuesto especial del 0,5 por ciento de sus pasivos, según las normas vigentes en la Comunidad para sus países miembros.

### Pagaremos hasta un 33 por ciento

El IVA consiste en un impuesto que gravará el valor añadido en el bien o servicio en torno a un 11 ó 12 por ciento. Este será el impuesto general normal.

Pero este impuesto general admite impuestos especiales que pueden ser

### La Administración habla de repercusión inapreciable, pero la inflación se resentirá sensiblemente



El ciudadano ha de exigir, a mayor impuesto, mejoras en el nivel de vida y servicios

→ más "reducidos" que el normal (se habla del 6 del ciento de gravamen) para los bienes de primera necesidad, o "incrementados" (se habla del 33 por ciento de gravamen) para los productos o artículo de lujo.

En el impuesto especial "reducido" se incluirán normalmente los llamados productos y servicios de primera necesidad: alimentos, productos de alimentación animal, prensa diaria y revistas, libros, materias primas que sirven para la producción de productos naturales, etc.

El tipo "incrementado" se aplicará a los de lujo: joyas, alfombras, barcos, aviones, automóviles, alta costura, tabaco, bebidas alcohólicas, etc.. Que en muchos productos y servicios vamos a pagar además de su precio de mercado un 33 por ciento más, es algo incuestionable.

### Los agricultores estarán exentos

Los agricultores, pescadores y ganaderos van a quedar beneficiados oficialmente con exenciones especiales.

Los agricultores no tendrán que abonar el IVA a Hacienda. Esto ocurre en toda la Comunidad. La agricultura está protegida por razón de que muchos productos agrarios tienen en el mercado precios políticos inferiores a los de los costes reales de producción y comercialización.

La legislación compensará al agricultor del IVA que él paga en sus compras y le permitirá cargar en los precios de sus productos agrarios un porcentaje que fija el Gobierno para cada cultivo.

El consumidor de productos del campo pagará en el precio del producto un pequeño gravamen que para andar por casa le llamamos "miniiva". Es decir, si el Gobierno fija, por ejemplo, que el espárrago tenga un gravamen del 1 por ciento y el tomate y maíz un 2,5 por ciento sobre el total del precio de venta, los agricultores repercutirán ese "miniiva" sobre el precio del producto y al cobrarlo al consumidor que compra sus productos no lo ingresarán en Hacienda, sino que se lo meterán en el bolsillo.

Es lo que se dice una compensación del porcentaje de IVA soportado por los agricultores en sus compras.

### A nivel fiscal europeo

Nuestro nivel de vida es el que es, y se encuentra todavía a años luz del europeo. En cambio el nivel de fiscalidad directo (IRPF) del Estado español,



URIASTE

### El IVA admite impuestos más reducidos para los artículos de primera necesidad

para igual nivel de renta, es muy superior. Pero ¿cuál va a ser el nuevo nivel fiscal indirecto?. Con el IVA parece que se va a situar en la gama europea con una ligera variación hacia abajo.

Los políticos y especialistas no se han puesto de acuerdo todavía sobre cuál será el impacto real que la implantación del IVA provocará en los precios, en la inflación y en el nivel de vida.

Los políticos en el poder, los técnicos de la Administración, al igual que los analistas cercanos al poder, juran que el nuevo impuesto, al "aglutinar y fundir los impuestos indirectos actuales, especialmente el IGTE, va a tener una repercusión inapreciable, porque la Administración ha ido adaptando progresivamente en los últimos años el IGTE a los niveles iniciales que tendrá el IVA en su implantación" en el Estado.

Al empresario no le va a producir costes directos superiores, porque todo lo que le grave el IVA lo va a repercutir y recuperar. Lo descontará en su declaración, y Hacienda tendrá la obligación de devolverle la diferencia entre el importe soportado por la empresa y el que ha re-

percutido sobre "otros agentes que han intervenido en su proceso productivo".

Otros analistas independientes del poder, en cambio, son mucho más cautos al referirse al tema de los precios y al nivel de la futura inflación que va a provocar. Simplemente recuerdan que en su día los políticos y técnicos de turno en la Europa de entonces hicieron cálculos similares a los que hoy hace el Gobierno central y se equivocaron: se desbordaron los precios en todos los países y la inflación subió sustancialmente. Y ello a pesar de la aplicación parcial, lenta y progresiva que se hizo, y disponiendo de una organización bastante más eficaz y experimentada que la madrileña.

Lo seguro es que van a ser muchas más las personas que pagarán el IVA de las que actualmente tributan el IGTE, y que Hacienda va a recaudar mucho más dinero.

También está claro que, con la entrada del IVA, el nivel fiscal indirecto que vamos a sufrir y pagar los ciudadanos asentados al sur de los Pirineos va a ser similar en su conjunto al que soportan los europeos.

La gran interrogante que flota en este momento sobre la cabeza del trabajador normal de este Estado sureño, que es precisamente a quien más directamente va a afectar el nuevo sistema fiscal indirecto por su condición de consumidor con poder económico limitado y escaso, es si su actual nivel de vida y su poder adquisitivo van a acercarse o igualarse también a los que disfrutaban los centroeuropeos y si, al mismo tiempo, los servicios públicos y comunitarios a su disposición van a ser de la misma gama, si a partir de esa fecha va a tener las mismas calidades y similares niveles de gratuidad en la utilización y disfrute individual y familiar de muchos de ellos.

Al final ésta es la dimensión real que interesa al ciudadano de a pie y la que tiene que reclamar y exigir a la Administración. Si el Estado no garantiza realmente éstos y otros mínimos, habrá que decir abiertamente que el impuesto europeo va a ser "el nuevo mordisco de Hacienda camuflado bajo la etiqueta europeísta de valor añadido" y que la entrada en esa Europa no es tan interesante. Porque en última instancia la CEE no es un dogma ni la única alternativa. Todos conocemos pueblos europeos de gran historia y de estupendo nivel de vida (Suecia, Austria, Suiza, Finlandia, etc.) que siguen siendo Europa sin complejos, con gran prosperidad y espléndidas perspectivas de futuro. ■



URIARTE

# NUESTRA INDUSTRIA ANTE EL INGRESO EN LA CEE

Si los planes del Gobierno se cumplen o, en su caso, un año más tarde, la economía española, la economía vasca y con ellas la del Grupo Cooperativo van a asistir a uno de los cambios del entorno más trascendentales de su historia contemporánea; me estoy refiriendo a la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea, cuya trascendencia va mucho más allá del mero, pero importante, hecho del desarme arancelario. Este trabajo pretende poner de manifiesto el significado de la adhesión y sus efectos más destacables.

Necesariamente tiene que ser parcial, aunque creo que en él están contenidos los aspectos más relevantes del tema que nos ocupa.

Josu Irigoien (LKA-CLP)

El nacimiento de la CEE es un eslabón de la cadena de intentos de unificación europea de la posguerra que dió comienzo con el discurso de Churchill en la Universidad de Zurich en 1946. Los primeros proyectos lo fueron desde la óptica de la unificación política y también desde la perspectiva militar; el Comité Internacional de Coordinación de los movimientos para la Unidad Europea, la Conferencia de La Haya, el Movimiento Europeo, el Consejo de Europa y los Tratados de Dunkerke y Bruselas así como el proyecto de Comunidad Europea de Defensa son todos ellos iniciativas surgidas entre los años 1947 y 1950 y que constituyen el mejor exponente de los esfuerzos de cooperación supranacional en Europa.

Sin embargo, al final se optaría por la vía más pragmática de estrechar las relaciones económicas entre los Estados, aunque la idea de unificación subyace a todos los proyectos puestos en marcha.

El Benelux y la Organización Europea son otros tantos ejemplos de esta nueva orientación. Más tarde harían su aparición, en 1951, la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA); en 1957, la Comunidad Económica Europea (CEE) y la Comunidad Económica de la Energía Atómica (EURATOM). Paralelamente, en 1960 se creó la asociación Europea de Libre Cambio (EFTA).

Aunque sólo sea a título de ejemplo del espíritu que alienta estas iniciativas obsérvese lo que dice el preámbulo del Tratado CECA: los países firmantes "son conscientes de que Europa no se constituirá sino mediante realizaciones concretas que creen primero una solidaridad de hecho, y a través del establecimiento de bases comunes del desarrollo económico".

**Las relaciones de España con la CEE**

Las aspiraciones españolas en relación a la CEE son casi tan antiguas co-

mo la propia Comunidad, lo que, por otra parte, también puede ayudar a entender el éxito que representa la firma del Tratado de Adhesión, ya que con ello se daría por finalizado un proceso que dura ya 25 años.

Efectivamente, en 1962 se realizó la primera solicitud por parte de España para asociarse a la Comunidad. Muy brevemente, podemos decir que hubo que esperar cinco años hasta que se pudieron iniciar las negociaciones que desembocarían en la firma del Acuerdo Preferencial de 1970, como veremos, tiene, incluso hoy, una gran importancia. Como es sabido, algunas de las características de este Acuerdo son las siguientes: por parte de la CEE se dió una rebaja del 60% de su ya de por sí reducido arancel, lo que significa que desde el punto de vista arancelario estamos ya en la CEE, España concedió rebajas del 60% y del 25% dependiendo de los productos, lo que llevó a que productos muy significativos desde nuestro punto de vista permanecieran con una protección arancelaria muy elevada. Finalmente, los productos siderúrgicos no fueron contemplados en el Acuerdo, por ser éste entre España y la CEE y no quedar implicada la CECA.

A partir de la firma del Acuerdo de 1970 se dieron distintas circunstancias (primera ampliación de la CEE en 1973, muerte de Franco, etc.) que dieron lugar, por una parte, a la necesidad de negociar un nuevo Acuerdo y, por otra, al estancamiento de las relaciones. Obsérvese que la primera fase del Acuerdo tenía una duración (mínima) de seis años y que sólo la solicitud de adhesión por parte de España en 1977 logró contener las intenciones comunitarias de negociar un nuevo Acuerdo que favoreciera su penetración en el mercado español. Creer que no entrar en la CEE o retrasar la fecha como una estrategia española para no sufrir los peligros de la adhesión puede ser una vía alternativa significa no tener en cuenta que ello significaría una nueva negociación del Acuerdo de 1970 en la que la Comunidad exigiría un mayor desarme arancelario por parte de España.

