

T.U.

Trabajo y Unión

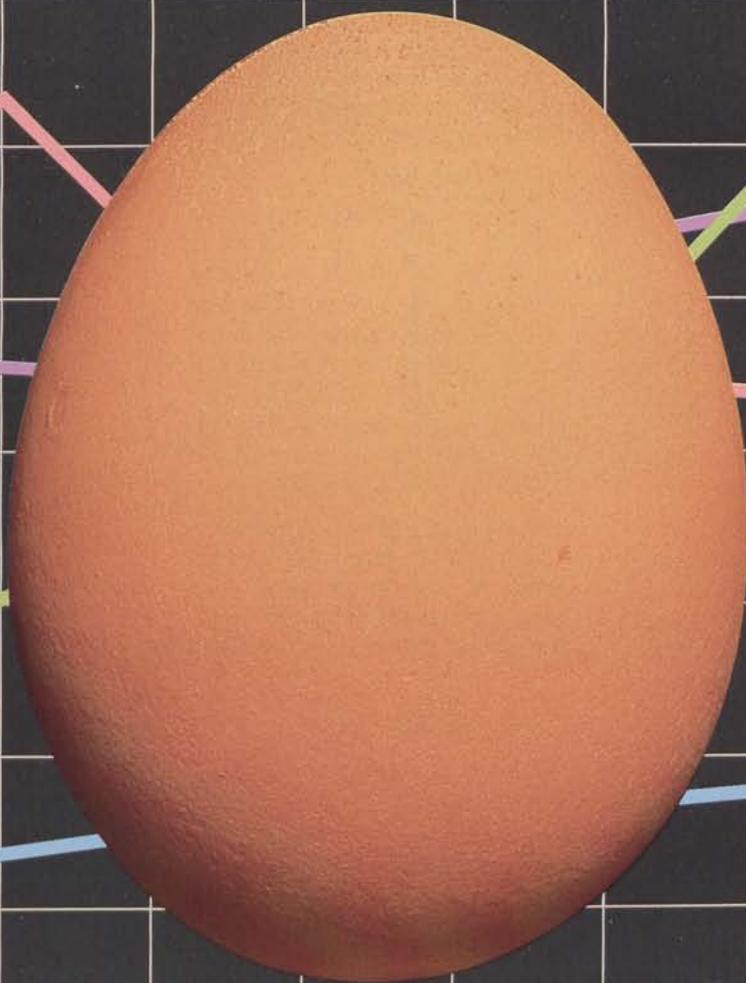
bankide

N.º 322 Zb.

Febrero

1989

Otsaila



B A L A N C E

1

9

8

8

EL PATRIMONIO

El balance de una empresa nos lleva a conocer su patrimonio contable. Es decir, los bienes expresados en cifras como resultado de evaluar la diferencia entre el **activo** -lo que tiene- y el **pasivo** -lo que debe-.

Se establece con arreglo a criterios universalmente aceptados y a las normas emitidas por las instituciones oficiales en relación a los límites fiscales de amortización de bienes inmovilizados, evaluación prudente de los saldos exigibles, y estimando previsoriamente las deudas contraídas que habrán de satisfacerse más allá del ejercicio y cuya situación se refleja justamente al día postrero del año social.

Sin embargo, con todo, y respetando escrupulosamente las normas más aquilatadas, el resultado nacido del balance contable no aflora con plena exactitud el patrimonio real íntimo ni esencial de la sociedad.

Si se dinamizara proyectivamente el balance habría que examinar la capacidad de generar excedentes que aportaría una auditoría de la gestión, y si tales resultados, producto de determinada forma de dirigir la empresa, van a crecer en el futuro, vienen aumentando o mermándose, y si en su relación con otras empresas de las mismas características su posición relativa es positiva o, por el contrario, es regresiva o simplemente peor.

En el inmovilizado, formando parte de ese valor intangible, habría que hacer lucir la eficacia de sus equipos humanos, desde las calificaciones más rutinarias a las más comprometidas por la gestión; el grado de identificación con los objetivos de la empresa y el signo de sus motivaciones que pueden evolucionar desde un inteligente compromiso hasta la desilusión crispada.

La fama de la empresa basada en un largo período de honradez ante su clientela y los proveedores -que no sólo consiste en ser un buen pagador- forma parte asimismo de

Editorial

un acervo patrimonial de invaluable riqueza transferible de un ejercicio a otro.

Y la imagen corporativa o de marca consolidada en el tiempo, dada a conocer con tanta firmeza e insistencia que concluye por convencer al ciudadano de cambiar el nombre apelativo del producto por el propio: la marca.

Añádase a todo el conjunto de sumandos, apenas traducibles a números y que no son, en ocasión de cierres de ejercicio, reflejados en el balance, la capacidad de innovación que la empresa inventariada dispone, la vitalidad puesta en juego para adaptarse a la moda, al último diseño o al empleo de la más avanzada tecnología.

Estos datos, todos y otros más, habría que analizar en el balance íntimo de cada cooperativa, para tener un conocimiento real de lo que vale su patrimonio.

BALANCE 1988

Cuando un ejercicio se halla influido por una economía expansiva cuyas variables estructurales se escapan a la gestión privada, porque pertenecen al campo de las decisiones colectivas de alcance supranacional, se crean condiciones favorables, y, contrariamente, una tendencia regresiva de ciclos decenales, y aun más prolongados, favorecen las economías de la empresa sin que dentro de ella sea necesario actuar para ajustarse a esa situación fuera de su control.

El año que ha transcurrido ha tenido estas últimas connotaciones. El producto interior bruto ha crecido por encima del 5% en términos reales y la inflación -índice de precios al consumo- lo ha hecho en el 5,8%. Los precios implícitos industriales incorporados a nuestro producto lo han hecho aproximadamente en el 3%, de donde los aumentos de productividad logrados -a la que hay que reducir la parte del valor añadido por los 900 empleos creados- ha podido hallarse cercana al 5%.

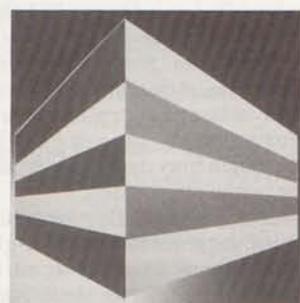
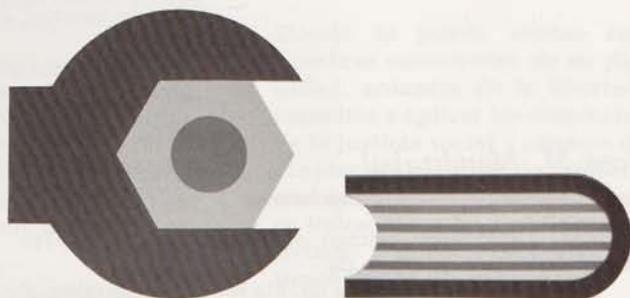
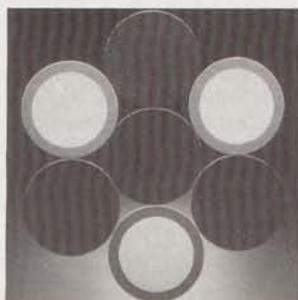
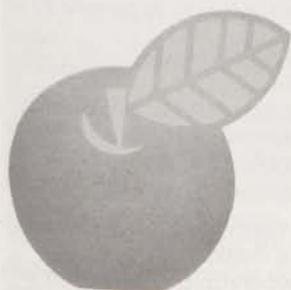
Este es un avance que no queda reflejado en el balance, y sin embargo actuará positivamente en los próximos ejercicios por haberse producido una escalada al alza en el rearme que el Grupo Cooperativo Mondragón necesita frente a la inminente confrontación europea.

Tampoco lucen en sus masas patrimoniales los esfuerzos colectivos realizados en aras de su identificación progresiva como Grupo cuyo último objetivo es lograr economías internas, ofertas globalizadas ante una clientela sensibilizada por sus propias estrategias encaminadas a reducir proveedores, obtener precios competitivos y racionalizar su organización.

Cada vez el balance tiene menos que ver con los números de cada año, del cual -hay quien dice- es una fotografía, porque el dinamismo de las empresas, cada vez más urgido por la innovación y la casi despiadada competencia requeriría no una fotografía sino, a lo mejor, una película capaz de, en el más perogrullesco del deseo, mostrarnos el futuro como emanación natural de ese patrimonio oculto.

Aurkibidea

Indice



2 EDITORIAL.

4 BALANTZEA DELA TA...
José M.ª Mendizabal

6 RECUPERACION ECONOMICA,
DESEQUILIBRIOS SOCIALES Y
CONSOLIDACION DE EMPRESAS EN EL
ENTORNO EUROPEO
Javier Retegui.

10 FUNDICION Y FORJA: DIMENSION, LA
ASIGNATURA PENDIENTE
José Ramón Eizaguirre.

12 BIENES INTERMEDIOS: NECESIDAD DE
UN PLAN ESTRATEGICO GLOBAL
Luis Unzueta.

14 CONSUMO: MUEBLES; CONSOLIDACION
DE LO PROGRAMADO
Pedro Ibaibarriaga.

15 CONSUMO; ELECTRODOMESTICOS: UN
SECTOR EN PLENO CAMBIO
Jesús Catania.

17 MAQUINA HERRAMIENTA: UN BUEN
EJERCICIO
Antón Echeverria.

19 DISTRIBUCION: EROSKI: IMPORTANTES
CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DEL
SECTOR
Iñaki Ormaz.

21 CONSTRUCCION: HACIA UN
CONTEXTO EUROPEO
Jesús Maiztegui.

23 AGROALIMENTARIO: EVOLUCION DEL
SECTOR
Mario Zubia.

25 NOTAS DE UN VIAJE A MOSCU:
TRIUNFAR EN LAS NUBES PARA
FRACASAR EN LA TIERRA
Jesús Larrañaga.

28 NECESIDAD DE MANTENER Y
MEJORAR LA AYUDA DE EMPLEO
Carmelo Urdangarin.

31 KOOPERATIBETAKO BERRIAK

Balantzea dela ta...

El Balance del Grupo es el tema de este número de T.U. Lankide. El balance es por una parte preguntarnos cómo estamos; por otra parte indica un equilibrio frágil, como el del caminar del hombre o el del navegar de un barco. Hay que equilibrar bien la carga para que la navegación sea balanceada y segura, sin que se escorde y pierda estabilidad la nave. Hay que equilibrar en nuestro caso la economía y el humanismo, la privacidad y la solidaridad, el trabajo y el ocio, la materia y el espíritu.

Hay cosas que no se pueden medir, tal es el espíritu cooperativo de cada hombre, pero sí se puede decir si existe o no tal espíritu.

Los productos de nuestras cooperativas son económicos, tecnológicos, sociales e ideológicos. En idealismos e ideología nada hemos avanzado. El último ideólogo fué Arizmendiarieta. Habría que inventar un Club de filósofos cuyo oficio fuera pensar.

José M. Mendizabal

T.U. Lankideren egungo eguneko eginbeharra Taldearen balantzea aztertzea da.

Balantzea egitea neurtzea da. Eta zer neurtu dezakegu?. Taldearen egoera, Taldearen osasuna, Taldearen emaitzak?. Irabazirik izan ditugun?. Lehen baino hobeto al gauden?. Txartoago al gauden?.

Neurketa gauza errazenetan egingo dela segur nago: Ekonomia, teknologia, salerosketak, importazio, esportazio, sektorea, organizazioa bera... Neurrigabeko eta neurriezinezko gauzak ezin daitezke neurtu. Gauza horiek edo gauza hori dago edo ez dago: Kooperatibista izateko gogo, arnasa, espiritua.

Balantzea, oreka mugikorra, ekilibrio hauskorrekin lotuta dagoen ideia bat da; gizasemeak ibiltzerakoan darman ezegonkortasuna dirudi balantzea. Zer oreakatu behar da?. Ezin daiteke on dena eta txar dena oreakatu, txarra eta ona pegaezinak bait dira. Ezkerra eta ezkubia, lana eta oporraldia, gizabanakoa eta elkarte, pribazitatea eta solidaritza ezkon daitezke. Ekonomia eta Gizazaletasuna, Teknika eta Humanismoa ezkon daitezke eta ezkondu behar ditugu.

Etxeko andere baserritarra, nire gaztaroan, bere asto-txoakin baserritik kalera etortzen zenean, oreakatu egin behar zituen astoaren banasta biak, haien pisuak bardindu. Berdin gertatzen zitzairen itsas ontzietako estibadoreei. Balauntzietako karga edo estiba ongi oreakatu behar zen itsas-keta ona gero izan zedin untiak. Itsas untiak balantzea har zezan eta gero aldebateratu ez zedin, ongi pilatu behar ziren kargak.

Inora ez dihoan galdera

Kooperatibisten gogoia eta espiritua norbaiten agertzen al da?. Nik gauza asko entzun izan dut eta honako esaldi hauek momentu ezberdinetan kalean jasotakoak dira.

- "Aberastasanari uko egin nionean Kooperatibista izatea erabaki nuen. Nerekiko hauxe esan nuen: "Ez dut nahi aberats izaterik" eta Kooperatibetan sartzea erabaki nuen. Ezin genuen Arizmendiarieta bakarrik utzi eta Kooperatibetan ez naiz aberastu, denon aberastasuna egin dugu neurri eder batean".
- "Ez da gauza bera Industri Kooperatiba batean lan egitea eta Kooperatibista izatea. Ez da berdina bazkidea izatea eta Kooperatiba zaletzat norbere burua eta bihotza edukitzea. Oso ederki lan egin dezakegu Kooperatiba batean inolako partizipaziorik gabe. Gainera agintariak ez dute nahi izaten partizipaziorik, euron esanetara egotea baizik. Zuzendariak obedientzia eskatzen dute ez partehartzerik. Horregatik direktoreen eta zuzentzaileen arriskua izolamendua izaten da, baztertu eta euren marfilezko dorrean bakartu eta aihergatasunakin zigortu egiten ditugu alabehar dutenean. Kooperatiba batean lan egin daiteke bihotzez kooperatibista izan gabe".
- "Ni idealismoz beterik sartu nintzen kooperatiban. Kooperatiba baten fundatzailea naiz eta saltsa guztian ibili naizenez gero ez dut izan azpertzeko denborarik. Pozik lan egin dut eta egin dudana gauzarik ederrena hauxe dela pentsatzen dut. Bakarka ezin izango nuen

enpresa bat eraiki, taldean, berriz, eta lan asko eginaz ekintza on batean parte hartu dudala uste dut".

- "Bene benetan ni ez naiz kooperatibista. Arrasaten jaio nintzen. Lan egiteko garaia heldu zitzaidanean kooperatiba baten sartu nintzen. Lan egin dut, dirua jasotzen dut eta kito. Besteak egiten dutena egiten dut. Nonbaiten lan egin behar da. Ez diot inportantziarik ematen kooperatibista izateari edo ez izateari".
- "Kooperatibak onak direla uste dut. Gauza batek kezkatzen nau: Gauregun Kooperatiban lan egiteak segurtasuna ematen du. Ni nabilen tokian ez dut nabaritu ez krisiarenean karrasia ez eta langabezirik ere. Hogeitahamar urte luze diraute kooperatibak eta osasun onakin gainera. Ez dute porrotik egin, aurrera doaz eta segurtatea ematen didate. Ondo dakit, jakin ere, segurtatea eta burgeskeria uztartuta ibiltzen direla eta agian burgestu egin gara. Arrasaten suertatu daiteke jaiotzatik hilobira kooperatibaren babespean bizi izatea: "Zentro Asistentzialean jaio; Kooperatiba etxebizitza batzutan bizi; Eskola Kooperatiba batean ikasi; Alecopen lan egin estudiantean denboran; Kooperatiba batean lan egin; Lan Kide Aurrezkian diruak gorde; Lagu-Aron ardurapean segurtatea ezarri eta azkenik San-Felipe Apostoluaren elkar-tearen besoetan hillerrira eramana izan".

Aldakuntza gutxi

Kooperatibetan era askotako emaitzak izaten dira: emaitza ekonomikoak, emaitza soziologikoak, emaitza ideologikoak. Ekonomia eta teknika aztertzeke injenierak eta ekonomistak baditugu; onura sozialak aztertzeke soziologoak ere ba daude. Hiru arlo hauetan lorpen handiak izan ditugula dirudi. Nere ustetan Kooperatibak hasi zirenetik eta behin helburu eta printzipio nagusiak onartu genituenetik aldakuntza ideologikoak oso txikiak izan dira gure Kooperatibetan, edo, aldakuntzarik ez da egon eta kontserbadore bihurtu gara. Arizmendiarieta izan zen gure azken ideologoa.

Ez ditugu gizonak gertatu arlo horretan. Ez dakigu nola egin behar dan hori. Ez dugu sentimo bat bera ere ez inbertitu ideia munduan. Filosofoak falta zaizkigu, filosoforik ez dago, ez ditugu. Filosofoak ere egin egiten dira: Asko ikasi behar da. Irakurri, eztabaidatu, alferrik hitz edin, idatzi, beridatzi eta hori egin ondoren filosofo gaixoak gosez hiltzen bizi dira. Euron lana pentsalari izatea da eta pentsakerak ez dira saltzen eta ez dute dirurik ematen. Jan dezaten eskolak eman behar dituzte eta praktikotasunean sartu beharrean aurkitzen dira filosofoek. Pentsalari izateak ekonomiaz ez arduratzea eskatzen du, baina filosofoak jan ere egiten du, eta ez du nahi hotzaren oskadak nabari eta itxura batean bizi behar da. Kooperatibei gabinete filosofiko bat falta zaie. Filosofoen lana pentsatzea izango litzateke. Neurtu ezinezko lana. Segur nago Arrasateko Portaloian holako elkarhizketa bat entzungo genuela:

- Eta filosofo horiek zer egiten juek?
- Ezebez, pentsatu, amets egin.
- Ba, gure kontura ez dituk biziko.
- Ba, filosofo barik geldituko zarie. Urrengo arte.