## ¿Qué es la CEE?

En tanto que estadio intermedio entre Unión Aduanera y Unión Económica, la CEE es mucho más que la eliminación de los aranceles y conviene no perderlo de vista. En líneas generales podemos decir que la CEE tiene tres pilares básicos:



URIARTE

- Las instituciones.
- Las cuatro libertades fundamentales.
- Las políticas comunes.

No se trata de profundizar en estos temas, pero es interesante tener una idea, aunque sea somera, de la configuración de la CEE.

Desde el punto de vista institucional la CEE está compuesta por el Parlamento Europeo (sin poderes legislativos pero con capacidad para controlar el presupuesto e incluso para forzar a la Comisión a dimitir), el Consejo (formado por la representación de los Gobiernos de los Estados), la Comisión (brazo ejecutivo y organismo con carácter supranacional), el Tribunal de Justicia, el Tribunal de Cuentas, el Comité Económico y Social y el Consejo Europeo.

Las cuatro libertades fundamentales representan la materialización de la idea de **mercado común**, ya que establecen la libertad de circulación de productos y de factores de producción; son las siguientes:

- Libre circulación de mercancías.
- Libre circulación de personas y trabajadores.
- Derecho de establecimiento y libre prestación de servicios.
- Libre circulación de capitales.

No hace falta decir que no todas han alcanzado el mismo grado de desarrollo y que, en algunos casos, han ido surgiendo nuevas barreras que ponen en cuestión los logros alcanzados al elimi-

• Con la adhesión, parte de los centros de decisión económica se desplazarán a Bruselas

nar los obstáculos clásicos al comercio y a la circulación de los factores de producción.

Por ejemplo, la eliminación de los aranceles da lugar a la libre circulación de mercancías dentro de la Comunidad, pero, a su vez, durante los años setenta se multiplican las normas técnicas y las barreras administrativas para proteger los mercados en crisis de los Estados comunitarios.

La libre circulación de capitales, de gran actualidad ahora, está establecida parcialmente, habiendo quedado las operaciones de capital clasificadas en cuatro listas según el grado de liberalización al que están sometidas, aunque se puede señalar que es la que cuenta con más limitaciones.

El tercer elemento que conforma la CEE es las políticas comunes, lo que quiere decir que una serie de actividades económicas están regidas por las directrices de política económica emanadas desde Bruselas. La relación de políticas comunes es amplia y también en este caso se puede decir que no todas tienen el mismo nivel de desarrollo y alcance. En todo caso vale la pena recordar que las políticas comunes se extienden desde la agricultura y pesca



hasta la investigación, pasando por las políticas social, regional, comercial, industrial, fiscal, energética, de transporte, medio ambiente, etc. Todas ellas están repletas de elementos que tienen una incidencia directa en la empresa.

Como síntesis de lo expuesto se puede decir que con la adhesión parte de los centros de decisión y de las políticas y principios que rigen la vida económica se desplazan a Bruselas, en la medida en que España, ni ningún país, no negocia "la CEE" sino "cómo" se va a desarrollar el proceso de integración que le llevará a formar parte de una unión supranacional cuyos fundamentos y principios de funcionamiento debe aceptar de antemano.

Sin embargo, a pesar de que el alcance de la CEE sea mucho más amplio, no es de extrañar que el desarme arancelario y el Impuesto sobre el Valor Añadido sean los aspectos que más hayan llamado la atención de los empresarios y de buena parte de los analistas económicos; no en vano se trata de dos aspectos que van a dejar sentir sus efectos de forma más directa e inmediata sobre la actividad empresarial y que, además, son susceptibles (lógicamente con ciertas limitaciones metodológicas) de ser medidos. En lo que sigue, esos dos temas, van a ser desarrollados con algo más de detenimiento.

### La protección arancelaria

Con la adhesión a la CEE el sistema de protección arancelaria se modifica totalmente, lo que, según cabe esperar, pro-

## △ % anual acumulativo de los CLU por países y sectores

Concepto	CLU en moneda de cada país	CLU en pesetas
Industrias manufactureras	Alemania, R.F. (5,5%)	Italia (11,8%)
	Bélgica (6,6%)	Francia (12,2%)
	Países Bajos (7,2%)	Bélgica (12,5%)
	Francia (9,5%)	Alemania, R.F. (13,4%)
	Italia (14,2%)	Países Bajos (12,6%)
	España (15,6%)	España (15,6%)
	C.A.V. (16,6%)	C.A.V. (16,6%)
Metálicas básicas	Reino Unido (16,8%)	Reino Unido (19,4%)
	Alemania, R.F. (5,54%)	Italia (8,93%)
	Bélgica (5,54%)	Bélgica (12,98%)
	Francia (11,35%)	Alemania, R.F. (13,22%)
	Italia (14,04%)	Francia (14,53%)
Transformados metálicos	C.A.V. (14,69%)	C.A.V. (14,69%)
	España (16,54%)	España (16,64%)
	Alemania, R.F. (4,92%)	Italia (10,58%)
	Bélgica (5,93%)	Francia (11,57%)
	Francia (9,33%)	Bélgica (11,84%)
	Italia (14,70%)	Alemania, R.F. (13%)
Papel	España (15,88%)	España (15,88%)
	C.A.V. (18,53%)	C.A.V. (18,53%)
	Alemania, R.F. (7,76%)	Italia (10,62%)
	Bélgica (10,44%)	Francia (16,00%)
	Francia (13,13%)	Alemania, R.F. (16,12%)
Química	Italia (14,74%)	Bélgica (16,62%)
	España (17,27%)	España (17,27%)
	C.A.V. (17,61%)	C.A.V. (17,61%)
	Alemania, R.F. (2,52%)	Italia (8,07%)
	Bélgica (3,70%)	Bélgica (9,52%)
	Francia (10,53%)	Alemania, R.F. (9,73%)
Vidrio, cemento y cerámica	Italia (12,09%)	Francia (13,02%)
	España (17,10%)	España (17,10%)
	C.A.V. (20,82%)	C.A.V. (20,82%)
	Alemania, R.F. (4,01%)	Italia (10,54%)
	Bélgica (7,15%)	Alemania R.F. (11,79%)
Alimentación, bebidas y tabaco	Francia (10,37%)	Bélgica (13,12%)
	Italia (14,66%)	Francia (13,55%)
	España (15,36%)	España (15,36%)
	C.A.V. (16,72%)	C.A.V. (16,72%)
	Alemania, R.F. (6,89%)	C.A.V. (8,64%)
	Bélgica (8,63%)	España (9,69%)
Textil, confección y cuero	C.A.V. (8,64%)	Italia (11,36%)
	España (9,69%)	Francia (13,31%)
	Francia (10,61%)	Bélgica (14,69%)
	Italia (15,50%)	Alemania, R.F. (15,06%)
	Alemania, R.F. (5,55%)	Italia (11,65%)
Textil, confección y cuero	Bélgica (6%)	Bélgica (11,92%)
	Francia (11,76%)	Alemania, R.F. (13,21%)
	Italia (15,80%)	Francia (14,30%)
	España (17,08%)	España (17,08%)
	C.A.V. (17,23%)	C.A.V. (17,23%)

Fuente: Euskadi en la Comunidad Económica Europea. Gobierno Vasco, Dpto. de Economía y Hacienda.

ducirá efectos importantes en el volumen y dirección del comercio internacional. Efectivamente, la desaparición total o parcial de los aranceles provocará variaciones, en algunos casos sustanciales, de los precios relativos y, en general, con un efecto negativo para los fabricantes localizados en el Estado español. Sin pretender ser exhaustivo veremos a continuación algunos aspectos importantes del desarme arancelario.

Los puntos que interesa tener en cuenta son los siguientes:

- qué países se ven afectados por el desarme.

- la altura de las tarifas arancelarias.
- el calendario del desarme.
- la reacción del comercio ante las variaciones del arancel.
- cuál es el tipo de protección arancelaria relevante para la toma de decisiones por parte de los consumidores y de los fabricantes.

La variación de los aranceles puede sintetizarse como sigue:

- España elimina sus aranceles para los productos procedentes de la CEE. →

→ — España elimina sus aranceles para los productos procedentes de terceros países con los que la CEE tiene firmados determinados acuerdos; a nuestros efectos los más relevantes son los pertenecientes a la EFTA (Suiza, Suecia, Noruega, Finlandia y Austria).

— España elimina sus aranceles para las importaciones procedentes de los países que se benefician del Sistema de Preferencias Generalizadas; la lista de estos países es muy amplia y comprende, entre otros, a países de reciente industrialización que puede competir bien en determinados productos industriales. Es cierto que en estos casos existen excepciones y límites cuantitativos que una vez superados dan lugar al restablecimiento del arancel.

— España reduce sensiblemente su protección arancelaria para las importaciones procedentes de EE.UU. Japón, Canadá, etc., al sustituir su arancel actual por la Tarifa Exterior Común (arancel comunitario) que representa un nivel de protección muy inferior al vigente en España.

— La CEE y los países de la EFTA eliminan su arancel para los productos procedentes de España, aunque su nivel es tan bajo que su desaparición apenas representa estímulo alguno para nuestras exportaciones.

### Nivel de las tarifas arancelarias

La altura de las tarifas es el aspecto que verdaderamente pone de manifiesto el significado de lo que decíamos más arriba. A título de ejemplo recogemos a continuación algunos casos bastante significativos.