Cooperativismo o capitalismo

Mi intención con estas ideas que trato de exponer a continuación, no es otra que la de dar a conocer otro punto de vista que discrepa un poco con algunas de las ideas salidas de estas jornadas celebradas en IKASBIDE entre el 19 y 21 de Octubre de 1.988 y reflejadas en el T.U. del mes de Noviembre.

En esta exposición que acabo de mencionar titulada UN NUEVO ESCENARIO, se dice " Hay que saber distribuir los recursos económicos que generamos y desde luego no fijar los destinados al consumo sin contemplar siquiera las necesidades de las Cooperativas". No sé a qué vienen estas insinuaciones, pienso que en este punto siempre se ha mirado más las necesidades de las Cooperativas, lo que se ha destinado hasta el momento al consumo es el mínimo exigido para vivir dignamente, pero todos, no unos sí y otros no. Por un lado se da a entender que hay que apretarse el cinturón, pero los de siempre, en cambio en el apartado de solidaridad, que creo se nos ha olvidado el significado de esta palabra (Solidaridad= Adhesión a una causa) trata de "arcaico" lo que ha sido siempre una de las leyes principales del sistema Cooperativo con respecto a la solidaridad y es el tema del acercamiento (llamésmole así con respecto al sistema Capitalista) entre el obrero y el ejecutivo o sea entre las personas de distintas clases sociales, tanto a nivel remunerativo como social y de tópicos arcaicos nada pues hace 33 años existían las empresas Capitalistas igual que ahora y hay que darse cuenta que las Cooperativas surgieron y crecieron en un entorno Capitalista y siguen ahí, manteniéndose y creciendo en el mismo entorno Capitalista que hace 33 años, con la única salvedad de que entonces no se conocía el sistema Cooperativo y pudo tener más dificultades de las que pueda tener hoy en día, por lo tanto si entonces era viable este intervalo retributivo, no hay porqué pensar que ahora no lo sea.

Con respecto a ese 3% de socios, se les exige como a los demás, cada uno en su contexto la responsabilidad que corresponde, si dicha responsabilidad es mayor, también la remuneración y la satisfacción que produce el poder lo son. Lo que no podemos pretender es igualarnos o acercarnos a los sistemas capitalistas, porque queramos o no, estamos dentro de un contexto y este es el sistema Cooperativo.

Con respecto al otro 97% de los socios que tratan de equiparar sus anti-

pos de consumo con los salarios de la zona, esto en cierto modo no es correcto, no se trata de equiparar los salarios de los puestos de trabajo sin no las subidas salariales anuales y estas subidas no solamente son para ese 97% sino para el otro 3% también.

Lo que no es ético es que nos llamemos Cooperativistas y actuemos como Capitalistas, somos Cooperativistas queramos o no y el que no piense como tal, por muy buen ejecutivo que se considere creo que su labor no será tan buena dentro del entorno que le envuelve.

En el 92 saldremos adelante pero con dignidad, sin quebrantar las leyes que nos han servido para hacer este camino y seguir hacia adelante, pen-

sando y teniendo confianza más en los grupos que en las individualidades.

Y para terminar una pequeña reflexión sobre estas palabras de D. José María Arizmendiarieta:

Donde se pueda contar con hombres conscientes de su dignidad, amantes de la libertad, resueltos a aplicar las exigencias de la justicia social y capaces de aceptar un régimen de solidaridad igualmente beneficioso para todos, tiene base el Cooperativismo y pueden esperarse óptimos frutos del mismo.

JOSE D. ZUBILLAGA

(Socio N.º 429 - FAGOR INDUSTRIAL)

Horas extras injustas e ilegales

En estos momentos que el trabajo es apremiante y la situación económica no es tan buena para los trabajadores/as es interesante hacer un alto en el camino para saber discernir, si en este mundo que se dice de las cooperativas es real o una pura ficción.

Dentro del tema que nos atañe sabemos que las horas extras son una de las muchas formas de explotación que las empresas utilizan. También sabemos que esto solo se utiliza, siempre y cuando puede generar beneficios.

El máximo número de horas extras se da entre los trabajadores/as que generan beneficios más rápidamente (Esto sirve para desmitificar a todos los jefes que se vanaglorian de decir, que tienen un monton de horas, éstos, ni se atreven de decir, que son extras, porque estaría reñida entre la capacidad y su dedicación.

Con lo anteriormente descrito y viendo que nuestros gestores de las cooperativas se han contagiado con una especie de virus "empresarial no definida" todo apunta que este no se diferencia con ningún otro de su especie. Quisiéramos presentar una terapia para que no vuelva a ocurrir y mas bien remediar.

En estos meses atrás nos hemos visto en una serie de circunstancias que describiremos como "exploración del mal".

En las empresas del Grupo Fagor a las personas de contratación especial (hijos de socio/a) se les ha hecho trabajar jornadas de 12, 13 y hasta 14 horas diarias, además de sábados, etc. Nos

consta que este sufrimiento por parte de los 1.483 eventuales que se encuentran en esta situación es grave y de total indefensión.

En esta explotación también se constata, que existiendo un departamento jurídico que pudiese evitar esta injusticia, los dirigentes han optado por seguir las líneas empresariales de sacar el máximo beneficio sin tener en cuenta los derechos que les asisten a estas personas.

Estas ilegalidades se concretan en éstas:

- Sobrepassar las horas de trabajar en función del contrato de trabajo.
- No guardar el mínimo descanso exigido entre jornada y jornada.

Las horas extras son una lacra social que potencia lo más injusto, explotador y egoísta que tiene la sociedad: son el egoísmo pesetero e insolidario que algunos trabajadores llevan dentro, en un momento donde hay miles de hombres y mujeres que no disponen de ningún ingreso.

Vayamos tomando conciencia de esta situación al tiempo que exigimos control de las horas extras. Instamos a los órganos sociales a que ejerzan su función de control en este tema.

JOXE ANGEL ETXEBERRIA

(Socio 3.019 - ULGOR)

JUAN CARLOS IÑURRIETA

(Socio 5.449 - ULGOR)

MILA LARRAÑAGA (F. CLIMA)

IÑAKI AZPIAZU (Socio 5.051 - ULGOR)

M.ª LUISA CABEZA (Socio 5.206 - ULGOR)

FAUSTINO HERNANDEZ DE DIOS

(Socio 2.876 - ULGOR)

PILAR IRIARTE (Socio 5.084 - ULGOR)

CONCHI ILARDUIA (Socio 6.015 - ULGOR)



Javier Retegui
 Director de
 División Empresarial

Recuperación económica, desequilibrios sociales y consolidación de empresas en el entorno europeo

Durante 1988, el Grupo Cooperativo ha realizado un brillante ejercicio, que supone el asentamiento de la recuperación económica después de los períodos de crisis padecidos en los años anteriores. Se han cumplido las previsiones de los planes de gestión y se proyectan unos ambiciosos objetivos para 1989.

Desde la vertiente europea, el ejercicio pasado ha servido para adentrarnos en el conocimiento de sus niveles de competitividad. Las amenazas que se vislumbraban en el pasado van dando paso a situaciones con perfiles concretos que obligan a agilizar la imaginación y solucionar rápidamente los problemas. El progresivo desarme arancelario ha supuesto una invasión de productos procedentes de otros países de Europa, compitiendo ya casi en igualdad de condiciones con los productos que producimos en nuestro entorno.

Aunque el ejercicio pasado ha sido satisfactorio para el Grupo Cooperativo, no podemos olvidar los graves desequilibrios sociales que existen en nuestra sociedad. Hablar de satisfacción económica y de recuperación en una sociedad con el 20% de desempleados es un sarcasmo. El verdadero reto del mundo empresarial es hacer empresas competitivas en el nuevo contexto europeo capaces de generar volumen de actividad suficiente como para superar la actual situación de profunda diferencia de clases entre los que trabajan y aquellos que no lo hacen.

En este contexto, vamos a analizar el desarrollo de las empresas del Grupo Cooperativo Mondragón.

Las realizaciones en 1988

En general, el comportamiento del ejercicio 1988 ha sido de

cumplimiento de las previsiones de los planes de gestión con un grado de precisión muy elevado, siendo las desviaciones de carácter positivo.

Las Ventas han superado las previsiones al 101%. La fuerte tracción del mercado interior, cuyo cumplimiento ha sido del 102%, ha compensado la falta de consecución de las previsiones de exportación al 94%, si bien éstas crecen el 15% sobre el año 1987. El conjunto de las Ventas superan en un 14% a las realizadas el ejercicio anterior, consolidándose la tasa expansiva del Grupo.

La Plantilla de Personal continúa con la misma tónica de crecimiento de ejercicios anteriores. El incremento neto del Grupo Cooperativo supera los 1.000 puestos de trabajo, ya que a los 888 puestos del Grupo Empresarial hay que añadir los de Caja Laboral Popular, Lagun-Aro y Eskola Politekniki.

koa. Este crecimiento neto se produce una vez reajustados los excedentes de plantilla existentes en el interior del Grupo. Los excedentes generados por algunas cooperativas han sido absorbidos por otras a través de las reubicaciones definitivas. Las secuelas de la pasada crisis económica prácticamente han quedado resueltas, estando ajustadas las plantillas de las diferentes cooperativas.

El crecimiento de las ventas y el menor desarrollo de personal genera las mejoras de productividad que año tras año se vienen produciendo. Las ventas por persona superan los 10,69 millones de pesetas, habiendo crecido un 8% respecto al año anterior.

El Cash-Flow generado durante el ejercicio ha sido de 16.430 millones, superior a las previsiones en un 9%, y con un crecimiento del 22% respecto a 1987. Este cash-flow supera las importantes inversiones realizadas en un 12%.

Los balances se han visto saneados y han mejorado su ratio de independencia, debido también a las ampliaciones de capital, las subvenciones por inversión recibidas y el control de las existencias y del realizable.

La evolución de la Cartera de Pedidos se ha consolidado paulatinamente durante todo el ejercicio,

culminando el año con una buena cartera. En el gráfico siguiente, podemos observar la evolución del diferencial entre las cooperativas que tenían buena cartera y las que la tenían débil. Se compara también con el diferencial obtenido por empresas del País Vasco y del Estado.

Se prevé obtener el crecimiento previsto de las ventas en un 13% a través de un aumento de la exportación del 22% y del mercado interior del 11,4%. Una vez más, se apuesta por el crecimiento de la exportación, pero es ya tradicional que esta previsión no se alcance.

CUADRO GENERAL DE EVOLUCION DE LAS VARIABLES PRINCIPALES DE LA ACTIVIDAD DEL GRUPO ASOCIADO

Cuadro n.º 1

- millones de pesetas -

Concepto	Realizado 1988*	Grado Cumplimiento s/Prev. PG	Variación s/1987 (%)	Previsión para 1989	Variación s/1988 (%)
Ventas totales	204.510	101	114	232.061	113
Ventas exportación	40.972	94	115	49.928	122
Personal (**)	19.126	103	105	19.480	100
Cash-flow	16.430	109	122	17.026	104
Inversiones	14.629	99	107	21.465	147
Ventas por persona	10,69	98	108	12,12	113

(*) Estimaciones sobre cierres provisionales

(**) No incluye el personal total del Grupo (Falta la plantilla de CLP, Lagun-Aro y Eskola Politeknikoa).

Se puede afirmar que el ejercicio 1988 ha supuesto un serio avance del Grupo Cooperativo, que constata la recuperación económica iniciada en 1985.

Expectativas para 1989

Como puede observar en el siguiente cuadro, los Planes de Gestión para 1989 apuntan a unos objetivos ambiciosos.

Lo más destacado del plan es que el incremento de ventas se produce sin prácticamente incremento de plantilla, lo que conllevaría una clara mejora de la productividad, que permitiría superar los 12 millones de pesetas de ventas por persona. Objetivo necesario para nuestra competitividad en Europa, pero también difícilmente conseguible.

Otro aspecto destacable es la previsión de inversiones. Se apuesta por un incremento del 47% respecto a la importante cifra conseguida el año 1988, y sobre todo, supone una inversión relativa de 1,1 millones de pesetas por persona.

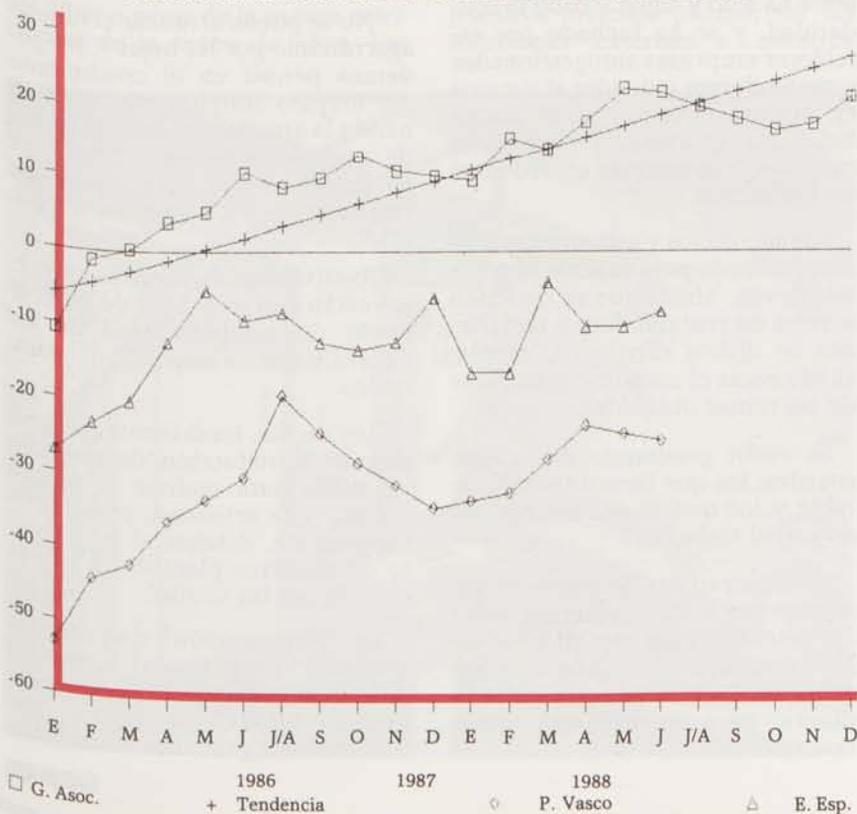
La consecución de la competitividad tiene que ser fruto de la preparación de nuestras empresas a través de las inversiones y mejora de productividad, compitiendo abiertamente en el mercado de la explotación. Por este reto apuestan los Planes de Gestión 1989.

Paralelamente, estos planes también apuntan a una fuerte contención del activo circulante y a la mejora de los ratios de actividad.

La obtención de las ventas con una creciente menor utilización de medios permite la mejora del rendimiento empresarial. La evolución de los ratios de actividad podemos verla en el cuadro n.º 2.

La aceleración y el tirón del mercado interior ha hecho aflorar

DIFERENCIAL DE LA CARTERA DE PEDIDOS



EVOLUCION DE LOS RATIOS DE ACTIVIDAD

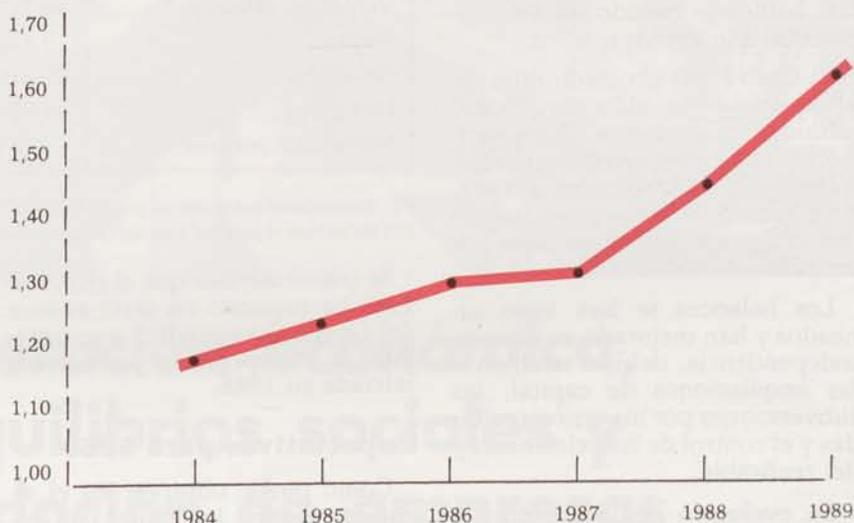
Cuadro n.º 2

Concepto	1984	1985	1986	1987	1988	(*) 1989
Ventas/ Existencias	4,48	4,98	5,58	5,68	6,29	7,20
Ventas/ Disponible + Realizable	3,43	3,29	3,28	3,32	4,07	5,32
Ventas/ Activo	1,18	1,24	1,30	1,31	1,45	1,66

(*) Previsión

La capitalización de nuestras empresas, su competitividad en el mercado europeo, su desarrollo razonable a través de las crecientes mejoras de productividad, deben provocar un proceso de expansión que permita un progresivo dominio de los actuales desequilibrios. La crisis económica no estará superada mientras no seamos capaces de generar actividad empresarial competitiva en volumen suficiente como para reducir sensiblemente las actuales tasas de desempleo.

ROTACION DE ACTIVO



→ unas tensiones inflacionarias que se tiende a contrarrestar a través de medidas excepcionales de drenaje de liquidez, por lo que se prevé que el año 1989 sea más sosegado y de menor crecimiento. En este contexto, el cumplimiento de los planes realizados va a ser más difícil, y uno de los grandes retos a afrontar durante el presente año es el objetivo de exportación.

Superación de los desequilibrios sociales

La satisfacción por la superación de la pasada crisis económica y el retorno a los niveles de rentabilidad adecuados de las empresas, no nos debe llevar a olvidar las grandes secuelas de la misma, aún vivas en nuestra sociedad. La existencia de un 20% de desempleo es un grito desgarrador que de tanto oír nos está insensibilizando.

El Grupo Cooperativo tendría que sentirse, en cierto grado, satisfecho, ya que sin haber generado desempleo durante los años de crisis, está ahora creando empleo ne-

to, cubriendo ampliamente su cuota de responsabilidad ante la sociedad. No obstante, si nuestro lema ha sido y sigue siendo la solidaridad, y se ha luchado por establecer empresas autogestionadas y pretendemos extender el sistema en nuestro entorno, no se puede bajar la guardia y convertir nuestras cooperativas en reductos de burgueses.

Los sacrificios y esfuerzos que se han realizado para superar la crisis nos llevan, ahora que se obtienen niveles de rentabilidad, a resarcirnos de dichos sacrificios, desplazando hacia el consumo gran parte de las rentas obtenidas.

Se están generando dos clases sociales: los que tienen trabajo estable y los que se encuentran sin acceso al trabajo.

El cooperativismo, que nació para superar la contradicción entre los detentores del capital y los suministradores de trabajo, debe ahora realizar un esfuerzo extraordinario para superar esta nueva contradicción.

Consolidación de nuestras empresas en el entorno europeo

“No se puede arrancar el rábano agarrándolo por las hojas”. No podemos pensar en el crecimiento del empleo simplemente propugnando la ampliación de la plantilla de nuestras empresas. Sería una solución falsa, ya que no respondería a parámetros económicos.

Objetivamente, nuestras empresas están aún muy lejos de tener el grado de competitividad de las equivalentes europeas o mundiales.

Hoy en día, tendríamos que propugnar la reducción de nuestras plantillas para realizar el mismo volumen de actividad, o lo que es equivalente, detener el incremento de nuestras plantillas a la vez que crecen las ventas.

La comparación de nuestra realidad empresarial con los países más avanzados, como Alemania, EE.UU. o Japón, nos muestra una gran diferencia o de-

sequilibrio que es preciso llegar a superar. En la actual transparencia y permeabilidad de mercados, la ventaja de ser los mejores en un entorno mediocre no es ningún consuelo, pues hay que competir, no con el vecino, sino con las principales empresas mundiales, para lo cual se debe estar a niveles de competitividad razonables y con alguna peculiaridad que nos permita acceder a los nichos de mercado con ventaja competitiva.

En general, se parte de una diferente estructura empresarial, existiendo en nuestro caso un mayor nivel de integración de la producción, y por lo tanto, los ratios se ven distorsionados por esa realidad. El entramado industrial en los países avanzados es de una gran especialización de las empresas, estando muy desarrollada la subcontratación, lo que nos permite obtener ventajas competitivas en cada una de las etapas de producción. Indudablemente, estamos en diferentes **estados de desarrollo** del país y es difícil luchar en solitario mientras no avance la estructura general.

Como resultado de todo ello, las diferencias competitivas son extraordinarias. Mientras que la rotación del activo valores de 2 a 3 en EE.UU., aquí nos estamos planteando rotaciones entre el 1 al 1,8. Los costes de personal sobre ventas, en Alemania representan alrededor del 17 al 18%, mientras aquí nos estamos planteando del orden del 25%, a pesar de la menor retribución de la mano de obra. Las

ventas por persona, en nuestro entorno se plantea en cifras próximas a los 10 millones de pesetas, en Europa se habla de 15 millones y en Japón entre 25 y 30 millones.

En general, para la obtención de las mismas ventas en nuestro entorno utilizamos mayores recursos, tanto económicos como humanos, lo que produce un nivel de productividad más bajo y una gran desventaja competitiva. Es preciso avanzar seriamente en la tecnificación de la gestión de nuestras empresas.

Con estas diferencias objetivas de competitividad tenemos que realizar un gran esfuerzo para consolidar nuestra posición en el entorno europeo.

Me atrevería a señalar que los resultados y la situación económica en que nos encontramos actualmente responde más a una coyuntura puntual que a una situación estable. En esta situación, mientras no seamos capaces de situar nuestra competitividad al mismo nivel, no podemos generar un proceso de desarrollo continuado que vaya absorbiendo las tasas de desempleo.

La captación de inversión extranjera en nuestro entorno, con presencia de empresas europeas que vienen a instalarse buscando un marco de cultura industrial y una mano de obra barata, o en contrapartida, la emigración de nuestros jóvenes, pueden ser las soluciones externas a nuestros

problemas. Ambas soluciones nos llevan a una total pérdida de identidad como País, y a una colonización de nuestro entorno con todas sus secuelas.

El Grupo Cooperativo y la sociedad en general, debe tener conciencia de la situación, y sin concesiones a la galería, iniciar un proceso difícil y tenso de esfuerzo continuado hasta situar a nuestras empresas en ese grado de competitividad que les permita estar en igualdad de condiciones de desarrollo que puedan llegar a superar los actuales desequilibrios.

La propensión de nuestro entorno cooperativo de dedicar medios hacia el consumo, pensando que la situación de dificultades está superada, es una visión miope que pasará su factura a corto plazo y que va en contra de la verdadera solidaridad exigible.

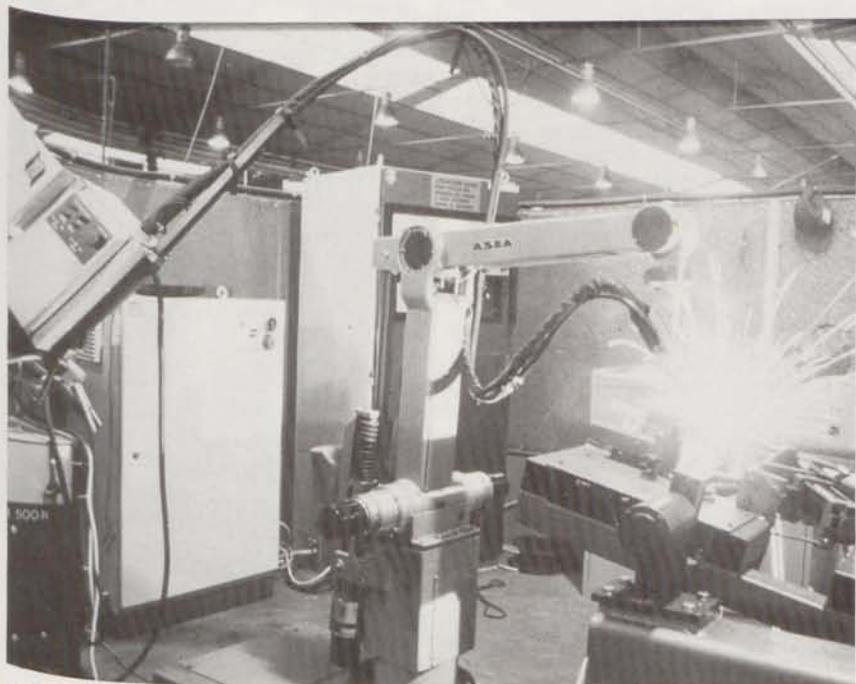
A título de conclusión

La culminación brillante del ejercicio 1988 no nos puede hacer pensar que las dificultades han acabado y que podemos esperar unos resultados equivalentes en los próximos años. El Plan de Gestión para 1989 marca unos objetivos razonables, aunque ambiciosos y difíciles de cumplir. El camino de la expansión de la exportación y la mejora de productividad con la contención de la utilización de recursos es el verdadero camino que debemos avanzar para llegar a obtener los niveles de competitividad necesarios en el nuevo entorno europeo.

En la gestión de nuestras cooperativas debemos de contemplar los siguientes aspectos:

- Reducción de nuestras empresas a un modelo de referencia equiparable con los ratios europeos.
- Fijación de las estrategias básicas de futuro contemplando el mercado y sus necesidades en el nuevo marco geográfico de actuación.
- Establecimiento de las técnicas de gestión con las que se controlen estrechamente todos los parámetros de la empresa.

Todo ello, contemplando la **función social** de las estructuras en nuestra sociedad, teniendo en cuenta que su misión no sólo es que funcionen bien en sí mismas, sino que se arriesguen y se desarrollen para dar respuesta a las necesidades de su entorno. ■



Dimensión: La asignatura pendiente

José Ramón Eizaguirre,
Gerente de Ederlan

Los Sectores de Fundición y Forja como cualquier otro sector en 1988, ha vivido la buena coyuntura general y ha sufrido la evolución de la peseta, al ser éste un sector fuertemente exportador.

Las cifras de aproximación al cierre, así lo expresan. Un incremento en ventas del 20% sobre 1987 sirve, no más que para soste-

ner la caída del CASH-FLOW, del 6,75% del 87 al 6,67 este 1988.

Un año más, la evolución de determinados parámetros empresariales del Conjunto del Sector de Fundición y Forja, no parecen inducir a la positividad de los comentarios sobre el balance final. En cambio, interesadamente, lo haremos desde esa posición destacando la fundición orientada a la Automoción, entre otros aspectos, porque ésta supone casi el 60% del sector.

La Fundición orientada a la Automoción, se puede afirmar, ha salido fortalecida del año concluido. La cumplimentación de

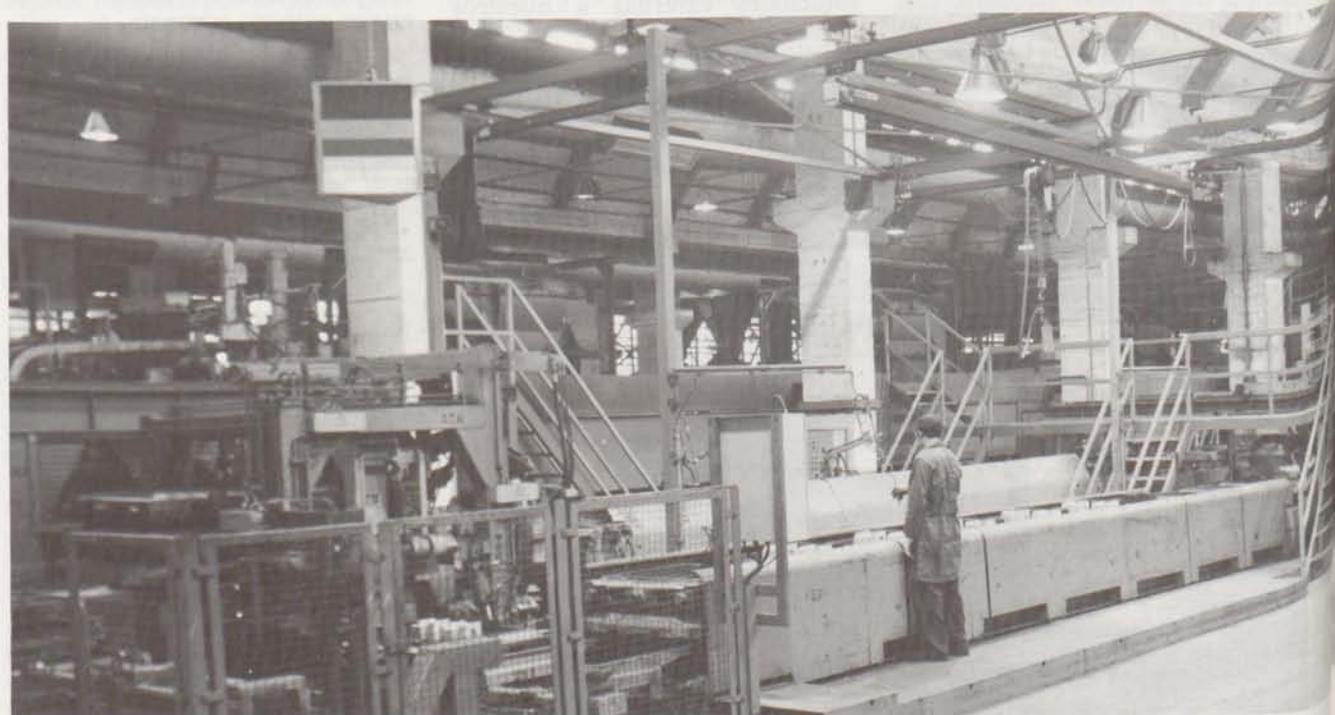
los objetivos con positividad manifiesta, la culminación de estrategias, (Ederlan-Funcor) la iniciación de nuevas, (Ederlan-Amat) el reconocimiento expreso a la CALIDAD por el sector de automoción y la firma de contratos importantes a largo plazo avalan esta afirmación.

Además la posición alcanzada en el mercado por la Fundición Automoción es buena, e importantes las expectativas creadas. En ese sentido habría que resaltar la homologación definitiva por todos y cada uno de los fabricantes del sector de automoción. Homologación conseguida para la fabricación de productos de seguridad; con la particularidad de que dichos productos han sido catalogados por el sector de automoción como productos de Alta Tecnología, realizando así lo conseguido.

Por otra parte, como viene comentándose desde hace algún tiempo, se acentúa la concentración empresarial y la demanda. La demanda sin limitación alguna en la concentración de la compra, en contraposición a épocas anteriores, con plena convicción y a la búsqueda de una colaboración más estrecha.

DATOS CORRESPONDIENTES AL AÑO 1.988

	REAL 88	% P.G. 88	% 87
VENTAS TOTALES	16.688	103	120
VENTAS EXPORTACION	9.775	104	130
PERSONAL	1.921	99	100
CASH-FLOW	1.113	90	118
INVERSIONES	1.096	74	100
EXCEDENTES NETOS	69	55	—



FUNDICION AUTOMOCION 1.988

	REAL 88	% P.G. 88	% REAL 87
VENTAS TOTALES	8.800	109	128
VENTAS EXPORTACION	5.150	106	132
PERSONAL	890	97	97
CASH-FLOW	805	102	112
INVERSIONES	610	108	108
EXCEDENTES NETOS	210	16	32

Con esta estrategia, cada vez serán menos y mejores los proveedores de Automoción, intentando propiciar con ello, una optimización de la competitividad, que sustente la rentabilidad de los proveedores y el necesario trasvase de productividades al cliente.

A esta orientación está respondiendo la industria europea de componentes y también la Fundición, teniendo constancia de varios acuerdos y el talante abierto al mutuo conocimiento entre la competencia, intentando encontrar puntos de encuentro. Se puede decir que la Fundición Automoción del Grupo está siendo observada en todos sus movimientos, por preferencias muy significativas de algunos clientes hacia el Grupo.

En definitiva se puede considerar como se comentaba al inicio que 1988 ha sido un año positivo y parece se comienza a recoger los frutos de los esfuerzos económicos

y humanos realizados estos últimos años.

Fundición Automoción 1989

Una breve incursión en los P.G.89 de este importante segmento de la Fundición aflora crecimientos en las ventas cercanas al 30% acorde con los Planes estratégicos y siguiendo la inercia de la buena coyuntura del Sector.

También se observa un cierto ajuste y acompasamiento de los Gastos Estructurales, acorde también con las estrategias planificadas.

Como consecuencia, la rentabilidad tiene visos de situarse en cotas nada despreciables y CASH-FLOW a niveles adecuados que confirman el buen camino emprendido años atrás.

No obstante, para evitar sorpresas desagradables, vaya como contribución el lema "MAS TECNOLOGIA, OTRA DIMENSION Y SOBRE TODO CALIDAD", por considerarlos aspectos trascendentales.

Se supone que no es difícil intuir en qué se soporta esta sugerencia, ni tampoco relacionarla con aspectos y parámetros claves de cualquier actividad empresarial, en general, y en Fundición en particular.

Tecnología y Calidad en su más amplio sentido como elemento diferenciador de la competencia.... y la dimensión?

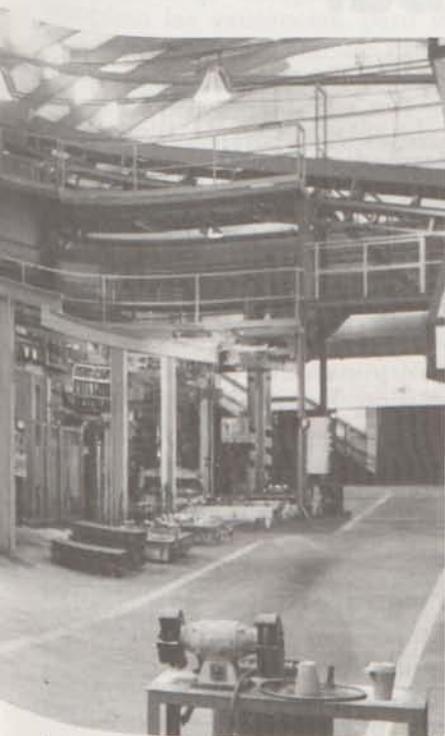
Esta será sin duda la asignatura pendiente a clasificar y situar a lo largo de 1989.