La protección arancelaria media de los electrodomésticos es el 27,5%; frente a la CEE se sitúa en el 24,1% y frente a la EFTA en un nivel similar, 23,9%. Las manufacturas de plástico (partida arancelaria 39.07) tienen un nivel de protección más alto aún: 32,6% como media de los derechos reducidos efectivos y 24,3% frente a la CEE y la EFTA. En situación similar de elevado nivel de protección se encuentran otros productos, de entre los que entresacamos los siguientes:

— máquinas generadoras; motores, transformadores: protección media general y frente a la CEE y EFTA del 23,4%.

— velocípedos sin motor: protección media general del 28,4% y frente a la CEE y EFTA del 21,3%.

### • Dos aspectos del IVA inquietan principalmente a las empresas: posible aumento de precios y desaparición de la desgravación.

— gafas y monturas de gafas: protección media general del 22,4% y frente a la CEE y la EFTA 16,8%.

— artículos de grifería: protección media general del 28% y frente a la CEE y EFTA del 20,9%.

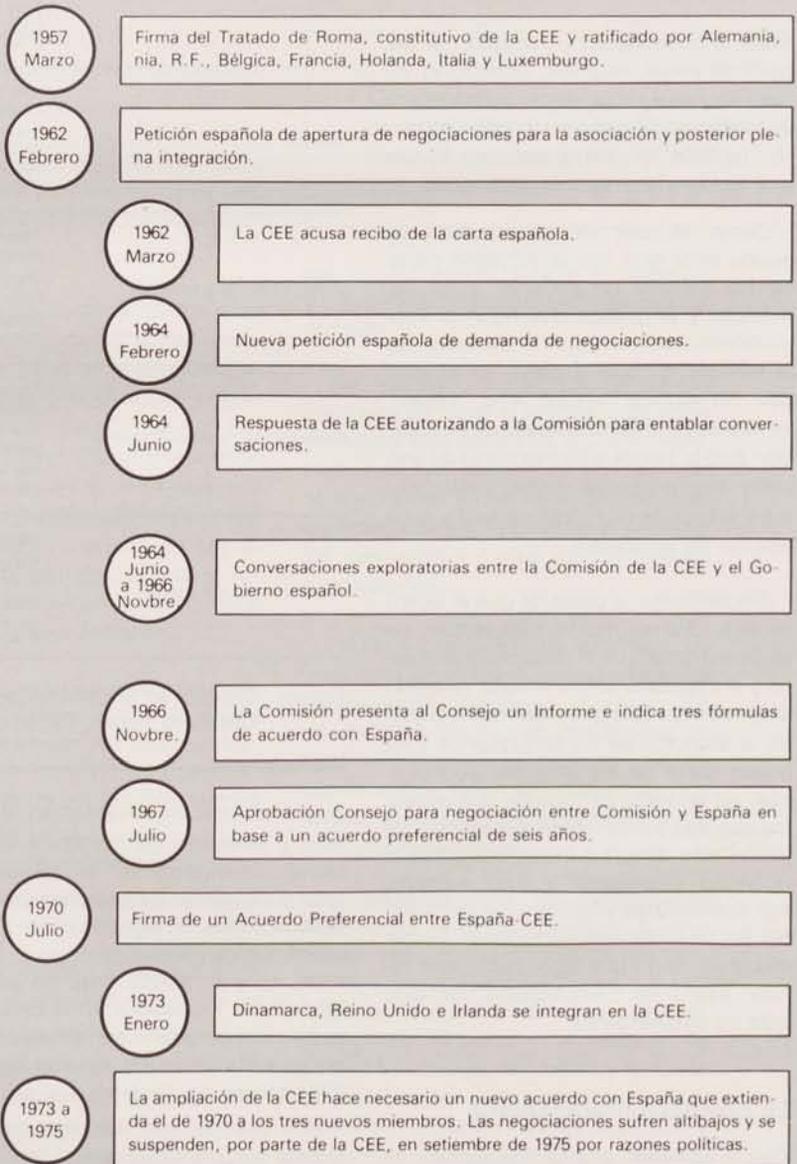
— árboles de transmisión, cigüeñales y manivelas: protección media general

del 27,2% y frente a la CEE y EFTA del 20,3%.

— tubos de caucho vulcanizado sin endurecer: protección media general del 26,8% y frente a la CEE y EFTA del 20,1%.

En la relación anterior figuran produc-

### Cronología de las relaciones España-CEE



tos seleccionados con un elevado nivel de protección arancelaria; naturalmente, no todos los productos industriales se encuentran en la misma situación, pero lo que se quiere destacar es que hay actividades industriales con tarifas arancelarias muy elevadas que protegen su mercado interior.

Naturalmente, el ritmo al que se produzca el desarme arancelario es determinante de la magnitud de los efectos que se puedan desencadenar y a este respecto se puede decir que si bien el período transitorio será de siete años el desarme no es lineal sino que se producirá según el siguiente esquema.

Dos meses después de la adhesión desaparece el 10% del arancel; después de un año el descenso es del 12,5%; en el segundo y tercer año desaparecerá un 15%; al cuarto, quinto y sexto año se producirán reducciones del 12,5% y, finalmente, en el séptimo año desaparecerá el 10% restante lo que quiere decir que en los tres primeros años desaparece el 52,5% de la protección arancelaria existente en el momento de la adhesión.

Evidentemente, como el lector puede imaginar, me estoy refiriendo al desarme arancelario por parte de España, ya que, ya se ha dicho que por parte de la CEE y la EFTA apenas será significativo.

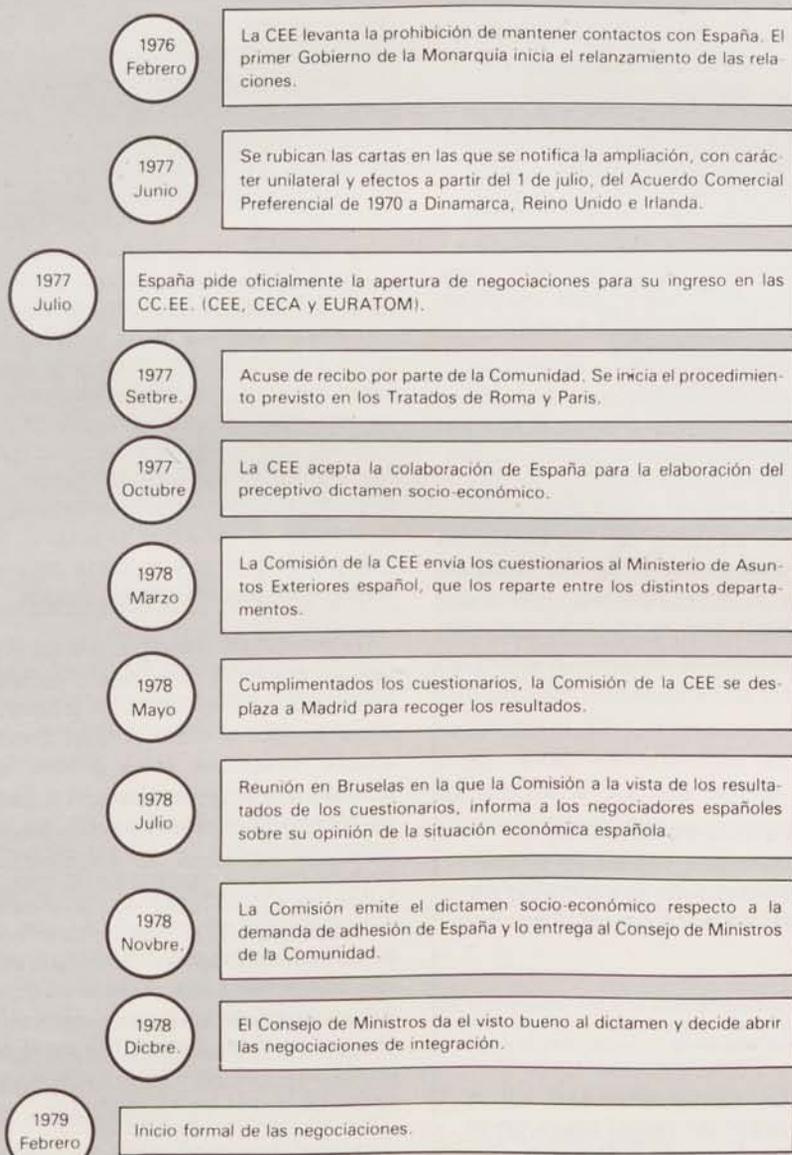
Por otra parte, cabe también preguntarse acerca de la reacción de las importaciones ante la reducción de los precios de los productos de importación que conlleva la desaparición de los aranceles. Esta es una cuestión de no fácil respuesta, pero es posible hacer alguna aproximación.

### Descenso en los precios de importación

En primer lugar hay que referirse al propio descenso de los precios. Las rebajas arancelarias pueden dar lugar a descensos de precios que dependen del origen geográfico de los productos de importación. Esas reducciones de precios oscilan entre el 1,5% de la chatarra de fundición de hierro y acero hasta el 19,3% de los vehículos automóviles, pasando por, por ejemplo, el 14,71% de los artículos de grifería, el 13,3% de las máquinas-herramienta, el 7,7% de las máquinas para extracción y movimiento de tierras, el 13,5% del material y máquinas para la producción de frío, etc. Esta es una breve muestra que puede dar idea de la magnitud de los cambios en los precios de los productos de importación, con el consiguiente aumento de la competencia.



URIARTE



→ Sin embargo, no todos los productos tienen la misma sensibilidad ante las disminuciones de precios, es decir, la misma disminución de precios pueden provocar reacciones diferentes en la demanda de importaciones. Aunque la dificultad de conocer el comportamiento de los sectores ante las modificaciones de precios es notoria, existen algunas aproximaciones que permiten diferenciar la situación de los sectores. Así, hay sectores cuya importación no aumentará de forma importante ante reducciones de los precios: confección, calzado, artes gráficas, productos del caucho, equipo de transporte,...; sin embargo, hay otras actividades bastante más sensibles al descenso de los precios; podemos citar los productos metálicos, la maquinaria no eléctrica, los productos de vidrio, la cerámica, el mueble...; para estos sectores la caída de los precios de importación se traducirá en un aumento más que proporcional de la importación.