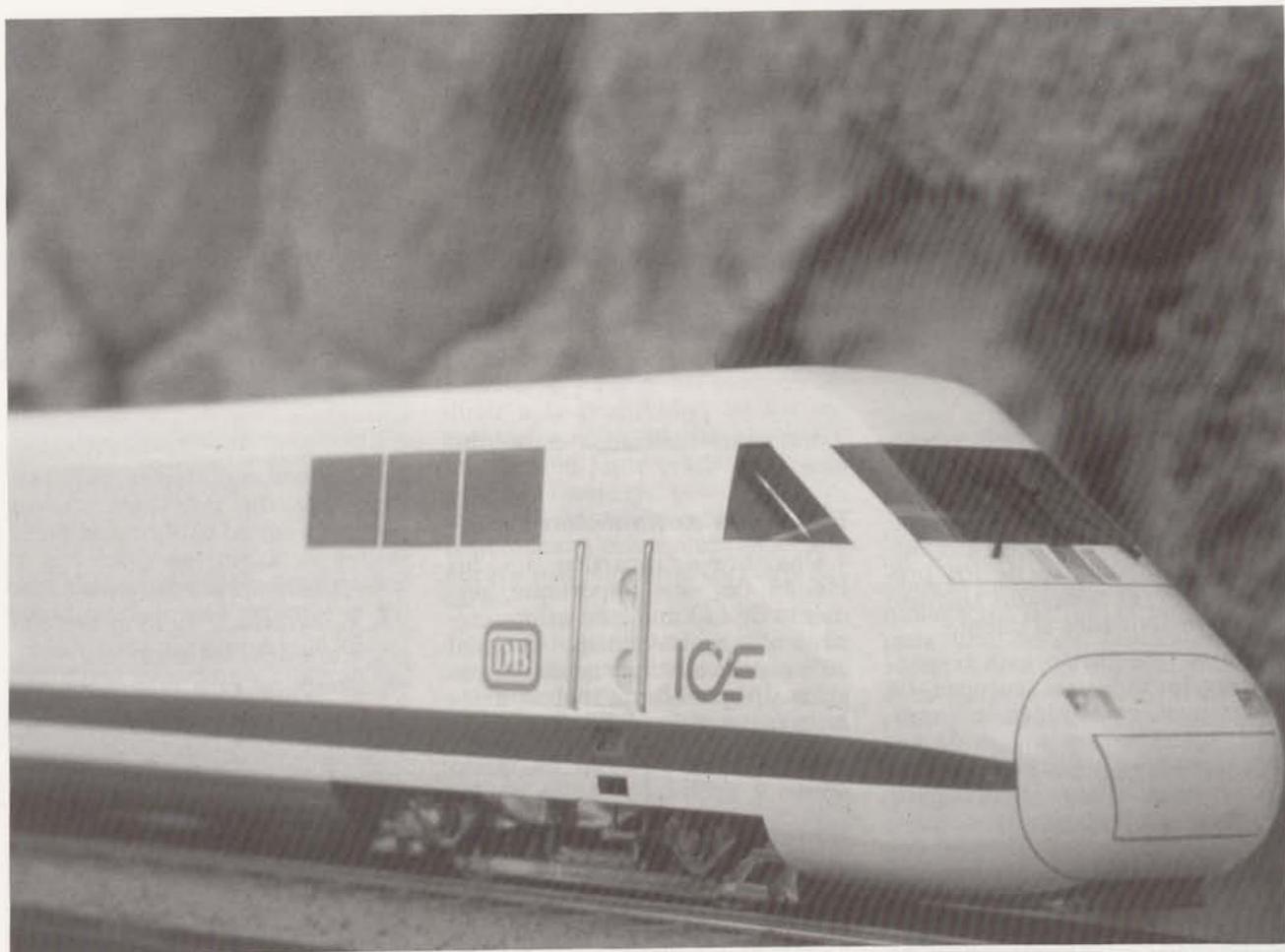
Las nuevas tendencias obligan y hay ya suficientes afirmaciones vertidas, al menos sobre la Fundición Automoción, es cuestión de aprovechar el momento para seleccionarlas, asumirlas o disiparlas. ¿Es 1989 el momento? ■

Galdaketa eta Forjako Sektoreak, 1988an beste sektore askorekin gertatu denaren antzera, kointura orokor faboragarria ezagutu du aipatu urtealdian, eta sektore hau esportatzaile ona izan denez, pezetaren eboluzioa ere kontutan hartzeko faktorea izan da.

Horixe adierazten dute urte amaierako zifrek, hau da, salmenten %20ko gehikuntza 1987arekiko, nolabait, CASH-FLOWaren eroraldia eusteko balio izan duena, 87koa %6,75ekoa, 88an 6,70ekoa izan den bitartean.

Urtealdi bat igaro ondoren, Galdaketa eta Forjako Sektore Osoaren enpresa-parametroen eboluzioak ez du biderik ematen azken balantzeari buruzko irazkin baikorregiak egiteko. Dena dela, ikuspegi positibotik aztertuko dugu arazoa, bereziki Automoziora zuzendutako Galdaketaren aipamena eginez, horrek hartzen bait du Sektorearen %60a gutxigorabehera.





Necesidad de un plan estratégico global

Luis Unzueta, Gerente de Cikautxo

Bitarteko Ondasunak beritzonaren sailkapenak iharduera industrialeko alor zabala hartzen du bere baitan, horien artean teknologia desberdinak, materialak eta fabrikazioko prozesuen erabilerak nagusitzen direlarik. Talde honen barruan sartzen diren enpresak **osagai tekniko** hornitzaile direla esan dezakegu, ze, aipatu osagaien destinoa gure bezeroen muntaia-lerrotan kokatzen bait da, eta horiek desberdinak izanik, indarra gehien dutenak,

Automozioa eta Elektratresnak sektoretan oinarritzen dira.

Arrasate Kooperatiba-Taldeari dagokionez, bitarteko Ondasuneko sektoreak Kooperatiben %25a hartzen du barne, 1988rako aurrikusitako fakturazioa 36.799 Milioi Pta.koa delarik, eta honen %33a Esportaziorantz bidali dena. Produktu-mota hauetara dedikaturiko potentziala, zalantzarik gabe, garrantzitsua da Taldearen baitan.

1. DEFINICION

La clasificación de **Bienes Intermedios** abarca un amplio campo de actividades industriales, con la utilización de muy diversas tecnologías, materiales y procesos de fabricación. A las empresas integrantes a este grupo podemos definir las como proveedores de **componentes técnicos**, cuyo destino está en las líneas de montaje de nuestros clientes que aún siendo variados, el mayor peso específico se centra en los sectores de **Automoción y Electrodomésticos**.

En el Grupo Cooperativo Mondragón el Sector de Bienes Intermedios abarca el 25% de las Cooperativas, con una facturación total prevista para 1.988 de 36.799

Millones de Pts., destinando a Exportación el 33%. Esto significa un potencial importante del grupo dedicado a este tipo de productos.

2. SITUACION ACTUAL

Durante los últimos años y principalmente las empresas proveedoras de los sectores de Automoción y Electrodomésticos, hemos conocido una evolución importante en las exigencias de nuestros clientes en busca del **perfil de proveedor** que garantice calidad y servicios competitivos.

La calidad se ha convertido en el **objetivo estrella** para las empresas que subcontratan la fabricación de componentes y para garantizarla, los proveedores deben estar **homologados** por los servicios de Auditoría de los Clientes. Este requisito es indispensable para establecer un contrato de **calidad concertada** y comenzar a suministrar piezas a los Sectores de Automoción y Electrodomésticos.

Las entregas **justo a tiempo** (Just in Time) es otro de los grandes objetivos de estos sectores, para reducir las existencias, los gastos financieros y espacios de almacenamiento, liberando recursos económicos importantes. Esto no quiere decir que desaparezcan por completo las existencias, pero sí que reducen drásticamente hasta límites mínimos, exigiendo también a los proveedores el mantenimiento de **existencias de seguridad** concretas en sus fábricas o en **almacenes cercanos a las plantas de montaje**. Para garantizar

el servicio exigido a costes competitivos, es necesario una buena y flexible gestión de fabricación y expediciones por parte de los proveedores.

Otra exigencia importante y que lo será aún más en el futuro, es la capacidad de **Investigación y Desarrollo (I+D)** para colaborar con las ingenierías de los clientes en el desarrollo de nuevos proyectos.

Para alcanzar este objetivo, es necesario que los proveedores dispongamos de **equipos técnicos y medios de investigación** importantes, lo que exige una determinada y bien estructurada **dimensión de empresa** y volumen de negocios que permita rentabilizar dicha estructura.

Está claro que el mercado exige; calidad concertada, servicio Just in Time, capacidad de desarrollo y competitividad. Por nuestra parte tenemos que **adaptarnos a dichas exigencias** si queremos continuar en estos mercados, pero estructurando nuestras empresas para defendernos ante la competencia y garantizar la continuidad **rentable** de las cooperativas.

FUTURO DE LA ACTIVIDAD

Con vistas a la consolidación del **Mercado Unico Europeo** para el año 1.993, se están tomando decisiones estratégicas importantes a nivel europeo en sectores diversos, sobre todo en lo referente al **dimensionamiento** de las empresas y el incremento de la **cuota de mercado**.

Por otra parte, el Sector de Automoción del que tanto dependemos, está **reduciendo el número de proveedores**, apostando claramente a favor de proveedores **líderes en tecnología y dimensión**, además, con vistas al futuro se tenderá a dividir el coche en dos conjuntos o partes que el proveedor deberá entregar montados, lo que provocará una mayor reducción de proveedores directos.

Estamos en un momento clave para **revisar nuestros planes a largo plazo**, conociendo lo mejor posible los objetivos de nuestros clientes y también de la competencia. Es necesario abordar con decisión las **oportunidades** que se presentan, porque de lo contrario se volverán en **amenazas** difíciles de superar. Pero más que nunca se ve la necesidad de que los Planes a Largo Plazo de las Cooperativas se enmarquen en un **Plan Estratégico global del Grupo Cooperativo Mondragón**, que oriente el camino a seguir para adaptarnos a las **exigencias del mercado** con el mejor aprovechamiento de los recursos. Para ello, la asociación entre Cooperativas del Grupo o con empresas del exterior parece ineludible.

Estamos entrando en la época de los trenes de alta velocidad, y la particularidad de ser cooperativas, **no debe dificultar ni retrasar** nuestra llegada a la estación para la hora prevista del tren, porque si lo perdemos, la competencia que sí ha montado será inalcanzable y pagaremos las consecuencias en el futuro como Cooperativas o como Grupo. ■

BIENES INTERMEDIOS EN EL GRUPO ASOCIADO

- En miles de pesetas -

CONCEPTO	REALIZADO EN 1.988 (*)	GRADO CUMPLIMENTACION S/PREV. P.G. (%)	VARIACION S/1.987 (%)	PREVISION PARA 1.989	VARIACION S/1.988 (%)
VENTAS TOTALES	36.799	100,95	18,3	41.752	13,5
VENTAS EXPORTACION	12.035	97,19	17,8	14.346	19,2
PERSONAL (**)	4.786	103,5	7,0	4.943	3,3
CASH-FLOW	3.829	106,8	9,6	4.169	8,8
INVERSIONES	3.448	95,3	-4,7	3.719	7,8

(*) Estimación sobre Cierres provisionales

(**) Personal Medio.

Consolidación de lo programado

*Pedro Ibaibarriaga,
Director General
del Grupo Urkide*



Si 1987 fué el ejercicio de la transición, 1988 puede ser considerado como el año en que se han puesto en práctica las líneas básicas que el Plan Estratégico y el Plan de Marketing han definido para el Grupo Urkide en los próximos años. Estas líneas de actuación abarcan desde la mejora y adaptación del diseño hasta la implantación de las modernas técnicas de gestión y de producción en el Sector del Mueble.

La puesta en marcha de estas fórmulas apuntadas han permitido mejorar ostensiblemente los resultados de las cooperativas del Grupo de acuerdo con lo programado, aunque en el caso de Danona, dada la complejidad, tanto la aplicación de mejoras y adaptación del diseño al Mercado, como la implantación del Plan Estratégico y el Plan de Marketing, se han visto algo retrasadas con el consiguiente efecto en los resultados.

Nuevas fórmulas de producción

Los hábitos de consumo y el propio mercado han obligado a una profunda reconversión en el Sector del Mueble que en nuestro caso se ha traducido en un importante proceso de ajuste y en la Aplicación ya definitiva de producción

"just-in-time", trabajar contra pedido y no contra stocks, y en definitiva, flexibilizar al máximo nuestra capacidad de producción. La aplicación de estas técnicas permitirá una rotación mínima de stocks de 8, frente a 4 con las otras técnicas y una ampliación que llegará hasta 5.000 referencias comerciales en el caso de Danona.

Para este año 1989 se prevé incrementar las ventas en el mercado interior de un 24%, mientras que en la exportación esta cifra llegará a ser un 10% alcanzándose previsiblemente el umbral de la rentabilidad en el Grupo. Para 1990 se pretende contar con una

unidad estratégica de exportación totalmente independiente con su propia filosofía y sus propios conceptos.

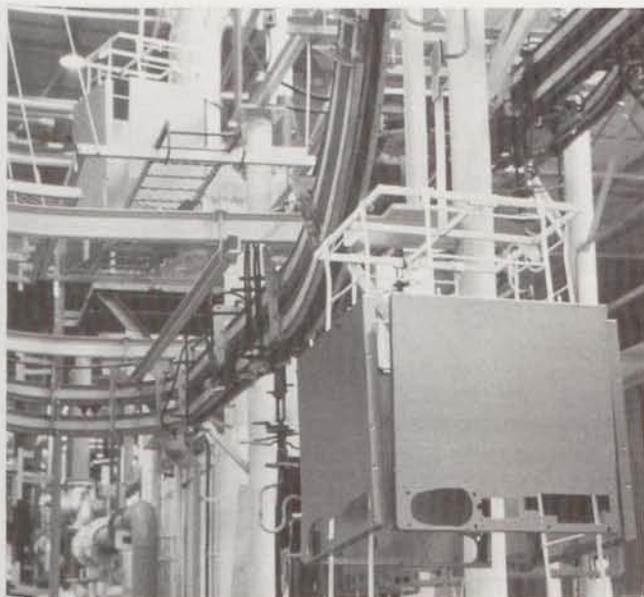
Contexto competitivo

La reconversión en el sector del mueble ha venido siempre con bastantes años de retraso con respecto a otros sectores. Ahora se empieza a aplicar en el mueble lo que hace 10 años habían afrontado otras industrias con cierto éxito. El contexto competitivo, por otra parte, exige flexibilidad y adaptación rápida a los procesos de producción ya que el diseño se ha convertido en la pieza clave que da el valor añadido a la industria del mueble. Con todo ello, la adaptación de la pequeña y mediana industria a estas exigencias ha sido siempre más ágil que las estructuras más pesadas que necesitan unos esfuerzos de ajuste mucho mayores.

El mercado, por otro lado, tenderá durante 1989 a un sostenimiento moderado de sus demandas y no se prevén situaciones traumáticas con la aplicación del Acta Unica Europea salvo si la irrupción extranjera viene acompañada con un violento cambio en los hábitos de distribución con las grandes cadenas de distribución.

1987a transizio-urtealdia izan bazen ere, 1988a, datozen 5 urteotako Urkide Taldearentzat definitu den Plan Estrategiko eta Marketing-eko Planaren lerro nagusienak martxan jarri direneko urtealdia kontsidera daiteke. Iharduketarako lerro hauek, diseinuaren hobakuntza eta egokitzapenetik hasi eta Altzarien Sektoreko produkzio eta gestioko teknika modernoan ezarpena lortzea dute egitasmorik finkoena.

Aditzera emandako formula hauek martxan jartzearen ondorioz, Taldeko Koperatiben emaitzak dexente hobegoak izan dira, nahiz eta Danona-ren kasuan, bere espezifikotasunagatik, nabarmenki agertzen ez bada ere. Kooperatiba honetan aldezaurretik onartutako Merkatuaren diseinurako **egokitze-lanak** eta Plan Estrategiko eta Marketing-eko Planaren **inplantaziorako** egitasmoek jasan duten atzerapena, nolabait, ispilatu da urteko emaitzetan ere.



Electrodomésticos, un sector en pleno cambio

*Jesus Catania,
Director de la División de
Productos de Consumo FAGOR*

El sector de electrodomésticos de línea blanca continuó viviendo en plena ebullición a lo largo de 1988, avanzando en su carrera de concentraciones empresariales, no sólo en el contexto español sino en el europeo y mundial.

La firma italiana Merloni se hace con Indesit, al mismo tiempo que algunos de los grandes del sector en Estados Unidos saltan a la palestra europea, dando lugar a acciones tan espectaculares como

la adquisición de Philips por Whirlpool y la de Hoover por Maytag.

En el mercado español Electrolux prosiguió con su política de absorciones, haciéndose con las empresas catalanas Corberó y Domar, tras haber comprado Zanussi. A la concentración empresarial de marcas se añade la concentración creciente de la distribución, con operaciones tan notorias como la adquisición por Ivarte del Departamento de Electrodomésticos de Galerías Preciados.

Fagor, 19% más de ventas

En este contexto de cambio acelerado la demanda interior de

electrodomésticos creció por tercer año consecutivo, si bien algo más modestamente que en 1987, situándose alrededor del 10%. Frente a este porcentaje medio, las ventas de los productos Fagor de línea blanca aumentó un 19% respecto a 1.987.

En exportación, dirigida básicamente a los mercados de la CEE, nuestra presencia ha continuado siendo significativa con una facturación superior a los 5.300 millones de pesetas. Optamos por cambiar nuestra estrategia exportadora apostando por una gama superior de mercado, lo que al principio ocasionó algunos problemas

BIENES DE CONSUMO

INCLUYE ELECTRODOMESTICOS Y MUEBLES

- millones de pesetas -

Concepto	Realizado en 1.988 (*)	Grado Cumplimiento s/ Prev. P.G.	Variación s/ 1987 (%)	Previsión para 1989	Variación s/ 1988 (%)
Ventas Totales	45.821	95	12	52.296	14
Ventas Exportación Personal (**)	7.866	79	-10	8.101	3
Cash-Flow	4.255	107	10	3.826	-10
Inversiones	3.175	107	-12	3.842	21
	3.971	128	58	4.695	18

(*) Estimación sobre cierres provisionales

(**) Personal medio

→ de ajuste que fueron superándose a lo largo del ejercicio, produciéndose un salto notable en los últimos meses del año, en los que hemos iniciado un ambicioso programa de ventas a través de dos líderes de la distribución europea: Darty en Francia y Currys en Inglaterra.

En este mismo período comercial, habría que destacar el lanzamiento al mercado de nuevas encimeras extraplanas y de hornos con prestaciones y calidad europeas, debiendo subrayar en este apartado la comercialización de una nueva gama de horno TO-DO, de gran aceptación en el mercado.

Equipos de avanzada tecnología

Esta dinámica comercializadora ha contado con un importante soporte productivo, a través de las instalaciones ya reconvertidas de frigoríficos y de la puesta en marcha de la primera fase de la planta reconvertida de hornos y encimeras, con la consiguiente incorporación de desarrollos productivos de avanzada tecnología.

Entre éstos cabe destacar: dos almacenes automáticos con inventario permanente de los componentes, una nueva área de montaje basada en células unipersonales y un equipo laser utilizado para la fabricación de los nuevos difusores de gas. Todo ello se completa con un control global de la producción a nivel de planta.

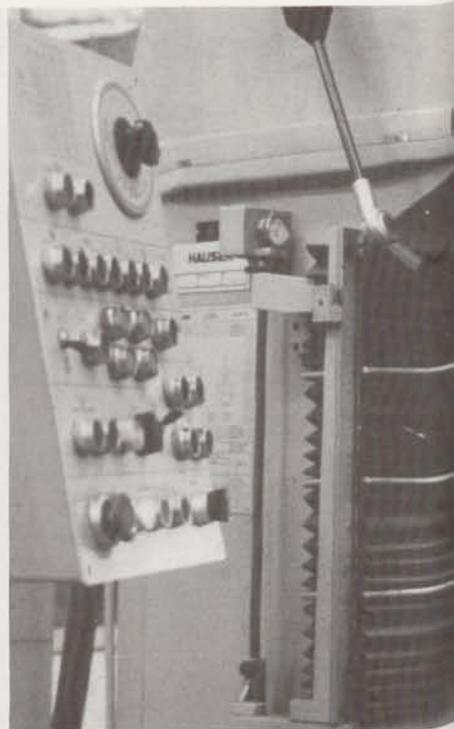
Durante el primer trimestre de este año concluiremos la reconver-

sión de la planta de hornos y encimeras, previendo la finalización de la de lavadoras para antes de mediados del ejercicio. De este modo pondremos punto final al proceso reconvertor de nuestras instalaciones de línea blanca, iniciado en 1.984, disponiendo de los medios productivos adecuados para competir en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

1989, año clave

El presente año va a ser clave en la definitiva configuración del sector de línea blanca a nivel español y europeo, asentándose las posiciones de cara al Mercado Único Europeo de 1993. Siguiendo con la cadena de adquisiciones, es probable que el gigante norteamericano General Electric decida dar el salto europeo y que el Grupo alemán Bosch-Siemens materialice algunos de sus intentos compradores, que son ya de dominio público, frente a empresas como De Dietrich, Merloni, Balay o Safel.

Esta política de concentración va a alterar aún más el problema europeo y español del electrodoméstico, introduciendo enormes cambios en el mercado. Frente a esta situación también en Fagor estamos adoptando posiciones estratégicas, tanto en el plano comercial y de mercado, con la posible adquisición de empresas o marcas comerciales en el mercado nacional y exterior, como en el terreno de la innovación y calidad de nuestros productos, única forma de continuar presentes a medio plazo en el mercado español y europeo. ■



Antón Echeverría,
Director General
del Grupo Debako

El año 1988 ha sido, de nuevo, un buen ejercicio para el sector de Máquina-Herramienta, que ha experimentado un aumento de su producción en un 11%, a pesar del crecimiento espectacular del 29% logrado durante el año precedente.

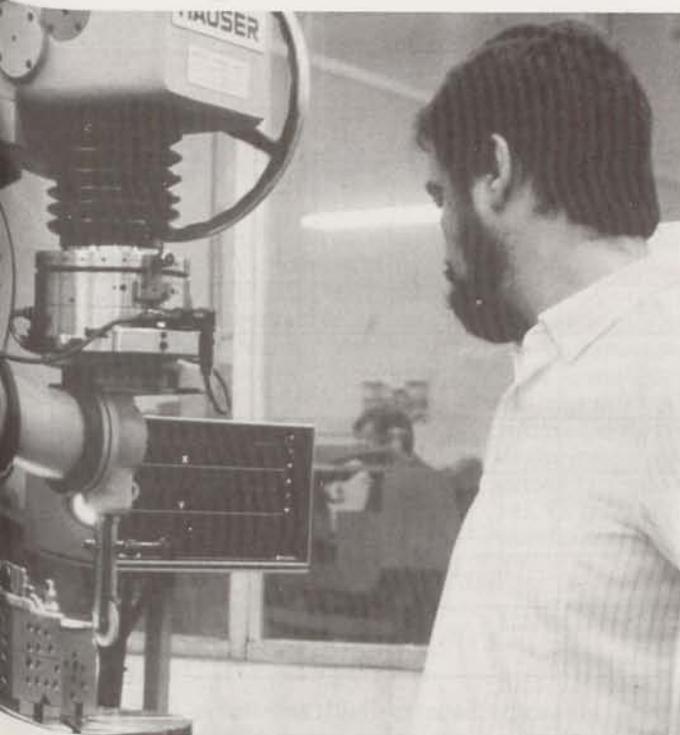
Las exportaciones han tenido un incremento moderado, como consecuencia, fundamentalmente, de la evolución del tipo de cambio efectivo de la peseta que registró, en 1988, una apreciación del 3,3% en relación con el índice medio de las monedas de los países desarrollados. Si lo comparamos con el ECU, ha tenido una revalorización del 6,5%, aspecto de gran importancia por la gran interrelación comercial con los países de la Comunidad (CEE).

Para darnos una idea de la importancia que tiene la Comunidad para nosotros, sepamos que, en el año 87, el 53% de nuestras exportaciones se dirigieron a la CEE y que, el 72% de nuestras importaciones procedían de ella.

1988an zehar irekinaldi bizian jarraitu zuen lerro zuriko elektrotresnen sektoreak, enpresen kontzentrazio-politikarekin aurrera eginez, eta ez bakarrik espainiar merkatu inguruan baizik eta europearrear eta mundu osokoa ere.

Merloni italiar etxeak Indesit bereganatu du, eta aldi berean, Estatu Batuetan sektoreko handienak Europarantz abiatzen hasi dira, ustegabeko ekintza izugarriak burutuz, hala nola, Whirlpool-ek Philips erostea eta Maytag-ek Hoover enpresa bereganatzea.

Espainiar merkatuan, Electrolux-ek jarraitu du bere absorzio politikarekin, horren lekuko dugu, lehenik, Zanussi-ren erosketa, eta geroxeago, Corberó eta Domar kataluniar enpresen absorzioa. Marken kontzentrazio enpresarialaren jarraipena da banaketaren gorantzako kontzentrazioa, nabarmena, Ivarte-k gauzatu duen Galerías Preciados-eko Elektrotresna Dptu.aren erosketa izan delarik.



1988ko Urtealdia, berriro ere, urte ona izan da Makina Erremintaren sektorearentzat. Urteko produzioak %11ko hazkundera izan du, nahiz eta aurreko urtealdikoak ere %29ko gehikuntza nabarmena izan zuen.

Esportazioen gorakada moderatua izan da, bereziki, pezetaren trukeak izan duen eboluzioaren eraginez, hain zuzen ere, 1988an, %3,3ko apreziazioa izan zuen pezetak Europako herrialde aurreratuetako moneten batzbesteko indizearekiko. ECUarekin gonbaratuko bagenu, %6,5eko errebalorizazioa izan du pezetak, eta noski, europeak komunitatearekin gauzatzen ari diren merkataritzako harremanak lekuko, gorakada hori guztiz garrantzitsua da.

bu en ejercicio

CONCEPTO	1983	1984	1985	1986	1987	1988 (estimado)
Valor de la produc. nacional de la Maq. Hta.	27.700	34.000	43.000	55.000	71.000	78.500
Exportaciones (FOB).....	14.257	18.208	25.753	25.400	27.023	29.100
Consumo prod. prop.	13.443	15.792	17.247	30.448	43.977	49.400
Importaciones (CIF)	12.368	9.024	10.015	14.900	30.951	36.500
Consumo aparente mercado nacional	25.811	24.816	27.262	45.348	74.928	85.900

La Comunidad Económica Europea, es el principal productor y consumidor a nivel mundial, aunque por países, destaca la importancia de Japón. Todo ello podemos apreciarlo en el siguiente cuadro.

Los aspectos más destacados de los datos expuestos son:

- La CEE y Japón producen el 55% de las máquinas-herramienta.
- El consumo se concentra, fundamentalmente, en la CEE y el COMECON.
- El principal consumidor, por países, es la Unión Soviética con 5.303 millones de dólares, seguido de Alemania Occidental con 4.200 millones, y USA con 3.820 millones.

Hay que tener en cuenta que hay un gran intercambio comer-

cial, los países productores exportan e importan gran cantidad de máquinas-herramienta, existiendo una cierta especialización, en base al nivel tecnológico.

Hecho este encuadre, pasemos a analizar:

Las empresas del Grupo

Las empresas de máquina-herramienta del Grupo, incluyendo a EGURKO, fabricante de máquinas para madera, han vendido 14.800 millones y generado un cash-flow que supera el 10% de la cifra facturada.

Tomaremos como referencia el núcleo más representativo de empresas pertenecientes al Grupo DEBAKO que, en 1988, han captado pedidos por un importe de 8.600 millones, de los que el 50%

proviene del exterior, han invertido 500 millones, y han generado un cash-flow de 860 millones.

Los hitos más destacables correspondientes a DEBAKO, durante el ejercicio 88, han sido los siguientes:

- Captación del pedido más importante de la historia de la Máquina-Herramienta, que corresponde a una transfer flexible compuesta de 8 centros de mecanizado, 7 máquinas especiales, 1 máquina de medición, 1 lavadora, y 2 robots de manipulación, con un ordenador central para supervisar y gestionar la línea, por importe de 1.560 millones. Esta venta se ha realizado a la empresa AGROZET de Checoslovaquia para mecanizar

PRODUCCIONES Y CONSUMOS DE MAQUINA HERRAMIENTA

- millones de \$ -

AREAS	1.987		1.987		DIFERENCIA
	Producción	%	Consumo	%	
C . E . E .	10.885	35	9.347	30	+ 1.539
COMECON	6.569	21	6.896	22	- 327
EFTA y R. Europa	2.487	8	1.010	3	+ 1.077
TOTAL EUROPA	19.941	64	17.253	55	+ 2.689
América Norte	2.633	8	4.359	14	- 1.726
Resto América	421	1	1.477	5	- 1.056
TOTAL AMERICA	3.054	9	5.836	19	- 2.782
Japón	6.413	20	3.761	12	+ 2.652
Resto Asia	1.741	6	2.315	7	- 574
TOTAL ASIA	8.154	26	6.076	19	+ 2.078
RESTO DEL MUNDO	191	1	2.175	7	- 1.985
T O T A L	31.340	100	31.340	100	-

Fuente: AMERICAN MACHINIST

- ➔ varios tipos de cajas de cambio del tractor ZETOR.
- Venta, a la República Democrática Alemana, de rectificadoras de CNC y convencionales, por un valor superior a los 1.100 millones de pesetas.
- Fabricación y entrega al cliente de dos sistemas flexibles de alto nivel tecnológico, para el mecanizado de piezas prismáticas, con amplia capacidad de software que permite una conducción variable y optimizada de piezas.
- Establecimiento de un acuerdo de colaboración con RENAULT AUTOMATION para:
 - comercializar nuestros centros de mecanizado en Francia.
 - integrar nuestros módulos de mecanizado en sus sistemas y transfer flexibles.

- construir y vender el robot ACMA.

- Lanzamiento al mercado de la fresadora de CNC, e
- Inicio de la construcción del nuevo edificio para IDEKO, el I+D de 8 cooperativas de máquinas-herramienta, cuyo importe será del orden de los 250-300 millones de pesetas.

Todo ello avala la capacidad tecnológica y competitiva de DEBA-KO que, para este ejercicio, prevé una facturación de 8.135 millones y unas exportaciones de 3.750 millones. Las inversiones continuarán ocupando un lugar clave en el relanzamiento definitivo del Grupo; inversiones que este año ascenderán a 550 millones de ptas. cuya financiación va a ser posible gracias a los buenos resultados obtenidos durante los últimos ejercicios. ■

Sector Máquina-Herramienta en el Grupo Asociado

CONCEPTO	Realizado en 1988 *	(%) Grado Cumplimiento s/ Prev. P.G.	Variación s/1987 (%)
Ventas totales	14.741	107	+ 11%
Personal	1.537	101	+ 3%
Cash-Flow	1.542	135	+ 7%
Inversiones	748	85	+ 7%

(*) Estimaciones sobre cierres previsionales

Importantes cambios en la estructura del sector

Iñaki Ormaza, Secretario General Técnico de Eroski

Al contrario que otros sectores económicos, la demanda de bienes de consumo corriente, englobada de tantos subsectores, no se relaciona tan estrechamente con lo que se viene llamando la "marcha de la economía".

De este modo, el crecimiento tan espectacular de las macromagnitudes, tales como el P.I.B. o el Consumo Privado, no han impulsado el mercado de las mercancías masivas en su conjunto durante el presente ejercicio.

El sector de distribución en 1988

Con una resultante final estancada, el desglose por grandes aparatos muestra que el consumo alimentario se ha mantenido estable, el textil ha presentado un mal año, mientras que en electrodomésticos, la electrónica de ocio ha crecido de modo espectacular. Sirvan como exponentes respectivos el débil crecimiento de los gastos alimentarios "per-cápita", sólo un 0,25% según las encuestas del M.A.P.A., la irregularidad climática que ha perjudicado las compras de textil, o por el contrario, la impresionante expansión del video con ventas de medio millón de unidades durante 1.988.

La oferta, por su parte, ha mostrado las mismas características que en los ejercicios precedentes, destacando la intensa com-

petencia que se ha trasladado hacia los aspectos de precio y promoción. Consecuentemente, y a pesar del repunte del I.P.C., los precios promedio de venta de las grandes organizaciones de distribución presentan sólo incrementos menores. Como dato, en Eroski la media ponderada se situará entre el 1-2%.

La estructura del sector

Por lo que se refiere a la estructura del sector de distribución de vocación alimentaria, el año transcurrido se ha caracterizado por la fiebre de adquisiciones y fusiones de organizaciones comerciales de tamaño intermedio y grande. Aquí, las expectativas de la Europa del 92 vienen jugando fuerte, toda vez que la concurrencia con empresas extranjeras es tan antigua como un cuarto de siglo.

Otro rasgo es la continuidad en la entrada de organizaciones líderes francesas, ahora de supermercados, completando el extraordinario dinamismo de los hipermercados ya instalados. Son sintomáticas también las innovaciones como los "joint ventures" de "Campsa" con "7-Eleven" (norteamericana) y Pryca con "B.P.", para el desarrollo de tiendas de horario continuado, al estilo

de las americanas "Convenience Stores", preferentemente situadas en gasolineras.

No obstante, la rivalidad del sector en cuanto al juego de la oferta se refiere, no puede percibirse sin observar un período más extenso que el anual. Así, en el Cuadro I es donde se muestra, no la evolución, sino la brusca aceleración del comercio en el mercado español en su rápida adaptación a estadios más avanzados en brevísimo espacio de tiempo.

Se observa que en la distribución de alimentación envasada, además de bascular del comercio tradicional al "Nuevo Comercio", son las dos categorías de grandes superficies (hipermercados y supermercados) las que acaparan los mayores crecimientos en cuanto a cuotas de mercado en el período 80-86.

Por otro lado, las sociedades especializadas en ese tipo de implantaciones, supermercados e hipermercados, muestran crecimientos superiores al promedio de las grandes empresas del sector, en algunos casos más que el doble. Y todas las indicaciones señalan que la trayectoria es más nítida todavía en los dos últimos años.

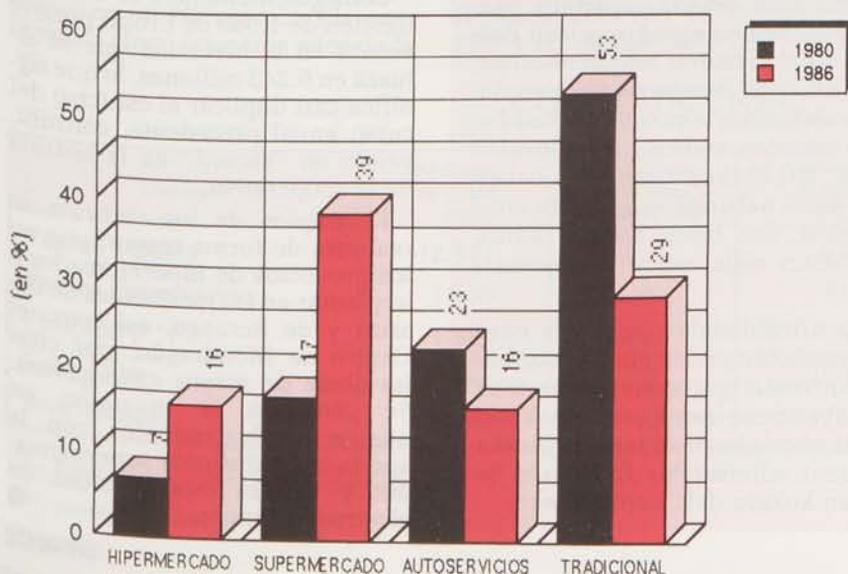
Por lo que se refiere a la distribución no alimentaria, los independientes de nuevo cuño, a través de organizaciones de franquicia parecen imponerse en sectores como textil, deporte y otro largo etcétera.