Finalmente, queda por plantear un tema de fundamental importancia. Todo lo que se ha dicho hasta el momento en relación con el arancel se refería a lo que, con mayor precisión, se denomina protección arancelaria **nominal**; en otras palabras, se refiere a la protección arancelaria del producto final. Pues bien, la protección arancelaria nominal es relevante para las decisiones de consumo (de los consumidores) pero no para las de producción.

Efectivamente, desde el punto de vista del fabricante hay que tener en cuenta tanto la producción arancelaria de su producto final como la de los inputs que utiliza en el proceso de producción. En una palabra, lo que interesa desde el punto de vista de la empresa es la protección arancelaria del valor añadido o protección arancelaria efectiva. Es muy probable que las conclusiones que se obtengan con ambos conceptos sean bastante diferentes. Veámos algunos resultados para algunos sectores de la economía española.

Aquí recogemos estimaciones de protección del valor añadido para una serie de sectores que pueden dar idea de la diferencia existente entre el concepto de protección nominal y el de protección efectiva.

Algunos sectores que tienen protección del valor añadido elevada son, por ejemplo, bicicletas y motos (70,9%), electrodomésticos (56,4%), industrias lácteas (51%), construcción naval (39,3%), maquinaria eléctrica (30,5%),

muebles de madera (28,3%), jugos y conservas vegetales (25,8%), y artículos de plástico (18,8%). Por el contrario, algunos sectores que figuran entre los de menor protección del valor añadido son imprenta y prensa (3,9%) y maquinaria agrícola y tractores (9,9%).

Estudiando la situación de empresas individuales (no de sectores agregados) el Departamento de Estudios de Caja Laboral Popular ha encontrado casos igualmente diversos con niveles de protección que oscilan entre el 2% hasta el 18%.

### **Incidencia del IVA**

El Impuesto sobre el Valor Añadido constituye el segundo elemento que atrae la atención del mundo empresarial. ¿Qué motivos hay para ello? Muy sintéticamente, los aspectos más sobresalientes del IVA son los siguientes:

- Se trata de un impuesto sobre el volumen de ventas.
- Es un impuesto múltiple pero que, a diferencia del IGTE vigente en la actualidad en España, tiene como base el valor añadido de cada una de las transacciones llevadas a cabo.
- Sustituirá a una serie de impuestos, entre los que hay que mencionar el IGTE, el impuesto sobre el lujo y el impuesto de compensación de gravámenes interiores.

Desde un punto de vista técnico no cabe duda de que el IVA aporta una serie de aspectos positivos; habría que mencionar aquí su neutralidad en rela-

ción con la integración empresarial, su capacidad para favorecer la inversión y las ventajas que ofrece para efectuar con mayor exactitud los ajustes fiscales en frontera a los que haré mención más adelante.

Sin embargo, lo que desde un punto de vista estrictamente técnico convierte el IVA en un impuesto superior al IGTE es precisamente lo que da origen a los efectos negativos de su implantación en España. Dos son los aspectos que llevan la inquietud a las empresas. En primer lugar el posible aumento de precios y en segundo lugar la desaparición de la Desgravación Fiscal a la Exportación (DFE):

Si bien existen opiniones diferentes, está generalizada la opinión de que el IVA es inflacionario; es decir, que su implantación traerá un aumento del nivel de precios. Si esto fuera así su impacto sobre el sector de la máquina-herramienta sería negativo, ya que afectaría a la competitividad del sector en los mercados internacionales.

La razón por la que cabe esperar un aumento de los precios es que al sustituirse el IGTE por el IVA la nueva estructura impositiva no coincidirá, producto a producto, con la antigua. Esto haría que algunos productos experimenten una carga fiscal superior, mientras que la de otros será inferior. Dada la rigidez a la baja de los precios (los artículos con carga fiscal inferior a la anterior no reducirán el precio), lo más probable es que el efecto general sea el de un aumento de los precios.

No parece, sin embargo, que las evidencias empíricas sean determinantes. En Europa la introducción del impuesto sobre el valor añadido produjo pocos efectos detectables sobre el nivel de precios (1). Por su parte, según el Fondo Monetario Internacional (2), de 31 países estudiados, en 21 no se pudo apreciar ninguna repercusión de importancia, en 4 pudo haber alguna relación y, finalmente, sólo en 6 se concluye que la introducción del IVA está asociada con una variación bien definida y de una vez por todas de los precios, pero sólo en uno de estos países (Noruega) se puede decir que contribuyó a una aceleración de la tasa de inflación.

**• Para el conjunto de la economía española el crecimiento de los precios se estima será de un 3%.**

**• La competitividad va a jugar un papel clave en el proceso de adhesión.**

(1) The Value-Added Tax. Lessons from Europe, Henry J. Aaron (Editor), The Brookings Institution, Washington, 1981.

(2) Alan A. Tail ¿Es inflacionario un impuesto sobre el valor agregado? en Introducción del Impuesto sobre el Valor Añadido en España, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1982.

A pesar de estas afirmaciones, existe una opinión generalizada de que el IVA traerá consigo algún aumento de los precios. Para el conjunto de la economía española se piensa que el crecimiento de los precios podría situarse alrededor del 3%. Estudios particulares realizados por el Departamento de Estudios de Caja Laboral Popular obtienen resultados que indican que el aumento de precios de los productos destinados al mercado interior no superaría el 3% o el 3,5%; donde sí se observan aumentos más importantes es en los bienes destinados a la exportación para los

La opinión generalizada sostiene que la devolución de impuestos al exportador bajo un sistema de imposición en cascada supone un apoyo encubierto a la exportación, ya que, al basarse en tarifas elaboradas en base a procesos teóricos, tienden a sobreestimar la carga fiscal.

Vayan en apoyo de esta postura las dos opiniones que se recogen a continuación. El GATT ha aprobado en 1980 el Código Antisubvenciones, que pone en cuestión la desgravación fiscal a la exportación de productos en países con

adhesión. En el sentido más amplio de la palabra la competitividad depende tanto de factores internos a las empresas, y que pueden ser, en mayor o menor medida, controlados por éstas, como de otros que tienen que ver con la organización general del País. Así, European Management Forum (EMF) realiza periódicamente estudios de competitividad comparada en los que se manejan criterios tan variados como el dinamismo de la economía, los recursos humanos del País y el consenso y la estabilidad socio-política. Tal vez resulte de interés apuntar que, según EMF, en



cuales pueden llegar a conocerse aumentos de precios de hasta el 8%. Hay que recalcar que me estoy refiriendo a resultados obtenidos en estudios puntuales y que no pueden generalizarse, pero que son útiles como punto de referencia.

La Desgravación Fiscal a la Exportación trata de realizar la devolución al exportador de los impuestos sobre las ventas que ha satisfecho el producto a lo largo del proceso de fabricación. Ya hemos señalado que en un sistema de imposición en cascada, el hacerlo con exactitud es poco menos que imposible, dado que la carga fiscal soportada por el producto depende, entre otros, del grado de integración del proceso de fabricación, así como de en qué fases (primeras o últimas) ha tenido lugar la adición de valor. Ante esta dificultad la práctica seguida es la de utilizar tipos impositivos medios que, en teoría, deberían corresponderse con la carga fiscal acumulada.

impuestos en cascada. Por su parte, Figueras Bassols (3) ha señalado que con el cambio de impuesto, los exportadores por lo general, se encontrarán en peor situación competitiva que antes, y será menor el estímulo para que vendan en los mercados exteriores en vez de el nacional, a la vez que tendrán que reajustar sus estimaciones y presupuestos y ver en qué medida la nueva situación afecta a la rentabilidad de su actividad exportadora.

(3) El Impuesto sobre el valor añadido y el sector exterior, en Introducción del Impuesto sobre el Valor Añadido en España, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1982.

### La competitividad, variable clave

La entrada en la CEE se traduce para las empresas en un problema de competitividad, concepto éste que va a jugar un papel fundamental en el proceso de

1982 España ocupaba el puesto 17 entre todos los países de la OCDE, quedando por detrás Italia, Turquía, Nueva Zelanda, Grecia y Portugal.

Con una visión más limitada, pero tal vez más interesante, se puede estudiar cómo evolucionan algunos elementos del coste de las empresas y más en particular el coste laboral expresado en términos de coste por unidad de producto o coste laboral unitario (CLU).

No es preciso argumentar que la incidencia de los CLU en la evolución de la competitividad es la que se manifiesta vía precios y, en cualquier caso, no es el único elemento que determina a éstos. Otros inputs, como la energía, materiales y capital, tienen una importancia decisiva en la formación de los precios.

Atendiendo al CLU en moneda de cada país, puede apreciarse que excepto en el sector de alimentación, bebidas y

→ tabaco, en todos los demás la Comunidad Autónoma ocupa el último o anteúltimo lugar (delante de España). También puede observarse que, en general, las diferencias respecto a Alemania, R.F., y Bélgica son notorias, que Francia tiende a ocupar un lugar intermedio y que Italia ocupa posiciones más cercanas a las de España y la Comunidad Autónoma. En definitiva, la evolución de la productividad y los salarios ponen a la industria de la Comunidad Autónoma en situación de desventaja en relación a los países de la CEE.

Sin embargo, para poder establecer una comparación correcta es preciso hacerlo en términos de una misma moneda. Esto es lo que se hace en la última columna del cuadro, en la que los países aparecen clasificados según la tasa de crecimiento de los CLU en pesetas.