Aspectos económicos de Eroski en 1.988

En este entorno, el ejercicio cerrado por Eroski con unas ventas de 47.000 millones de pesetas es positivo, toda vez que supone un crecimiento de las mismas del 13% respecto al año anterior.

También es significativo, el incremento ininterrumpido de la facturación de los productos de Marca Propia que han superado durante el año los 9.300 millones de pesetas. Se ha experimentado una superación del registro de

PESO DE LA DISTRIBUCION ALIMENTARIA ENVASADA



→ ventas anterior en un 38%, ascendiendo la gama total a 530 productos.

La rentabilidad, similar a la alcanzada en los últimos ejercicios, elevará a los resultados a un nivel cercano a los 1.700 millones de pesetas.

El mayor salto en relación al ejercicio precedente ha tenido lugar en el terreno de las inversiones, con un total de 3.300 millones de pesetas, produciendo un centenar de nuevos puestos de trabajo. Los recursos empleados han supuesto un incremento del 115% en relación al año anterior, que tuvo una realización menor que lo planificado debido a circunstancias exteriores.

La inversión de los recursos ha tenido diversos destinos. La mayor parte se ha dirigido hacia la creación de nuevos grandes centros en Ipurua (Eibar) y Txurdinaga (Bilbao) y los supermercados inaugurados en Elgoibar, Anzuola, Ensanche (Pamplona), Abando (Bilbao), Zorroza (Bilbao) y Galdakao.

Otro polo de inversión ha sido el representado por las tiendas especializadas en textil y electrodomésticos de Santutxu (Bilbao), Durango y Sestao, así como un "cash and carry" en Bilbao.

También, durante el ejercicio y siguiendo los planes de moderni-



zación técnica y de nuevos equipamientos de apoyo, la cooperativa ha puesto en marcha la nueva Central de Productos Perecederos en Amorebieta con 3.500 metros cuadrados de superficie de almacenamiento, que alberga la unidad logística de Fruta, Verdura y Pescado Fresco. Simultáneamente, se han emprendido las obras de ampliación del Almacén Central que incrementará un 50% la capacidad de almacenamiento del mismo, alcanzando las 31.000 paletas, e incorporando nuevas aplicaciones técnicas para un tratamiento más automatizado del "stock".

La perspectiva para 1.989

En los próximos años, la apertura de mercado que lleva aparejado el proceso de integración europea hará sentir sus efectos de modo paulatino, pero seguro, en el sector distributivo.

Paralelamente, la demanda y el comportamiento de los consumidores presentará un perfil más en línea con lo habitual en los países europeos ricos. De esta forma, los ofertantes tendrán que desenvolverse en un escenario sustancialmente distinto, con unos clientes más exigentes, menos leales al punto de venta, más racionales, ..., en una palabra, frente a una clientela más difícil de satisfacer.

Además de otros factores positivos de carácter financiero y organizativo, las empresas internacionales que operan en países con consumidores de las características señaladas atesoran un "saber hacer" ventajoso en ese aspecto respecto a las autóctonas.

Es ocioso hacer hincapié, que aquellas empresas locales con deseo de permanencia en el mercado se sentirán obligadas a salvar la carencia citada y desarrollar las capacidades técnicas y mercadológicas precisas para competir con eficacia.

Con esta determinación, Eroski va a orientar firmemente sus objetivos para los años venideros, presentando una oferta más atractiva, con nuevos centros más adaptados al actual consumidor, y anticipadora del futuro.

Consiguientemente, el Plan de Gestión de 1.989 de Eroski pone el acento en la inversión que se situará en 6.243 millones, lo que significa casi duplicar el esfuerzo del curso anual precedente, constituyendo un "record" en la historia de la cooperativa.

El empleo de los recursos se realizará de forma mayoritaria en los proyectos de hipermercados a implantar en las localidades de Basauri y de Berango, así como el Centro de Mondragón, por citar las obras de mayor envergadura. Se completa la inversión con nuevos establecimientos en la apertura de distintos supermercados y tiendas especializadas en electrodomésticos. ■

Beste sektore ekonomikotan ez bezala, azpisektore ugari hartzen dituen kontsumo arrunteko ondasunen demanda, ez da hain hertsiki lotzen "ekonomiaren martxak" deituriko fenomenoak izan duen abiadarekin.

Honela bada, makromagnitudeek ezagutu duten hazkunde ikusgarriaren aurrean, BPGarena edota Kontsumo Pribatuarena lekuko, honek ez du eragin handiegirik izan, orohar bederen, urtealdi honetako merkantzia masiboen merkatuan.

Azken ondorioa, estankamentuarena izan delarik, apartatu handien arteko banaketak elikadurazko kontsumoa egonkorra izan dela adierazten digu, guztiz urte kaskarra oihalgintzaren sektorearentzat, eta elektrotresnen sektorean, aldiz, hazkunde ikusgarria ezagutu dute aiserako tresna elektronikoak. Esandakoaren lekuko hona hainbat datu aipagarri: M.A.P.A.-k egindako inkesten araber, elikadurazko "per-capita"ko gastuen hazkundera %0,25ekoa izan da bakar-bakarrik, irregularitasun klimatikoak kalte nabariak eragin ditu oihala erostetaren atalean, eta alderantzizkoa den beste honako datua, 1988an zehar bideo-salmentak bostehun mila unitatetan gauzatu dira.

Eskaintzak, bere aldetik, aurreko urtealdietako ezaugarri berezituak erakutsi ditu, zerbait azpimarratzekotan prezio eta promozioko aspektuetara zeharrra datu den konkurrentzi gogorrena litzateke. Ondorioz, eta KPIaren gorantzakoa nabarmena izanik ere, banaketazko organizazio handien salmenten batzbesteko prezioek oso gorakada txikiak jasan dituzte. Datu soil batean adierazteko, Eroski-ren batzbestekoa %1-2aren arteko mugetan kokatu dela esan daiteke.

Sector construcción: hacia un contexto europeo

Jesús Maiztegui, Director General del Grupo Urcoa

Cuando se cita el Sector de la Construcción, bien sea para analizar su situación coyuntural, para calibrar el crecimiento real del mismo, o para realizar estimaciones sobre su evolución, se está realizando un proceso de simplificación del que con frecuencia no se es plenamente consciente.

La actividad de la construcción en el conjunto de la CEE constituye uno de los sectores más importantes de la economía comunitaria. Con más de 9 millones de trabajadores (6,6% de la población activa), alcanzando unos 18 millones de trabajadores para todo el sector edificación-obras públicas, con la inclusión de toda la industria auxiliar de la construcción.

La construcción representa en la CEE cerca del 9,1% del PIB y ejerce un efecto de tirón especialmente importante, con respecto al conjunto de la actividad económica comunitaria.

Una estimación aproximada de la demanda sitúa el mercado europeo de la construcción en aproximadamente 50 billones de pesetas, representando España el 6,20% que equivale a decir que el mercado europeo es 16 veces el mercado español.

En los ejercicios 1986 y 1987, por primera vez en la presente década, la actividad global de la construcción en la CEE ha venido por encima del 2% y esto sucede después de una recesión importante que hizo que tal actividad se redujese en un 9% aproximadamente en los cinco primeros años de la



década. Tal recesión fué particularmente grave en algunos países. En Bélgica fué el 36%, en Irlanda el 29%, en Luxemburgo el 24%, en Holanda el 16%, en Francia el 15% y en Alemania el 13%.

A nivel internacional el Sector de la Construcción está atravesando los últimos años una profunda crisis, que está afectando de forma importante a las empresas exportadoras. →

CONSTRUCCION

- millones de pesetas -

Concepto	Realizado en 1.988 (*)	Grado Cumplimiento s/ Prev. P.G.	Variación s/ 1987 (%)	Previsión para 1989	Variación s/ 1988 (%)
Ventas Totales	12.871	114	23	14.541	13
Ventas Exportación	1.155	89	31	1.898	64
Personal (**)	1.539	112	13	1.578	3
Cash-Flow	1.586	162	105	1.478	-7
Inversiones	632	85	171	968	53

(*) Estimaciones sobre cierres provisionales

(**) Personal medio



Las exportaciones de los países de la CEE el año 1986 dentro de la propia Comunidad, representaron el 4,5% del total de exportaciones, con un importe aproximado de 76.000 millones de pesetas (representa el 0,15% de la producción Europea).

Las exportaciones españolas también han sufrido esta recesión, descendiendo en el quinquenio un 60% aproximadamente. El año 1986 se exportaron 60.000 millones de pesetas representando el 1,93% de la producción española.

La previsible evolución que tendrá la nueva configuración del mercado europeo en los distintos subsectores puede resumirse así:

Mercado Europeo

- Estancamiento del subsector de la vivienda nueva, que difícilmente mejorará la situación actual.
- Incrementos relativamente moderados del subsector de Rehabilitación y conservación de Edificios.
- Incrementos moderados del subsector de obra civil a largo plazo, pudiendo aumentar a corto-medio plazo, en función de la puesta en marcha de los grandes proyectos del programa de la Comunidad.
- Globalmente se puede afirmar que el sector de Construcción a nivel europeo, es un sector "maduro", por lo que seguirá probablemente al mismo nivel que el actual.

Mercado Español

- Incrementos de cierta entidad del subsector de la vivienda nueva en el próximo quinquenio, pero que en ningún caso, se espera que el número de viviendas sobrepase las 230.000 unidades, cifra muy inferior a la de la década pasada.
- Incrementos importantes en el subsector de la rehabilitación y conservación de edificios.
- Incrementos importantes en el subsector de la obra civil.

Eraikuntzako iharduera, orohar, Europako Elkarte Ekonomikoaren sektore garrantzitsuenetarikoa da. Kopuruari dagokionez, 9 milioi langile baino gehiago hartzen ditu (biztanleria aktiboaren %6,6a), eta eraikuntzako industria laguntzailea kontsideratuz, 18 milioi langile dira eraikuntza eta obra publikoak sektoretan dihardutenak.

Eraikuntzak, BPGaren %9,1a suposatzen du EKEan, eta bultzada-efektu bereziki inportantea eragiten du Komunitateko ihardun ekonomiko osoaren esparruan.

Beraz, honela laburbildu daitezke azpisektore desberdinetako merkatua osatzen duten eraketa-modu berriak ekarriko dituen ondorioak.

- Globalmente el sector de construcción en España, seguirá incrementándose en los próximos años.

Dificultades posibles tras la aplicación del Acta Unica

La aplicación del Acta Unica tendrá consecuencias dispares según el tamaño de las empresas constructoras. Y así para las pequeñas y medianas empresas en las cuales se inscriben las pertenecientes al Grupo, la integración en la CEE no se espera que les afecte en su actividad. Esto se explica por el carácter de servicio que tiene este tipo de empresas y por la componente de "mercado cautivo" con el que actúan. Este tipo de empresas serán competitivas en el entorno en el que se sitúan y están perfectamente capacitadas para realizar el tipo de obras en consonancia con su tamaño.

La situación de las grandes empresas es, sin embargo, bastante diferente ya que aquí el Mercado Unico puede afectarles de forma muy notoria, con la gravedad adicional de la posible finalización para 1993 de planes en marcha muy importantes, ausencia de mercado de exportación y total libertad de actuación de empresas extranjeras en el país. Para paliar esta complicada situación sólo la concentración de empresas para alcanzar una dimensión internacional, desarrollo de centros de I+D, la mejora permanente de la organización, el incremento de la subcontratación y la consecución de niveles más altos de calidad podrán ser alternativas de solución.

En los cuadros adjuntos se indican los porcentajes que representan los distintos subsectores en Europa y España.

Como se puede apreciar, las viviendas nuevas en España representan 5 puntos porcentuales más que la media europea, el conjunto de edificaciones, incluidas las viviendas, en España representan 56% frente al 45% en Europa, teniendo sin embargo un desfase importante de 14 puntos en la rehabilitación y conservación de edificios, con respecto a Europa. ■

PAIS	VIVIENDA NUEVA	EDIF. NO RE. PRIVADO	EDIF. NO RE. PUBLICO	OBRA CIVIL	REHABILITAC. Y CONSERV.
C.E.E.	24%	15%	6%	18%	37%
ESPAÑA	29%	19%	8%	21%	23%



Evolución del Sector

Las Cooperativas que producen o industrializan materias primas del Sector Primario forman el GRUPO EREIN. Sin embargo, y a pesar del carácter sectorial de que sus actividades están dotadas, resulta poco ilustrativo realizar un análisis de carácter cualitativo de

su evolución en general, dado el comportamiento tan heterogéneo que últimamente se está presentando.

La incorporación a la CEE agudiza los defectos estructurales del



Lehen Sektoreko lehengaiak produkzitzen edota indus-tratzen dituzten Kooperatibek osatzen dute EREIN Taldea. Hala ta guztiz, aipatu kooperatiba hauen iharduerek duten ezaugarria guztiz sektoriala izan arren, Talde honek izan duen bilakaera orokorraren anilisi kualitatiboa egitea ez da batere adierazgarria, hain zuzen eta batipat azken bolada honetan gertatzen ari den portaera heterogeneoaren eraginez.

EKEan sartzeak are eta gehiago nabarmendu ditu gure herrian Lehen Sektorearen egiturazko akatsak, baina, hori horrela izanik ere, ez da modu berean gertatu lur eta abeltzaintzako produktu desberdinetan.

Hasi berri dugun Urtealdi honetarako, TALDE honen egitasmoa da kooperatiben arteko harremanekiko sektorearteko integrazio-maila hobetuzko aurrerapausoak ematea, eta promozio berri baten sustaketa bultzatzea, elikadura-banaketa-garapeneko lanetan diharduko duena, alegia, produkzioko eta transformazioko iharduera berrietarako ezinbestekoa izango den Merkatal estaldura sendotzeko helburuarekin.

Mario Zubia,
Director General del
Grupo Erein



Sector Primario en nuestro País, pero no ha incidido con el mismo signo para los distintos productos agroganaderos.

De forma muy sintética, y para los productos que afectan a nuestro GRUPO, podemos indicar que la evolución ha sido la siguiente:

* HORTALIZAS

Evolución positiva para las hortalizas en fresco, dado que se trata de productos para mercados de cercanías en función de los hábitos de consumo con escasa incidencia de productos foráneos.

* LECHE

La leche de vacuno ha tenido una evolución positiva en precios, en contradicción con las perspectivas que se esperaban, al haberse reducido fuertemente los excedentes de Europa. La leche de ovino ha fluctuado a la baja, repercutiendo las coyunturas de la industria transformadora.

* CARNE

Situación normal con evolución positiva y moderada para la carne de vacuno, incidiendo positivamente la modificación en los hábitos de consumo y el poder adquisitivo del consumidor.

Para la carne de porcino se han presentado los peores ejercicios de la última década, con decrementos en los precios del



10% y 20% en los dos últimos años respectivamente, como consecuencia de una política de fuertes importaciones de Europa.

* VINO

Incrementos desmesurados de la demanda y, en consecuencia, del precio del vino RIOJA ALAVESA. Las fuertes inversiones realizadas en bodegas de crianza y las expectativas de los mercados, han incidido con resultados de elevación de precios en torno al 40% interanualmente durante los dos últimos años.

* MADERA

Prosigue la evolución ascendente del precio de la madera de Pino Insignis con incrementos interanuales en torno al 20%,

como consecuencia de una fuerte demanda del mercado interior y en particular por la incidencia del Sector de Construcción.

Esta coyuntura de precios, en general muy positiva para las Cooperativas de producción primaria, incide sobre la industria o Cooperativas transformadoras negativamente por la dificultad que presenta su repercusión en el producto transformado final.

Desde la óptica cuantitativa y como resultado de su gestión, las Cooperativas que integran el GRUPO EREIN en el ejercicio 1988 han obtenido las siguientes cifras (cuadro adjunto).

Para el ejercicio que hemos iniciado, este GRUPO se propone una actividad orientada fundamentalmente a avanzar en una mayor integración intersectorial de las relaciones entre cooperativas y al lanzamiento de una nueva promoción que desarrollará su actividad en el segmento de la distribución alimentaria y que debe constituirse en la cobertura comercial que precisan las actuales y futuras actividades de producción o transformación que se decidan emprender.

CONCEPTO	MILES DE PTAS.
VENTAS	3.516
CASH-FLOW	220
INVERSIONES	190
PUESTOS DE TRABAJO	246

NOTAS DE UN VIAJE A MOSCÚ (I)

Triunfar en las nubes para fracasar en la Tierra

Jesús Larrañaga

SIN HOLGURAS

El tiempo es oro, divisa que alcanza su paroxismo cuando se trata de enclaves aéreos. El hombre desafiando al tiempo, se mete en la estúpida carrera de regañar segundos al imposible, y se gana en sustos lo que no quiso ceder en holgura programática. Y así de apretados eran los minutos, que no dimos con nuestros huesos en Frankfurt, porque Dios no lo quiso. Raudos, cual el olímpico Jhonson, dimos alcance cuando bramaban los motores al incógnito Moscú.

Más, si los pies alcanzaron su fin, no fue una de las maletas, que se perdía entre las prisas y el caos de la modernidad técnica de Frankfurt.

El Sheremetievo 2, que fue construido para las Olimpiadas, es uno de los cinco aeropuertos que cubre el espacio Moscovita, pero a juzgar por lo atravesado de sus instalaciones y la parsimonia de los servicios, es más propio de países rezagados, que de punteros.

Rigurosa la identificación policial. Mirada inquisitorial, escudriñando los recovecos faciales, tenaces en confirmar la identidad clónica de la foto-cara; con calma metódica, jovenzuelos apenas salidos de la pubertad, clavan sus ojos en los códigos misteriosos registrados en un pupitre, invisible a los ojos del paciente viajero. Este, se mantiene erguido, firme, serio en espera que el "scanner" visual finalice su delicada labor introspectiva.

Las maletas es la siguiente estación. Ni vienen por la cinta que indica el letrero Frankfurt, ni llegan todas. Constatada la falta, el proceso de búsqueda no se lo arriendo a nadie; la íntima sensación de desnudez del que va sólo con lo puesto, y la angustiada y paciente lucha, contra la ciega e indiferente maquinaria "aeroflotiana" es de abrigo. El funcionario está ajeno a las tribulaciones del viajero, quien desnudo ante sí y ante el qué diran, explica, y para qué, nadie se excita, se mueve. Sólo la terquedad infinita, la falta insistente despierta de la modorra al aparato, burocrático, frío y distante. La siguiente estación es el paso por el control de maletas. Todas sin excepción pasan por el scanner. Los vídeos son retenidos para ser visionados por los "voyers" profesionales, mirones de oficio que hurgan en los asépticos materiales técnicos y mórbidos pases eróticos. El "Novedades de Moscú", n. 47.1988, no lleva fecha sino referencia numérica, lo comenta.

Barrera contra el video. "En un pequeño cuarto con estanterías llenas de cassettes de video, vemos a un joven oficial guardafronteras. Tiene delante de él ocho pequeños televisores y un puesto de mando con ocho grabadoras de video. En todas las pantallas a velocidad acelerada se proyectan películas grabadas: disparos, puñetazos y besos. Un controlador de cassettes, que son traídos de otros países, trabaja 12 horas seguidas. Después tiene dos días de descanso para volver luego a su puesto de guardia. Creo que una persona sin preparación adecuada se volvería loca viendo en régimen acelerado ocho películas a la vez durante 12 ho-



ras seguidas. ¡Son hasta 200 cassettes diarios! ¡Pero los oficiales logran resistirlo!"

Los videos que uno lleva, se quedan hasta el día siguiente en que se pueden recoger.

El aeropuerto es la puerta de entrada al país, y los propios ciudadanos lo ponen a caldo, por su pesantez, rigurosidad y su desfasada estructura, pensada para aviones de 100 pasajeros, cuando los modernos rebasan no pocas veces los 400.

Del aeropuerto abigarrado a la planicie Moscovita, de la algarabía al silencio de unas rutas nevadas, sin circulación. En los alrededores de la ciudad se deja sentir el transitar cansino de los autobuses, deambulando por la ciudad ensimismada por el frío y la nieve. Los cielos cambiantes, alternan entre límpidos y tenebrosos, nubes movedizas, islas de azul, recogen en su regazo infinito a serpenteantes oleadas de humo, a bocanadas de calor de las centrales térmicas.

APERTURA INFORMATIVA

El Moscú invernal está de moda por la riada de noticias que se forjan en los cenáculos del Kremlin, en los laberintos del aparato, se descubre la cortina de los siete velos de un pasado que llena de estupor y vergüenza. Se retrotraen a los momentos gloriosos de la revolución del 1917, para explicar que el verdadero socialismo está en las pristinas teorías y praxis de acción política de Lenin, y no en la brutal historiografía Staliniana.

Sentíamos curiosidad de hasta dónde de verdad circulaban las noticias, de cómo los medios de comunicación abrían sus puerta a la información crítica, de una realidad que se intuye conflictiva. No en vano los muchos años de machaqueo monocorde de la explotación capitalista, de miseria y pobreza occidental, junto a míticos logros socialistas han copado la información y la noticia. Aún hoy, es bien irregular el tratamiento a juzgar por nuestros relatores, que establecen una neta diferenciación entre letra impresa y medios audiovisuales, sometidos a rígidas instrucciones, a

- Perestroika y Glasnot se han convertido en muletillas dialécticas para la conquista de la sociedad civil



estudiada manipulación, a juzgar por la débil variedad informativa y mínima conexión con los medios occidentales. Ligeras incursiones por vía satélite, denotan un leve deslizamiento aperturista, rudimentario e incipiente.

Dos palabras mágicas remueven los cimientos del sistema. **Perestroika** (Reestructuración), **Glasnot** (transparencia), muletillas dialécticas, valores revolucionarios sobre las que pivota la política "Gorbachoniana", lanzada frontalmente a la conquista de la sociedad civil, la sociedad que sólo es viable si se logra separar el poder judicial y ejecutivo, el poder del parlamento y del ejecutivo, la elección, aunque sea dentro del partido único, con candidatos múltiples. Vieja estructura burguesa, **en nuestra lectura socialista**, en versión ajustada a los límites históricos posibles en una primera fase, tras la difícil singladura desde los años de la Revolución.

Espigando el periódico de moda "Novedades de Moscú", se vislumbran las luces y sombras de un proceso, que con sus idas y venidas, apunta hacia una sociedad más liberada, menos crispada.

Stalin es abiertamente criticado. Roy Medvedev en el n. 48 de "Novedades de Moscú", bajo el sonoro título de "Nuestra demanda judicial a Stalin", describe las atrocidades cometidas en la era Stalina, cerradas a los ojos del pueblo de la URSS, por el tupido celaje de la censura, por el cerco impenetrable del trenzado policial de la KGB.

Las cifras de la represión Stalina son estremecedoras, pero han estado vedadas durante decenios, a pesar de los miles de testigos vivientes. Hoy se recuerda y se recupera para la sociedad. Ni ellos mismos se explican cómo un sistema ideológico, venido para salvar al proletariado se trueca por la senda del poder omnímodo personificado en cruel sistema torturador y dogmático.

Se lee: "Entregar las fábricas a los trabajadores", "hay que aprender democracia, pero también tenemos que aprender a ser dueños", "tomar el poder", relato de las vicisitudes de un colectivo que tras el endeudamiento y malas andanzas de su fábrica, asumen la responsabilidad de gestionarla con nuevos modos de acción.

Y eso, en lo que podemos leer en castellano o en inglés; nuestros comunicantes nos leen retazos de periódicos como "Izvestia" y "Pravda", en tonos similares.

"Tenemos, nos comenta Vladimir, información abundante de los errores y cosas que no van bien, conocemos las cosas que hay que hacer, pero nos preguntamos ¿cómo? ¿No nos están desgranando posibilidades inalcanzables?. Antes, teníamos dibujadas nuestras limitaciones, estábamos dentro de un conformismo aceptado. Eramos más o menos iguales, en la poquedad, con los mínimos vitales resueltos y ¿ahora qué?".

Kruchev, anunciaba la buena nueva de la superioridad socialista, el bienestar gratificante, la sociedad de la no necesidad, ya vimos lo que pasó. La siguiente, "Bresnechiana", acabó con nuestras ilusiones de libertad y de bienestar.

El pueblo es escéptico con lo que le prometen. Tienen la lección de ayer, gravitando sobre sus cabezas. Saben que el sistema no funciona, falta de todo, y se imaginan que para crear riqueza se necesita nuevo marco político y económico. Y, eso, es un salto mortal de necesidad.

Visitari aurreratu baten begi zorrotzekin, anekdotaz osaturiko deskribapenean, Gorbachov-en SESBean ematen ari diren kezka eta aldaketa sakonen berri ematen digu artikulu honen egileak. Perestroika (birmoldaketa) eta Glasnot (gardentasuna) hitzak bilakatu dira gizarte zibila berreskuratzeko hizkune dialektikoak; kontzepzio ideologikoen ezti kerian gelditu den gizarte zibil baten egoera aztertzerdu, hain zuzen bere egitura produktiboetan eta konpetitibitasunaren kontzeptu modernoaren ikuspegitik erabat atzeratua geratu den gizarte sobietarraren etorkizuna birplanteatu beharreko perspektibatik.

Moskutarrek, egileak deskribatzen digunaren ildotik, Mendebaldea aurkitzen hasi dira, eta kapitalismoak gizartearekiko dituen errakuntza ugariak aitortzen badituzte ere, ohartu dira mendebaleko biztanleriak bizitza-maila hobegoaz gozatzeko aukera duela, eta gainera egoera ekonomiko askoz ere konkurrenteagoaren jabe direla. "Lainoetan gailendu baina lurrean porrot egin" izan daiteke mende berri bat kezka sakonekin afrontatu behar duten sobietarren egoera isplartzeko esaldirik egokiena.

"Está bien la libertad informativa, añade Mark, pero el peligro está en crear expectativas que no son cumplibles, en metas no alcanzables. De momento, a pesar de la crítica y el despliegue informativo sobre las cosas que no marchan bien, no se nota mejoría, la sola capacidad crítica no resuelve el problema de respuesta en valores de eficiencia práctica en bienes y servicios. Desde que se impuso el **Glasnot**, hay menos cosas en los comercios. No sabemos si se debe al **boicot** de la capa burocrática, la capa que tiene en sus manos aún el gran poder de la URSS, o, es un proceso acaparador que se ha desencadenado temerosos de que los artículos suban de precios, al paso que las nuevas leyes traten de acercar los precios a la realidad de sus costes".

Sea como fuere son víctimas de la escasez. Hoy no hay jabón ni detergentes, mañana no hay café y así en cíclica carencia. Viven con franciscana paciencia, mientras se imaginan que la sociedad capitalista nada en bienes.

Y añade: "Se nos ha magnificado las lacras del capitalismo, y algunas son reales como el paro, pero son más eficientes que nosotros, y tienen mejor nivel de vida". Nuestro amigo ve la cara grata del occidente, quizá no sabe de la cara oculta, de los marginados por la sociedad competitiva. Mark de momento observa a su sociedad estancada, carente de lo más elemental. "Años y muchos, nos separan del nivel de vida occidental, y estamos en puertas de quedarnos descolgados del grupo de los adelantados, a pesar de nuestras gestas cósmicas. Triunfamos en las nubes y fracasamos en la tierra. ¡Vaya con nosotros!".

Perestroika, Glasnot, **par mítico** que sobrevuela la sociedad de la URSS, como el **par salvador**, el **par dinámico** de un colectivo anquilosado por los años de vivir de la norma, de la instrucción recibida.

Nuestros relatores quieren **el cambio, en la seguridad**. Le aterra la sociedad agresiva y competitiva. No se imaginan el vuelque mental y práctico de una nueva economía de la competitividad. Ellos sólo saben lo que les falta, todo o casi todo de lo que es standar normal en una sociedad avanzada.

Por el Stand de la feria, merodean señoras de limpieza, personal de seguridad, y técnicos de graduación dispar en búsqueda del "souvenir", de lo que sea, da lo mismo un bote de cerveza que una caja de cigarrillos. El bien de consumo vulgar escasea en tonos alarmantes, hasta hacer de cualquier bien occidental algo obsesivo, valor diferencial, regalo excepcional.

NUEVA LECTURA REVOLUCIONARIA

Los estrategas del Kremlin, conscientes de las trampas de la ideología, someten a nueva lectura las ideas socialistas, las ideas primarias de Marx y de Lenin; resitúan en nueva perspectiva histórica la Revolución iniciada en 1917.

De hecho, la cúpula directiva inspira la nueva estrategia en las fuentes Leninistas. No obstante, fue Lenin el que fijó la misión crucial del partido, en la labor histórica de encauzar y controlar las estructuras políticas y económicas. Fué, en definitiva, el que consagró a la nueva casta del poder en la sombra, **la burocracia estatal**, que se transforma en estructura jerárquica, en connivencia con la fracción dominante.

La puesta en práctica de la Nueva Política Económica (NEP), pretendía corregir excesos burocráticos, pero apenas tuvo tiempo para sufrir vitalmente el penoso lastre de una burocracia formalizada y pegada al vencedor y ajenos a los ideales revolucionarios.

Sin embargo, su génesis y expansión se debió a la ideología política, que veía en la Planificación el secreto del mundo socialista, el nudo de la solución racional y lógica, de la producción y distribución.

Y he ahí, que la Planificación mastodóntica y mecanicista es una pesada multicuación, sin alma y latido de las necesidades, matriz cruzada de entradas y salidas, que a lo más, y mal, resuelve el problema de la producción clónica de productos, sin libertad para mejorar más que lo teóricamente asignado, ni en producto ni en medios. Se deben ajustar a normas rígidamente establecidas. La labor de la dirección es administrar lo dado, sin capacidad de transformar ni variar en contenido y forma, o lo más producir en menos tiempo y en calidad, cosa que a juzgar por la escasa calidad de lo que se ve, y el sermoneo a los ejecutivos para mejorarla, evidencian el fracaso de un sistema racional en apariencia, despilfarrador y anticreativo en la práctica.

Democratización, autofinanciación y responsabilidad, son las palabras que abundan en discursos y escritos, son las constantes que se pregonan en los medios que uno accede, en los coloquios que uno participa. Extraña combinación de referencias ideológicas y necesidades mercadológicas, de lenguaje altisonante y realidades sangrantes, de terminología extraída de la memoria histórica, beneficios, propiedad y mercado.

Conceptos que han estado en el índice de los valores prohibidos, en la recámara de la retórica ortodoxa, resistente a infiltraciones heterodoxas. La posición oficial se desuelga en textos que oscilan entre los que apuntan a una nueva economía de mercado, con parrafadas algo abstrusas.

El informe de Nikolai Sliunkov "Desplegar las fuerzas

- El Pueblo es escéptico con lo que le prometen. Tienen la lección de Ayer gravitando sobre sus cabezas.
- El Comunismo no se ideó para administrar la pobreza, sino para crear la riqueza y distribuirla mejor.

creadoras del socialismo" en el 71 aniversario de la Gran Revolución Socialista de Octubre, dice entre otras cosas: "El Gran Octubre entró en la historia como un auge de creatividad social de las masas trabajadoras... La Perestroika debe revelar la naturaleza auténticamente humanista de la sociedad soviética, eliminar las deformaciones autoritario-burocrática y tecnocráticas, afirmar la prioridad del hombre... Lo principal que debemos hacer es arrancar de raíz lo que nutre la indiferencia hacia el trabajo, el parasitismo social, la pasividad y el desgobierno, extirpar la psicología del bracero. Incidieron negativamente la absolutización de la forma estatal de la propiedad socialista, la subestimación de las posibilidades de las relaciones socialistas monetario-mercantiles, las cuales, genuinamente no fueron desplegadas". El referido autor aboga a favor de la iniciativa de los trabajadores a nuevas formas de autogestión, entre ellas el arriendo, y enlaza con un concepto extraño cuando señala: "No se puede demorar la creación de un **mercado socialista vital**, como una de las formas indispensables del registro y el control social sobre la medida del trabajo y del consumo".

Estamos ante la reforma o revolución más dramática de cuantos han sufrido la Experiencia del Socialismo Real, no la teórica de Marx, que a pesar que lo tituló de científica, pasará probablemente a la historia como la gran utopía del siglo XIX, como el más utópico de los pensadores sociales.

De momento, el pensamiento de los estrategas se parapeta en Lenin, en la revolución inacabada. Probablemente en los próximos años se explicará a la luz de las nuevas condiciones y lectura actualizada, la idoneidad de los conceptos revolucionarios adaptados a modos más mercantilistas, y se generalizará el uso terminológico y funcional de valores propios del mercado y la competitividad.

Parece que se está tratando de descubrir lo que ya está descubierto de siempre: *que el hombre para sentirse vinculado a algo, sobre todo en la tierra y en los pequeños negocios necesita palpar la propiedad, motivarse por algo, darle sentido a su trabajo y al esfuerzo.* El gran problema de las economías colectivizadas, es la indiferencia, la indolencia por lo que uno hace. Y a la larga es el colapso, material al menos. También es cierto que el comunismo no se ideó para administrar la pobreza, sino para crear la riqueza y distribuirla mejor, y construir en suma una sociedad más justa e igualitaria. ■

PROXIMO ARTICULO: MARASMO ECONOMICO



Necesidad de mantener y mejorar la ayuda al empleo

Carmelo Urdangarin

La consecuencia más grave de la crisis económica iniciada a mediados de los años setenta ha sido la negativa evolución del mercado de trabajo y en especial del número de parados cuya cuantía es muy diversa en cada país. Esta desigual incidencia territorial del desempleo es debida a la pluralidad de causas que la motivan -con variable presencia en cada caso- ya que el paro no es solo consecuencia de la actividad económica, que influye directamente en el empleo, sino también a las actitudes sociales, como el acceso de las mujeres al mundo laboral.

En el conjunto español la evolución del número de parados es especialmente significativa ya que según la encuesta de Población Activa, EPA, del Instituto Nacional de Estadística, INE, la media anual de desempleados en 1975 fue de 486.000 lo que suponía una tasa de paro del 3,7%. Doce años después el desempleo se sitúa en torno a los 2,9 millones es decir se ha multiplicado por 6 representando en torno al 20% de la población activa. A su vez los acusados desequilibrios de la economía vasca se han reflejado duramente en el mercado de trabajo con una trayectoria todavía más negativa que la española. En el periodo 1975-1985 se perdieron del orden de 152.000 puestos de trabajo de los que casi las tres cuartas partes, 110.000, eran industriales. La tasa de paro pasó del 2,4% al 23,8% es decir diez veces más.