Como ya hemos tenido oportunidad de comentar en otras partes de este capítulo, el efecto que produce la evolución de la cotización de la peseta es el de una amortiguación de las diferencias, de tal manera que disminuye la desventaja de la industria vasca. Esto puede apreciarse en el cuadro, donde se observa que, aunque sigue existiendo una diferencia entre las tasas de crecimiento de los CLU, ésta es menor que la que se observaba antes de efectuar las modificaciones oportunas mediante la tasa de cambio. No obstante, aunque, repetimos, en menor escala, sigue persistiendo diferencias en los ritmos de crecimiento que condicionan, negativamente, la competitividad de la industria de la Comunidad Autónoma frente a los países europeos.

Hay que insistir, sin embargo, en que la mejora de la competitividad lograda mediante la depreciación de la peseta es ficticia en un doble sentido. Por una parte, se basa en una modificación del precio sin que se haya efectuado cambio alguno en los elementos reales que condicionan su formación, lo que se traduce en que se pone en marcha una espiral que provoca una depreciación continua de la peseta en búsqueda de una hipotética siempre mejor competitividad. Por otra parte, antes se ha señalado que desde el punto de vista de los inputs hay que considerar, junto con el coste del trabajo, el de la energía, los materiales utilizados en el proceso de producción y el capital. En la medida en



que los dos primeros procedan del exterior, la devaluación produce aumentos de sus precios que pueden llegar a compensar las ganancias derivadas de la reducción del precio del producto final en los mercados internacionales.

No existe información apropiada para conocer la evolución posterior a 1979 en el País Vasco, aunque, únicamente como una aproximación que de idea de la tendencia, se puede utilizar algunos datos referidos al conjunto de la economía española. A favor de esta aproximación se encuentran el hecho de que en el período 1971-1979 el crecimiento del CLU en la Comunidad Autónoma (15,6%) y en España (16,6%) fue bastante similar; en contra se puede argumentar que la economía vasca parece haber mostrado en 1980 y 1981 evoluciones de distinto signo al de la economía española desde el punto de vista de la producción. En cualquier caso, insistimos en que se trata únicamente de un acercamiento a las tendencias que se han dado en la CEE y en el ámbito de la economía española.

Hechas estas advertencias podemos pasar a presentar algunos datos facilitados por la OCDE. Según este organismo la evolución de los CLU en la industria manufacturera en moneda de cada país habría sido la siguiente:

(%)

Pais	Media 1969-79	1980	1981	1982
EE.UU. ....	5,1	10,9	8,5	7,5
Japón ....	7,4	1,—	4,—	2,—
Alemania, R.F. ....	5,6	8,2	4,—	1,5
Francia ....	8,6	14,5	14,—	12,—
Reino Unido ....	12,8	23,2	8,75	5,25
Italia ....	14,4	13,7	21,—	14,—
Canadá ....	7,1	11,1	9,—	9,75
Total ....	7,2	10,5	8,5	6,5

Si lo expresamos en pesetas los resultados son los siguientes:

Pais	1980	1981	1982	Media 1980-82
Alemania, R.F. ....	16,5	7,6	12,5	12,1
Francia ....	23,2	14,—	10,2	15,6
Reino Unido ....	44,5	20,9	8,7	23,8
Italia ....	17,9	17,6	13,7	16,4
España ....	11,—	12,45	9,56	10,9

Obsérvese que, debido a la fuerte depreciación de la peseta durante los últimos tres años, el crecimiento anual medio durante el período 1979-1983 de los CLU en pesetas en España es inferior al de los cuatro países comunitarios considerados.

Si hacemos extensible estos resulta

dos a la industria vasca se puede concluir que se ha corregido en parte la tendencia de los años setenta, pero que no hay que olvidar que el objetivo a alcanzar no es sólo situarse en niveles de crecimiento iguales a los de la CEE, sino que hay que recuperar el terreno perdido durante años, lo que exigirá esfuerzos adicionales. ■

# CENTRO DE DISEÑO INDUSTRIAL

Jose Maria Ormaetxea

**S**i el Grupo Asociado quiere adaptarse a la nueva concurrencia internacional, debe abordar con energía funciones hasta hace 15 ó 20 años apenas ensayadas en el terreno de la exportación, la investigación, la creación de productos de concepción propia y el diseño industrial.

Conforme progresen los acontecimientos sociales y económicos en el campo de la empresa, acertar en la innovación, bien sea en los principios de una nueva técnica, o en la aplicación práctica de tales principios, o en su oferta sensible al gusto de los potenciales consumidores, mediante un atrayente diseño, formará parte de las iniciativas que tiendan a hacer rentable la empresa: enriquecer el producto que se ofrece y el servicio que objetiva y/o subjetivamente nos pueda proporcionar.

## Camino recorrido

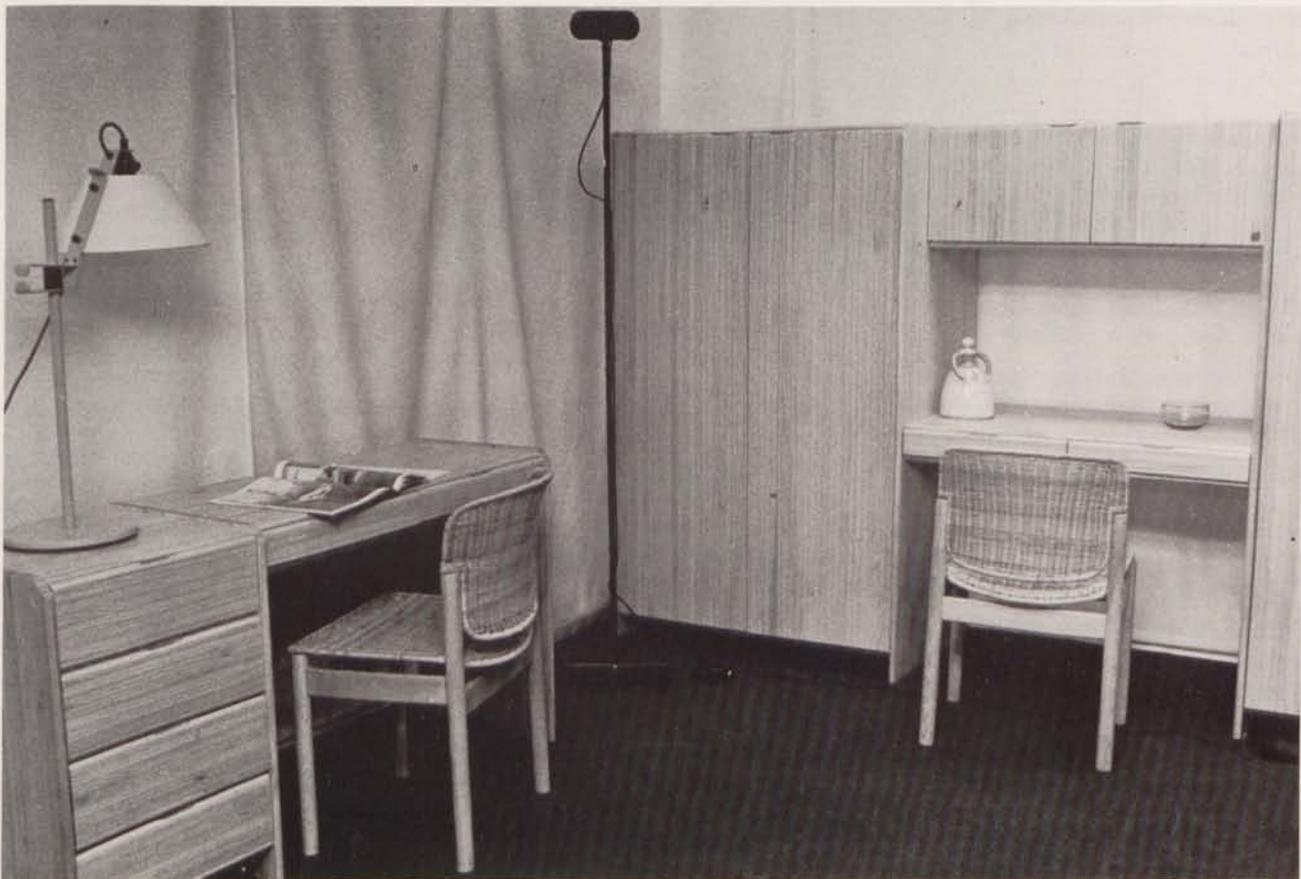
En este año 1985 se cumplirán treinta desde que se produjera la primera cocina de petróleo por la cooperativa pionera del Grupo, y los pasos que se han ve-

- **Hoy en el Estado español no existen Centros de Diseño Industrial**
- **La creación de un Centro de Diseño no puede dejarse a la improvisación**
- **El Centro de Diseño Industrial será rentable a corto plazo**

nido dando en los avances estéticos apenas han proyectado ideas de originalidad básica. En general, nuestra capacidad creativa en el arte de diseñar se ha producido por las siguientes vías:

- a) Adquisición de licencias de fabricación, que aportaban en su "know how": el concepto, el diseño y los modos de producción.
- b) El seguimiento de las corrientes de diseño al uso, mediante adaptaciones estéticas y funcionales, incluyendo los nuevos materiales sustitutos o alternativos.
- c) La adquisición de diseños mediante simple adquisición a expertos ajenos, de origen extranjero o español, en todo caso no dependientes del Grupo.
- d) La progresiva adaptación de unos diseños a otros más avanzados, mediante la técnica del desarrollo de modelos más sofisticados, sin originalidad básica.

Los procedimientos a) y c) han sido costosos; los sistemas b) y d) han tenido una vida caduca. Ninguno de ellos ha sido de generación propia en sus fundamentos estéticos, artísticos o en su diseño.



## Experiencia europea

A nivel mundial los Centros de Diseño Industrial se asientan casi desde principios de siglo y es notorio que fuera en Alemania, en la ciudad de Ulm, donde se instaló la primera iniciativa para la formación de diseñadores industriales: se llamaba Bauhaus.

Hoy, al finalizar el siglo, en el Estado español no existen centros de diseño industrial en el sentido que aquí se quiere expresar: la formación de técnicos cuyas disciplinas de nivel medio o superior consistan precisamente en alcanzar un alto grado de capacitación en el dominio del Diseño Industrial.