En nuestro Grupo el paro llegó más tarde que en las empresas del entorno y su incidencia puede decirse que está siendo menor, pero, parece claro, que no se trata de un hecho coyuntural, y que, con diversa cuantía, aunque siempre importante, va a seguir estando presente en las cooperativas. Lo singular es la respuesta que se ha sabido dar a nuestros problemas de

Ezpairik gabe, hirurogeitamarreko hamarkadan hasitako krisialdi ekonomikoaren ondorioz kaltegarriena, lan-merkatuaren duen eboluzio negatiboarena izan da, eta bereziki, herrialde bakoitzean oso desberdina den langabetuen kopuruarena. Lurraldeko kontsideraturik duen eragin desberdina, kausa askoren ondorio da, ze, langabezia ez bait da iharduera ekonomikoan bakarrik gauzatu den fenomeno, nolabait jarrera sozial berritan isladatzen den arazoa ere bada, esaterako, emakumearen lan-munduratzeari, etab.

Arazo honen aurrean, Talde Kooperatiboa ere neurriak hartzera beharturik aurkitzen da, langabezia nario sozial astuna izan ez dadin. Taldearen barruan, Lagun-Aro izan da, arazoa afrontatzerakoan, prozesu konplexu hau lideratu duena.

paro ya que al no poder acceder al sistema de desempleo de la Seguridad Social, se ha puesto en marcha un mecanismo propio, obviamente mejorable, pero que está contribuyendo a la resolución de los graves problemas que se presentan. Para el futuro parece totalmente necesario mantener y perfeccionar el actual sistema. Lo contrario sería un grave error.

Llega el desempleo y las primeras soluciones

Como ya hemos adelantado el desempleo se manifestó en nuestro grupo, más tarde que en las empresas de nuestro entorno. Este hecho no es necesariamente reflejo de que no hubiera paro encubierto, probablemente importante en determinadas actividades, aunque también es cierto el mayor dinamismo empresarial de las cooperativas. Lo que se constata al analizar diversa documentación de la época es la creciente preocupación activa de la Dirección General de Caja Laboral Popular en la búsqueda de soluciones prácticas a los problemas que planteaba el desempleo, lo que se concreta en diversos proyectos de normativas reguladoras de las posibles ayudas. La vivencia de las dificultades de algunas cooperativas y la carencia de instrumentos para resolver los excedentes laborales, contribuirían lógicamente a acelerar la búsqueda de soluciones.

El Consejo Rector de Lagun-Aro, entidad que en buena lógica debería asumir cualquier solución mutualista al desempleo, también estudió el tema en diversas ocasiones y en concreto en las reuniones del 28-11-78 y 9 y 30 de enero de 1979. En la última de las citadas se manifestaba "la constante preocupación por la cobertura de este riesgo (desempleo) obliga a dar la mayor urgencia posible al estudio de esta materia".

En este contexto, por la Dirección General de C.L.P. se puso en marcha un sistema -que básicamente sigue vigente- de transferencia de personal excedentario a las cooperativas que tuvieran puestos de trabajo vacantes, es decir, se implantó la movilidad geográfica bajo la forma de "Convenio intercooperativo sobre el desempleo" de adhesión voluntaria. En el mismo las cooperativas participantes manifestaban su voluntad de abordar solidariamente la solución de los problemas de empleo y se comprometían a:

- Que las cooperativas adheridas que se vieran obligadas a reducir su plantilla laboral podrían transferir, con carácter prioritario, el personal excedente al resto de las cooperativas que se integraban en el convenio y que quedaban obligadas a admitirlos.
- Esta obligación era de aplicación siempre que decidieran contratar personal del exterior

o mejorar la relación laboral de los trabajadores no socios de su plantilla y cuando los excedentes disponibles cumplieran los requisitos profesionales que objetivamente exigiera el puesto de trabajo a cubrir y que serían determinados por la cooperativa receptora.

- Además se mantenían con carácter preferente los pactos o acuerdos existentes sobre transferencia de personal y que fueran aceptados y se establecían las condiciones concretas de transferencia que básicamente eran las que acordaran las cooperativas cedente y receptora.
- La administración del convenio la asumía el Departamento de Personal de la División Empresarial de Caja Laboral Popular encargándose fundamentalmente de relacionar a las cooperativas con excedentes y las que tuvieran puestos de trabajo a cubrir, y se creaba el Comité de Control encargado de velar por el correcto cumplimiento del acuerdo y resolver las incidencias que pudieran plantearse.

El Convenio entró en vigor el 1 de julio de 1.980 con adhesión de 36 cooperativas con 10.181 socios y en su primer año de vigencia resolvió un paro equivalente a 182 trabajadores/año. El número de cooperativas cedentes fué de 24 y las receptoras 39. Al término de los doce primeros meses era de 74 el número de cooperativas que habían suscrito el convenio con un empleo de 15.345 socios, el 85% del total. Las no adheridas eran 18 y 2564 socios el 15% restante.

La asamblea de representantes de cooperativas, celebrada el 23 de Junio de 1981, supuso un paso fundamental en la actuación del grupo cooperativo frente al paro pues además de introducir modificaciones importantes en el texto del convenio vigente, acordó proponer al Consejo Rector de Lagun-Aro que asumiera la responsabilidad directa de su gestión a partir de 1982. Hasta que Lagun-Aro se hizo cargo, continuó aumentando el número de cooperativas adheridas al convenio y se mantuvo el número de socios excedentarios transferidos al mismo nivel que el primer año de vigencia.

Merece la pena recordar, como reflejo de los esfuerzos que se realizaban para resolver los problemas del paro, el acuerdo de la Asamblea General de C.L.P. del 13 de marzo de 1982, de destinar 50 millones de pesetas para crear un fondo con esta finalidad al que se agregaron otros 40.450.829 pesetas de 14 cooperativas que asignaron a este destino una parte de su F.E.O.S.

La ayuda al empleo de Lagun-Aro

Ya hemos señalado anteriormente la preocupación del Consejo Rector de Lagun-Aro por el desempleo y que reflejaban las crecientes dificultades de las cooperativas asociadas. Todo ello hizo que en mayo de 1979 se redactara el primer borrador de ayuda al desempleo que fué sometido en septiembre a la consideración de las cooperativas y en marzo de 1980 a la Asamblea General anual que la aprobó. Sin embargo no entró en vigor hasta 1982 y supuso un



avance muy importante por cuanto a la movilidad geográfica de los socios se añadieron prestaciones económicas a los parados a través de su cooperativa. Como es habitual en las primeras normativas las cautelas predominaban en toda su redacción.

El sistema se fué completando con el acuerdo de la Asamblea General celebrada el 6 de marzo de 1982 que aprobó la inclusión del calendario móvil así como la puesta en marcha del comité de reubicaciones que absorbió las tareas que desempeñaba el departamento de personal en la división empresarial de C.L.P. en la administración del convenio intercooperativo del desempleo. De nuevo la Asamblea anual el 5 de marzo de 1983 aprobó una nueva normativa de ayuda al empleo y el año siguiente (3.3.1984) el llamado Anexo a dicha normativa que en conjunto forman nuestro sistema para hacer frente a las consecuencias del desempleo.

En 1.984 el paro encubierto tenía una entidad importante en el Grupo, aunque inferior al entorno. Según estimaciones obtenidas por encuesta que respondieron 83 de las 96 cooperativas consultadas el personal excedentario era de 772 socios, el 5,40% de la plantilla. La distribución era desigual tanto por cooperativas como por su ubicación geográfica.

PRESTACIONES POR AYUDA AL EMPLEO

Periodo	Miles de Pesetas
1.980	3.955
1.981	16.984
1.982	76.653
1.983	185.146
1.984	307.681
1.985	388.844
1.986	538.717
1.987	785.357
1.988	609.915

El saldo del déficit de la prestación asciende al 31.12.88 a 654.092.375 pesetas habiéndose recuperado en el ejercicio 229.934.534 pesetas.

**EVOLUCION DE LA CUOTA VARIABLE
POR AYUDA AL EMPLEO**

Periodo	%
1.4.81 al 31.03.82	0,25
1.4.82 al 31.03.83	0,50
1.4.83 al 31.03.84	0,50
1.4.84 al 31.03.85	0,50
1.4.85 al 31.03.86	0,50
1.4.86 al 31.03.87	2,35
1.4.87 al 31.03.88	2,50
1.4.88 al 31.03.89	3,00
1.4.89 al 31.03.90	3,00



Al continuar las causas del desempleo, no es de extrañar que el Consejo de Grupos en reunión celebrada el 15 de noviembre de 1985 encomendara a Lagun-Aro "el estudio del desempleo estructural existente en el Grupo, su previsible evolución y tratamiento tanto desde la perspectiva asistencial como empresarial". Fruto de este estudio y de las decisiones que se adoptaron en base al mismo, es el llamado Plan Extraordinario de desempleo -octubre de 1986- que básicamente supone la eliminación transitoria de algunas de las severas cautelas que establece la normativa vigente y que hacen la ayuda al desempleo asequible sólo en los casos en que la supervivencia de la cooperativa afectada es muy difícil.

La actuación del Grupo frente al desempleo tiene como fundamento las reubicaciones transitorias, es decir acudir donde haya trabajo, como paso previo para, cuando sea posible, perder la condición de socio en la cooperativa cedente e iniciarla en la receptora. La disposición de las empresas y la gestión de Lagun-Aro están permitiendo logros destacables. Cuando estas soluciones no son aplicables, y son muchos los casos en que ocurre, caben las rescisiones voluntarias de contrato mediante indemnización o la pre-jubilación que supone el término de la vida laboral como máximo a los 58 años. En todos los casos se trata de evitar la figura del desempleado, habitual en la Seguridad Social, es decir el que recibe una prestación económica sin realizar actividad laboral alguna.

Los resultados obtenidos son favorables pues se han dado salidas dignas y sin conflicto a los socios de once cooperativas que se han visto obligadas a cesar en su actividad empresarial así como a las que han tenido que reducir sus plantillas. Durante la vigencia del Plan Extraordinario 1986-88 se han reconocido como excedentarios a 1.349 socios de 34 cooperativas, de los que 1.174 se han resuelto y 175 siguen pendientes. Los casos resueltos, lo han sido por las siguientes vías:

- Reubicaciones definitivas . 385
- Rescisión voluntaria de contrato mediante indemnización 273

- Cese como excedentario por mejora de la situación de su cooperativa 254
- Prejubilaciones 217
- Jubilaciones 19
- Bajas voluntarias 15
- Invalidez 9
- Fallecimiento 2

En el régimen general de la Seguridad Social las empresas y trabajadores aportan al seguro de desempleo el 6,30% de sus bases de cotización. Como puede comprobarse en el cuadro adjunto las cooperativas del Grupo vienen contribuyendo a Lagun-Aro con el 3% de la cuota variable para la ayuda al empleo. El coste global para las cooperativas es bastante mayor por las contribuciones complementarias que tienen que llevar a cabo y entre las que la cofinanciación es especialmente onerosa.

La ayuda al empleo del Grupo, gestionada por Lagun-Aro junto con la jubilación es es una contingencia de un coste directo menor que la del régimen general pero también de una prestación de notable menor entidad.

Mejorar la ayuda al empleo

Todo parece indicar que las principales causas del desempleo van a seguir vigentes a corto y medio plazo. Los cambios tecnológicos puede que se relancien pero seguirán teniendo una gran incidencia en la cantidad y clase de los trabajadores necesarios sobre todo en algunos sectores con fuerte presencia en nuestro Grupo. A su vez la internacionalización de la economía (desarme arancelario, mercado único europeo, etc.) va a tener una clara repercusión negativa pues perderemos inevitable-

mente una parte de nuestro mercado tradicional el español, y desde luego no es tan seguro que consigamos aumentar las exportaciones en una cuantía similar. En estas cambiantes circunstancias la gestión adquiere una gran importancia.

La continuidad de la ayuda al empleo gestionada por Lagun-Aro, es decir la respuesta solidaria, al menos en parte, a los problemas de paro que van a continuar produciéndose, parece totalmente necesaria. Por esta razón el Plan Extraordinario, recientemente prorrogado hasta el término de 1989, debería integrarse en la normativa general perdiendo su carácter de excepcionalidad. Sería deseable además que toda la regulación actual de la ayuda, se refundiera en un único documento operativo.

Estas decisiones vienen impuestas por la obligación de resolver adecuadamente los problemas de los socios excedentarios y por la necesidad de que la gestión de las cooperativas cuente con un instrumento que permita afrontar las cambiantes coyunturas y las consecuencias, ya citadas, de los cambios tecnológicos. En caso contrario la falta de flexibilidad de las plantillas originará respuestas como el espectacular aumento de los trabajadores por cuenta ajena, cuya contratación por encima de lo necesario debe evitarse con todos los medios a nuestro alcance.

Además ni siquiera todo esto será suficiente y nos veremos obligados en un futuro próximo a tener que resolver por vía solidaria la situación de los socios de mayor edad cuyo empleo en las nuevas condiciones tecnológicas sea difícil mantener.

Finaliza con éxito el proyecto ESPRIT 504 en IKERLAN

El pasado 20.12.88 tuvo lugar en la sede de IKERLAN, Centro de Investigaciones Tecnológicas de Arrasate, la última revisión del proyecto n.º 504 "PAQO" por parte de los expertos de la Task Force del programa comunitario de I+D de las Tecnologías de la Información ESPRIT, que mereció los elogios de dichos expertos por el éxito alcanzado.

Es de suma importancia, por las repercusiones en futuras participaciones, este final satisfactorio en un proyecto europeo de las primeras entidades vascas que participan en el programa ESPRIT después de un trabajo de casi tres años ya que, aunque el proyecto se inició en 1985, la incorporación de IKERLAN y DANOBAT, empresa esta fabricante de máquinas-herramienta, se produjo hacia mediados de 1986, año de la entrada del Estado español en la CEE.

El objeto central del proyecto sobre el que se ha trabajado está relacionado con la tolerancia a fallos en células flexibles, concepto éste de gran interés para los procesos de fabricación avanzados que completan y refuerzan de esta manera las características de automáticos y flexibles, dotándoles de una mayor fiabilidad.

Ha sido un proyecto multidisciplinar que ha exigido trabajar en profundidad en temas tales como sensorización, sistemas de adquisición de datos en tiempo real, modelización de procesos de corte en máquinas de control numérico, inteligencia artificial-sistemas expertos, redes de comunicación local, sistemas de vehículos de guiado automático AGV, etc.

Es de resaltar el hecho de que haya sido la Célula Flexible de IKERLAN el centro de demostración final del proyecto, donde se han implementado y validado los desarrollos efectuados por los diferentes miembros del proyecto, lo que ha permitido a los técnicos de IKERLAN participar de una manera activa en la fase de integración de los mismos, y a los expertos del ESPRIT el conocer *in situ* la realidad de IKERLAN.

Además de esta participación activa en la fase final del proyecto, IKERLAN y DANOBAT han trabajado previamente en los apartados de comuni-

caciones -se ha instalado la red local Ikerbus, como sistema de comunicaciones del proyecto-, control global de la célula, intérprete a nivel de máquina e integración del sistema de transporte automático, con el prototipo de robocarro Burdari II de IKERLAN.

Los partners que han colaborado en este proyecto junto con IKERLAN y DANOBAT han sido:

Stewart Hughes Ltd. (Project Leader). (UK), Adersa. (F), Amtri (UK), G.R.S. (D), T.H. Darmstadt (D), Battelle (D).

El presupuesto total del proyecto ha ascendido a 700 millones de pesetas, aproximadamente, con una participación del 10% de las entidades vascas, que en realidad supone un 13,8% si se comparan los presupuestos correspondientes al período en el que han estado presentes éstas.

Se ha previsto organizar, hacia el mes de marzo, unas reuniones de presentación de este proyecto para las empresas interesadas en conocerlo.

ESPRIT II

Nada más terminar el proyecto 504, se inicia el ESPRIT 2349 titulado "Tolerancia a fallos en el Control y Gestión de Sistemas de Producción" que también pertenece al área CIM-fabricación integrada por ordenador-al igual que el anterior, en el que también IKERLAN figura como partner junto con:

Stewart Hughes Ltd. (UK), Adersa (F), PSA-Peugeot, S.A. (F), Pegaso/Enasa (E), Amtri (UK), Mandelli (I).

La cuarta semana de enero se celebra la primera reunión de trabajo en Italia para perfilar la puesta en marcha y la ejecución de la primera fase del proyecto.

Es un proyecto de cuatro años de duración con un presupuesto aproximado de 1.400 mill. de pesetas, en el que se pretende implementar el concepto de tolerancia a fallos en plantas industriales del grupo PSA en Francia y de Pegaso en España.

Asimismo este mismo mes de enero, arranca el proyecto 2431 titulado "Home Systems" como un nuevo y prometedor campo de aplicaciones de las tecnologías de la información, con la primera reunión de trabajo que tendrá lugar en Holanda.

IKERLAN va a trabajar en colaboración con FAGOR junto con las primeras firmas europeas del sector electrodoméstico:

Philips International BV (NL), ABB-BBC Brown Boveri AG (D), British Telecom PLC (UK), Thomson (F), Siemens AG (D), Zanussi, S.P.A. (I), Thorn Emi Ltd. (UK), Mullard Ltd. (UK), Legrand, S.A. (F), General Electric Company PLC (UK), AEG AG (D).

La duración prevista inicialmente es de dos años y se va a trabajar fundamentalmente en estándares para la industria europea del sector.

"El Grupo Cooperativo Mondragón ante la Comunidad Europea" tuvo su repetición hace escasas jornadas dirigidas esta vez a los Presidentes y Gerentes que no pudieron acudir a la primera edición de estas ponencias en Noviembre. Las peticiones para repetir esta valiosa información fueron muchas, la asistencia, floja.



1988, El Grupo en cifras



(No se incluyen las entidades de cobertura)