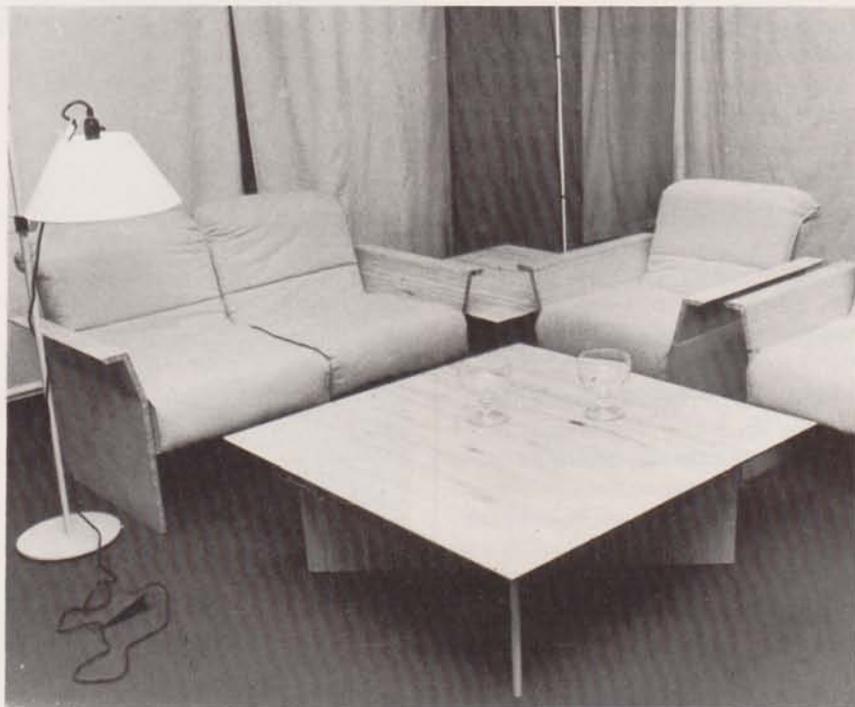
A corroborar tal afirmación propende la editorial reciente de un diario como "El País", no contestada, que contenía y salvaba algún ensayo de menor calidad organizativa en Barcelona y Madrid.

Tampoco, por supuesto, en el País Vasco se ha creado un centro de esta naturaleza y la proverbial improvisación de grupos y arquitectos, o la feliz idea de tantos expertos profesionales, han sustituido unas técnicas que necesariamente deben hallar sus fuentes en métodos propedéuticos racionales que, como cualquier otra ciencia, acerquen el diseño artístico a la producción industrial.

En Italia, nación que se distingue en estos momentos por su arte en el diseño -abarcando cualquier sector industrial- existe, según el texto de la Editorial Electa, más del 50% de los mejores diseñadores del mundo. Y es en esa nación donde hemos contactado con el Instituto Europeo di Design y con el estudio de Rodolfo Bonetto, en Via Vincenzo Monti 8, ambos en Milán, pero con extensiones a otras ciudades de Italia y clientes a nivel mundial. Los dos se hallan dispuestos a colaborar;

- El Instituto Europeo di Design ha acogido a dos ingenieros técnicos que cumplirán dos cursos y se licenciarán en junio de 1986.
- El estudio de Rodolfo Bonetto nos ha dirigido sus propósitos el 14 de diciembre de 1984.

Desde la perspectiva que se puede vislumbrar, parece más adecuado a nuestro caso la oferta -ya admitida, por otra parte- del Instituto Europeo di Design, que está formando, como se ha dicho, a dos especialistas y que cursan sus estudios mediante sendas becas proporcionadas por Saiolan, de Eskola Politeknikoa, y por la complementariedad de otras remuneraciones facilitadas por Caja Laboral Popular, en la in-



URRIARTE

tención de perfeccionar un Convenio que ligue a ambos técnicos al proyecto de crear en el Grupo Cooperativo asociado a CLP un Centro de Diseño Industrial propio.

### Bases necesarias

Evidentemente, la creación de un Centro de Diseño no puede dejarse a la improvisación, ni puede nacer sin las necesarias bases que definan su régimen jurídico, sus condiciones económicas y sobre todo sin configurar los sectores industriales a abordar.

El Diseño Industrial, como cualquier tecnología, será más fundamental y ahondará más en su creatividad en la medida que se concentre en especialidades concretas, pero es evidente que la selección deberá llevarse a cabo bajo los siguientes auspicios:

- \* Que coincida con los sectores productivos en que se segmenta el Grupo Asociado.
- \* Que las cooperativas afectadas se hallen dispuestas a financiar los costes de este Centro de Diseño Industrial.
- \* Que se establezca una corriente de colaboración indispensable entre las cooperativas interesadas y el Centro.

La tercera condición la constituye el establecimiento de un presupuesto absolutamente necesario, y que englobe los diversos sumandos productivos, porque el diseño que en general da cobertura a los elementos funcionales de un producto no puede desencarnarse de los métodos preexistentes, del coste, de las instalaciones de que se dispone y de la propia y previa adaptación de la empresa solicitante al proyecto del

nuevo diseño.

Es, por tanto, preciso que retengamos al estudiar el Proyecto de Implantación de un Centro de Diseño Industrial para el Grupo Cooperativo los distintos aspectos que se quieren enunciar:

- El Diseño Industrial forma parte de las necesidades de innovación que a todo producto competitivo se le imponen.
- El Grupo Cooperativo asociado a Caja Laboral Popular en general se ha beneficiado de técnicas creadas externamente en la adaptación estática de sus productos.
- No existen en Euskadi un Centro de Diseño Industrial, cuando a nivel internacional en los países más industrializados se implantaron los primeros Centros a principios de siglo.
- El Grupo Cooperativo no tiene entre sus Centros de cobertura técnica un centro de diseño que se organice para prestar su colaboración técnica a las cooperativas que se mancomunen para su creación y financiación.
- Es posible crear este Centro de Diseño Industrial y su asentamiento a corto plazo será rentable.

Un Centro de Diseño Industrial hay que promocionarlo con bases firmes y en un contexto docente e industrial adecuado, porque como cualquier profesión de alcance que produzca una titulación media o superior, necesita de la siembra paciente de técnicas y el paso decantador del poso artístico vinculado al sector productivo que se va a desarrollar. ■



Pedro Andreu

La realización de operaciones por máquinas de autoservicio puede considerarse como "atención" a clientes.

A efectos terminológicos, se agrupan bajo la denominación de **atención a clientes** las tareas realizadas por el personal de la sucursal.

En la sucursal convencional deberá prestarse esta **atención en forma personalizada**, basándola en las siguientes especificaciones:

- Cada grupo de clientes es atendido siempre por la misma persona, lógicamente, salvo ausencias de ésta. Las agrupaciones de clientes pueden realizarse bien con criterios geográficos o bien con criterios sectoriales (agricultores, pescadores, profesionales, etc.).
- Para cuestiones que requieren una especialización, esa persona se apoya en una oficina de atención especializada, en una de las formas siguientes:
  - Acude a los servicios de aquélla en la forma más conveniente: personalmente, por teléfono, etc.
  - Envía al cliente a dicha oficina.
  - Concierta con el cliente una entrevista con el especialista

## ATENCION A CLIENTES

**Bezeroentzako banakako arretak, sukurtsal arrunt batetan langile berri bat ager araziko du: bezero taldeen gestorea.**

**Bere lan berezia bezeroei batezere kontu komertziala ematea da.**

**Horretarako laguntza informatizatu bat behar du. laguntza honek zera emango dio:**

- Azalduko zaizkion eragiketa ezberdinen gidari edo "vademecum" bat
- Bezeroaren datuak
- Behar diren formularioak betetzeko programen oinarri bat.

correspondiente, en la propia sucursal.

- Concierta la entrevista en el domicilio del cliente.

Este hecho configura dos nuevas funciones que, desde el punto de vista de marketing, pueden tener una gran importancia de cara al futuro:

- El **especialista en productos o servicios.**
- El **gestor de grupo de clientes.**

No parece éste el lugar más adecuado para efectuar un análisis de las citadas figuras. Pero sí es interesante apuntarlas porque su existencia condiciona de alguna forma el diseño de las futuras sucursales; tanto de la sucursal convencional, en esta parte de atención a clientes, como de las oficinas especializadas, de las que se hablará más adelante.

### Tareas a realizar

En líneas generales, las tareas a realizar se incluirán en uno de los grupos siguientes:

- **OPERACIONES NO AUTOMATIZADAS:** Realización de las operaciones o la parte de ellas no automatizada.
- **ATENCION COMERCIAL:** Deben incluirse bajo esta denominación tan genérica todas las tareas orientadas a prestar al cliente, asesoramiento e información sobre cuestiones tales como servicios de la entidad, formas de rentabilidad e inversión, opciones de financiación, etc. Evidentemente, se trata de la parte más específica de la **atención a clientes.**
- **SOLUCION DE INCIDENCIAS:** Se incluirán en este grupo las tareas cu- →

→ ya finalidad es aclarar y, en su caso, solucionar incidencias surgidas de las relaciones entre la entidad y el cliente.

La realización de estas tareas se basa principalmente en un trato directo entre el empleado de la sucursal y el cliente. Sin embargo, en muchas ocasiones será necesario rellenar algunos formularios.

### Especificaciones de la atención personalizada

La persona que vaya a atender a clientes, en una sucursal convencional, parece tener que presentar una característica importante: su **principal especialización** consiste en dar a los clientes una atención **predominantemente comercial**.

Por supuesto que puede ser un profundo conocedor de las operaciones bancarias e incluso un especialista, pero ello será accidental.

Por otro lado, para atender a un cliente, ofertarle servicios, negociar condiciones, etc., se requiere un **conocimiento del mismo**, tanto de sus **circunstancias personales** como de su **situación actual** y de su **historial como cliente** de la entidad.

Finalmente, la atención a clientes frecuentemente da lugar a la **realización de diversos trámites**, tales como aperturas de cuentas, traspasos, peticiones de compra-venta de valores, solicitudes de préstamos, etc.

### Apoyo informatizado

Pero la atención personalizada a cliente presenta unas necesidades de apoyo, el cual puede estar informatizado.

Esas necesidades pueden ser las siguientes:

— **Guía o vademecum** de las distintas operaciones, productos y servicios ofertados por la entidad.

Ese vademecum puede incluir argumentarios de venta.

También puede incluir las condiciones oficiales de contratación, que, si se hallan informatizadas, pueden verse sometidas a una actualización única, centralizada y muy flexible.

— **Datos sobre el cliente** presente o la indicación de que no lo es. Esos consistirán principalmente en:

- Datos personales.
- Situación actual y rentabilidad.
- Historial o crónica comercial.
- **Rellenado de formularios**, de acuerdo con los trámites a cumplir, según el resultado de la entrevista. Debe contemplarse la posibilidad de que algunos de esos formularios deban obtenerse impresos.

Parece interesante que se considere una última necesidad, la cual puede no presentarse en todos los casos:

— **Redacción de algún documento complementario**: un informe sobre la entrevista, información complementaria sobre alguno de los formularios confeccionados, etc.

### Elementos necesarios

Los elementos necesarios para prestar el apoyo descrito, el cual se supone informatizado, son los siguientes:

— **Un terminal** que consta de teclado, pantalla e impresora (ésta puede ser compartida con otros terminales).

— **Acceso a las dos bases de datos** siguientes: Guía de operaciones; Fichero de clientes. Este acceso debe ser mediante **lenguaje de usuario**.

— **Base de programas**, para complementación de los distintos formularios necesarios.

Estos programas deben contemplar el relleno electrónico de los formularios, su almacenamiento en soporte magnético y su transmisión a quien corresponda. La impresión debe ser opcional, a petición del propio empleado.

— **Software de tratamiento de textos**, para redacción de los documentos complementarios mencionados y correspondencia diversa.

Este tipo de atención se ha de prestar en régimen de oficina abierta y con el cliente sentado.

Por ello, la persona que vaya a desarrollar este tipo de actividades necesita el amueblamiento habitual de despacho: mesa, sillón para su uso y para los clientes, etc. ■

## CAJA LABORAL PONE EN CIRCULACION EL DINERO ELECTRONICO

- Caja Laboral es la primera entidad financiera de Euskadi en lanzar la Tarjeta Electrón.

Martin Abarrategui

En 1.981 comenzó Caja Laboral a emitir la **Tarjeta de Crédito VISA/Euskalduna**, siendo la primera Caja de Euskadi en facilitar este moderno sistema de pago, con el cual el titular puede llevar a cabo compras o utilizar servicios, pagando el costo de los mismos con la presentación de su Tarjeta y la aceptación de la factura. La Tarjeta VISA/Euskalduna sirve para hacer compras sin dinero en 4 millones de establecimientos repartidos por el mundo. También permite obtener dinero en efectivo en las oficinas de 15.000 Bancos de los cinco continentes. La seguridad, comodidad y universalidad que aporta la Tarjeta son evidentes.

Posteriormente instaló una red de **Cajeros Automáticos** extendidos por las 4 provincias del País Vasco y Madrid. La ubicación de los mismos se ha realizado con especial cuidado a fin de permitir a los clientes y usuarios un acceso cómodo, una fácil localización de los mismos y una sensación de tranquilidad y seguridad a la hora de operar con ellos. Precisamente para lograr dichos objetivos se ha optado por situarlos en el vestíbulo o cancela de las propias sucursales, lo que permite resguardar al cajero y a quien vaya a operar en el mismo de las inclemencias temporales y riesgos innecesarios. El medio o elemento que per-



#### Ya ha comenzado la batalla del dinero electrónico

mite el acceso a la red que ha instalado Caja Laboral es la Tarjeta VISA/Eurocard.

El plástico o tarjeta tiene una de sus caras con los colores de VISA, mientras la otra de color azul, ha sido diseñada especialmente con la marca Eusko-Card para su utilización en los Cajeros. Precisamente es la banda magnética la que permite dicho acceso para lo que ha sido grabada de acuerdo a normas estándar, similares a las empleadas por otras Entidades y que son de aceptación general en muchos países.

#### La Tarjeta Visa-Electrón

La revolución tecnológica, en la que juegan un papel básico la electrónica, las telecomunicaciones y la informática, va a cambiar la forma de realizar nuestros pagos, abriendo las puertas a nuevas y modernas formas de intercambio económico. Al dinero electrón

nico cabría definirlo como el manejo de magnitudes económicas mediante puros intercambios de información a través de tecnologías teleinformáticas. Estas nuevas tecnologías están actualmente en condiciones de eliminar el papel moneda. Gracias a la transferencia electrónica de fondos, el dinero va de cuenta a cuenta, de la cuenta del comprador a la cuenta del vendedor sin riesgos ni deducciones, ofreciendo seguridad frente a robos y errores, comodidad y rapidez operativa y garantizando el cobro que es prácticamente inmediato.

Caja Laboral, presente en este proceso innovador, es, nuevamente, la primera Entidad financiera de Euskadi en lanzar la llamada **Tarjeta Electrón**. A diferencia de la Tarjeta de Crédito VISA/Euskalduna, la Tarjeta VISA/Electrón es una Tarjeta gratuita, lo que posibilita que, prácticamente todos los clientes de la Entidad puedan disponer de la misma, ya que, gracias a la utilización electrónica, les reporta una amplia gama de servicios sin coste alguno.

#### Características

Deben resaltarse las siguientes características de la Tarjeta Electrón de Caja Laboral:

- Sus titulares podrán acceder tanto a los **Cajeros Automáticos de Caja Laboral como a los de otras entidades agrupadas en torno a acuerdos de compartición**. Tal es el caso de Servired, con los que ya se ha llegado a un acuerdo de colaboración y utilización de sus Cajeros, extendidos por todas las provincias del Estado Español. Actualmente los Cajeros de los Bancos integrantes de **Servired** se elevan a 300, número que previsiblemente irá en aumento. Las principales Entidades integrantes de Servired son: Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya, Banco Exterior de España, Banco Atlántico, Caja Postal, etc. y Caja Laboral.

También podrán acceder a los 164 Cajeros de Caja Madrid, instalados en Madrid y Ciudades limítrofes. Además, en un futuro no muy lejano se podrá operar con Cajeros automáticos de Entidades Bancarias Internacionales, como los del Barclays Bank en Inglaterra, los de los Bancos acogidos al consorcio de Carte Bleu en Francia, etc..

- Asimismo, y con la misma Tarjeta que permite disponer de dinero en la red de Cajeros Automáticos, **pueden pagarse las compras realizadas en el Hipermercado Eroski de Vitoria**, sin necesidad de emplear dinero en metálico, talones, etc.. La peculiaridad respecto del pago normal se deriva del hecho de que se realiza, mediante tarjeta, en un sistema de Terminales Punto de Venta, con lo que el importe de la compra queda reflejado automáticamente en la Cuenta Corriente del usuario.

También y en la misma línea, se podrá emplear la Tarjeta Electrón para pagar las compras realizadas en **comercios nacionales o internacionales** que vayan instalando tales Terminales Punto de Venta (datáfonos, etc.).

- Finalmente es voluntad de Caja Laboral caminar progresivamente por la vía de automatizar las operaciones que se realizan en las sucursales en régimen de autoservicio. Para ello, y con el fin de activar los elementos que se vayan instalando servirá como llave de acceso la tarjeta VISA/Electrón que ahora presentamos.

#### Ventajas

La utilización de la Tarjeta Electrón resulta **cómoda** y **rápida**: son suficientes unos segundos; **práctica**: no es necesario llevar dinero en especie ni extender un talón; **segura**: el dinero electrónico es dinero al contado, dinero que va de cuenta a cuenta, un dinero a prueba de equivocaciones, robos y pérdidas, y **moderna**: es el más moderno sistema de pago.

La batalla del dinero electrónico ha comenzado ya. Caja Laboral al lanzar la Tarjeta Electrón está presente en el desarrollo comercial y tecnológico de la Banca, ofreciendo así un buen servicio a sus clientes y posibilitándoles tanto el obtener dinero en efectivo mediante el uso de la Tarjeta Electrón en una amplia red de Cajeros Automáticos, como el poder realizar compras en comercios que dispongan de elementos o terminales electrónicos (Terminales Punto de Venta, Datáfonos, etc.) entre los que cabe reseñar el Hipermercado Eroski de Vitoria. ■

# Vendiendo barcos por el mundo

Jesús E. Ginto

Pedro Andueza muestra con evidente satisfacción el barco atunero "Tungui", construido por Guría Naval, prácticamente terminado y destinado a una empresa mejicana de Topolobampo, y que junto con su gemelo "Teruel" suman un pedido de 3.000 millones de pesetas. La construcción de ambas unidades ha absorbido gran parte de la actividad de Guría en los últimos meses. Constituyen un producto de buen valor añadido y gran confort interior, estando dotados con los sistemas más sofisticados de navegación.

Cuando nos reunimos, Pedro Andueza acaba de estar con un cliente marroquí al que ha dejado en el Hotel Londres. Sobre su mesa se extiende el plano de un pesquero destinado a un país africano y a lo largo de nuestra charla se verá obligado a atender varias llamadas. Su dedicación comercial, no sólo a la exportación sino también al mercado nacional, le hacen multiplicarse. Sus viajes a lo largo del año se cuentan por decenas y los kilómetros que acumula en su maletín exportador suman ya muchos miles aunque, curiosamente, Pedro Andueza es persona que dice tener miedo a volar y a quien con cierta dosis de masoquismo, le encanta devorar revistas de aviación e informarse con algún detalle de los accidentes aéreos.

A pesar de los indudables peligros que entraña el viaje continuo, de los sustos provocados por salidas de pista o la avería de un motor, de los cambios brutales de clima y costumbres en pocas horas, de la paliza que suponen los viajes transoceánicos y de los inconvenientes derivados de la lejanía del ambiente familiar y social, Pedro Andueza parece satisfecho con esta moderna profesión de trotamundos cualificado, en cuya actividad lleva casi 12 años.

Piensa que, en su caso, las repercusiones en la vida familiar con ser grandes no lo son tanto, ya que cuando trabajaba exclusivamente en el mercado nacional, hace años, era igualmente sig-



nificativa su ausencia del hogar, hasta el punto de que dos de sus hijos han nacido cuando se hallaba camino de Barcelona. Por eso, dice "no he notado dentro de la exportación una mayor ausencia de casa. Lo que sí se siente son las pérdidas de fines de semana, debido a los largos viajes al extranjero. De todas formas, uno nunca termina de acostumbrarse a estar tanto tiempo fuera. Echa de menos la familia y los múltiples detalles de la vida diaria, frente a la impersonalidad del hotel".

— ¿Destina Guría Naval buena parte de su producción a los mercados exteriores?

— El producto que hacemos es bastante original. Por eso, puede pasar que durante unos meses, como ocurre ahora, dediquemos el 100% de nuestra producción a la exportación. Sin embargo, una vez concluida esta operación, vamos a centrarnos en la fabricación de dos remolcadores dos suppey vessels y un arrastrero para el mercado español y dejaremos de lado durante unos meses la exportación.

Lo que sí parece claro es que en el futuro inmediato vamos a contar con más oportunidades en el mercado de exportación que en el nacional. Tomando como ejemplo lo que sucede en astilleros de países punteros, como Holanda, Noruega o Dinamarca, que están ganando un buen dinero, creo que nuestra actividad ha de ir por la construcción de barcos con el mayor valor añadido posible, dejando de hacer simples chapas ensambladas.

— ¿Juega un papel relevante el hecho de pertenecer a un Grupo Cooperativo de casi 20.000 trabajadores-asociados?

— Sin duda que ello constituye una importante tarjeta de presentación para pequeñas empresas como la nuestra. Sin embargo, creo que no le sacamos el suficiente partido. Por ejemplo, cuando estás fuera, te encuentras a veces con gente interesada en otros productos que no son tuyos pero sí de una empresa Cooperativa hermana, cuyo catálogo no dominas a pesar del catálogo de prestigio de C.L.P. que puedes llevar contigo. Esto pienso que podría subsanarse mediante la utilización de la informática y con la consiguiente codificación de todos los productos de nuestras Cooperativas. Así, nuestros viajes de exportación tendrían una rentabilidad mucho mayor para el Grupo, pudiendo dar una respuesta ágil y eficaz a cualquier posible demanda.

En este sentido, sería igualmente provechoso la apertura de Delegaciones del Grupo, quizá a través de Lan Kide Export, en países donde resulta casi imposible el acceso como empresa individual.

Pedro Andueza considera, asimismo, que es muy necesaria la formación del personal dedicado a la exportación y que en ello podría jugar un papel importante instituciones como Ikasbide. De este modo, se familiarizarían nuestros jóvenes con el mundo de la exportación y no serían tan reticentes a la hora de dedicarse a ello.

Lo que sí tiene claro Pedro Andueza es que en el mundo de las Cooperativas se ha dado un enorme cambio respecto a la exportación, que antes era considerada como una forma de "vender los residuos" y que hoy, por el contrario, es vista como una verdadera necesidad para la actividad de la empresa y la mejora en la calidad de sus productos. ■

## "Para nosotros hoy es normal vender en Inglaterra o Francia"

**Jesús E. Ginto**

Tras 12 años dedicado a la exportación -los siete primeros en una empresa de Máquina-Herramienta, los cinco últimos en Orona- y decenas de viajes a través de los cinco continentes, Txomin Lasa contempla su actividad profesional con ese atractivo que suponen los viajes y el conocimiento de gentes y culturas tan diversas, pero también con esa sensación de dureza que va unida a la lejanía. Lejanía de un ambiente social tan intenso y vivo como es el de los pueblos de Euskadi, lejanía sobre todo de la familia, con unos hijos a los que educar y una relación matrimonial que puede resentirse cuando una de las partes está fuera tantísimo tiempo.

En la vida de Txomin Lasa, como en la del viajero de todos los tiempos, las anécdotas se multiplican. Recuerda aquella ocasión en la que haciendo cola en un hotel de Corea del Sur se acerca a un señor con cara de vasco y le pregunta "Hi euskalduna naiz", recibiendo como inmediata respuesta "Hi ere bai", sellándose una pronta relación de amistad en el lejano confín asiático. O aquella otra vez en que se encuentra en el aeropuerto de Melbourne con un controlador aéreo de su mismo apellido, Lasa, y de nombre John, hijo de un emigrante azpeitiarra.

La imagen que muchos tenían y aún tienen del exportador se plasma en aquella frase que alguien dijera un día en presencia de Txomin y que repite como lección bien aprendida: "Saben inglés, saben francés, están la mitad del año andando con gente rara, no querrán encima que sean personas normales". Sin embargo, la fuerza de la realidad va convitiendo a nuestros exportadores, hasta no hace mucho "bichos raros de la empresa" en elementos tractores de primer orden, con frecuencia y cada vez más, en elementos claves para su supervivencia y progreso.

Pero, a pesar de su mayor valoración humana y profesional, no resulta fácil encontrar a jóvenes dispuestos a coger el maletín para ofertar productos en el exterior, realizar montajes o asistencia técnica. Txomin Lasa subraya las enormes reticencias que se dan a la hora de captar gente para exportación, al menos entre las Cooperativas, si bien reconoce que habría que primar aún más esta labor, incluido el aspecto económico.

Opina también que la exportación está causando un verdadero choque en la estructura de las Cooperativas, revolucionando esquemas administrativos, exigencias de calidad, formas de expedición etc.. Destaca asimismo el vuelco que se ha dado en las áreas de exportación de Orona. "Antes lo fundamental era Latinoamérica y Europa contaba muy poco. Ahora sucede todo lo contrario, constituyendo Europa el bloque más importante con más del 60% de las exportaciones, siguiéndole en importancia los países árabes y sólo de forma marginal Latinoamérica y otros países en vías de desarrollo. Para nosotros hoy es normal vender en Inglaterra, Holanda o Francia, sobre todo en este último mercado que consideramos tan natural como España, debido a su proximidad geográfica y a la familiaridad que hemos ido adquiriendo en las operaciones".

Para Txomin Lasa, la exportación actual debe asentarse sobre una doble plataforma de acción: por un lado, la aplicación del concepto de marketing a la definición del producto, que ha de ser diseñado y fabricado en función de los gustos y necesidades del cliente y no a la inversa como frecuentemente se ha venido haciendo. Por otro lado, la utilización de otras fórmulas exportadoras, además de la venta del producto al cliente final.

Entre estas nuevas modalidades menciona la venta de tecnología, la creación de empresas mixtas, la fabricación local en otros países etc. "Nuevos parámetros de venta que dan lugar a una problemática diferente haciendo que los Departamentos de Exportación se transformen en Departamentos Internacionales que se ocupen de aspectos judiciales, laborales, comerciales etc. Problemática compleja a la que es difícil dar respuesta como empresa individual. De ahí el papel que en este campo pueden jugar los Grupos Sectoriales o Comarcales, en nuestro caso Orbide, o Lan Kide Export. Pero sin olvidar nunca el papel motor que corresponde a la empresa individual".

Al hablar de la incidencia que la imagen del Grupo Asociado tiene de cara al exterior, Txomin Lasa destaca el "increíble impacto" que tiene sobre el cliente extranjero, más aún si es del Tercer Mundo, las instalaciones de la colina mondragonesa, en particular, Caja Laboral e Ikerlan. "Por ejemplo, el hecho de que estemos ahora desarrollando en Ikerlan el sistema de microprocesadores para los cuadros de maniobra de nuestros ascensores, aparte de la ventaja tecnológica que supone, nos proporciona una enorme fuerza psicológica que estamos ya explotando y nos ayuda a situarnos por delante de la competencia, incluso de la extranjera".



# AURKI EN LOS MERCADOS MUNDIALES

**S**e ha constituido en Chicago la empresa "Aurki Corporation" destinada a la comercialización de los productos de la Cooperativa Aurki (sistemas de control numérico, visualizadores de cotas etc.), en el mercado norteamericano. Su participación en el recinto IMTS-84 de Chicago le ha permitido recoger las demandas de numerosas firmas norteamericanas interesadas en distribuir los productos de Aurki en Estados Unidos y Canadá.

**P**or otro lado, los acuerdos de licencia y suministro de controles numéricos suscritos el pasado verano entre la Cooperativa mondragonesa y la multinacional General Electric Company están funcionando a plena satisfacción. Fuentes de la multinacional han señalado que el convenio suscrito se está llevando a cabo con total fluidez y que el número de unidades que le suministra Aurki es muy superior a los mínimos previstos en el acuerdo.

**C**omo se recordará, Aurki cedió a General Electric licencia no exclusiva, durante cinco años, para que la firma norteamericana pueda fabricar, hacer fabricar, usar y vender el CNC 8000 de Aurki, a cambio de un pago inicial más un royalty por unidad vendida.

**I**gualmente, la cooperativa de Arrasate concedió por tres años a General Electric la distribución y venta en exclusiva de las series de Aurki CNC 8000 M y CNC 8000 T, bajo nombre y marca G.E.Co., en todos los países del mundo, a excepción del Estado español y de los países de Europa del Este.



Satisfacción tras la firma del acuerdo entre General Electric Company y Aurki. Sentados el Gerente de Aurki, Jesús Mendizábal y el Gerente de Automación Industrial en Europa de G.E.Co., J. Am. Meehan.



Numerosas firmas norteamericanas quieren distribuir los productos de Aurki.

