

BALANCI



FUERTE CRECIMIENTO
En las cifras de ventas y
empleo.

**INFORME
POR SECTORES**
Máquina - Herramienta y
Electrodomésticos, los
más dinámicos.

**PREVISIONES
FAVORABLES**
Para 1988 según los
planes de gestión.

LOS RESULTADOS: SU DISTRIBUCION

1987: CONSOLIDACION

Los reajustes emprendidos en los últimos cinco años, sobre todo, han producido un comportamiento satisfactorio en la Cuenta de Resultados de 1987.

Desde 1980 la evolución del presupuesto, sin ser en conjunto negativa, no fue lo suficientemente brillante. Se había producido un progresivo deterioro ante la alternativa de renovar los equipos productivos, invertir en nuevas tecnologías, reestructurar la organización mercadotécnica y adiestrar en una nueva cultura industrial a los socios, o dejar de hacerlo, retrasando este inevitable reto que, a corto plazo, nos hubiese sumergido en un deterioro empresarial irreversible.

Los esfuerzos de inversión en activos fijos o intangibles fueron en los últimos seis años superiores al "cash-flow" generado y retenido, y la autonomía financiera se resintió adquiriendo los recursos un grado mayor de endeudamiento.

Pero en 1987 el flujo de caja -"cash-flow"-, cercano a los 16.000 Mptas., ha permitido cubrir con cierta holgura la inversión efectuada por las cooperativas del GRUPO, pese a haber llegado a la estimable cifra de 14.000 Mptas.. De ahí que se haya robustecido la tendencia, iniciada ya en 1986, hacia la búsqueda del equilibrio de las masas patrimoniales en las que los Recursos Propios -Capital más Reservas- van alcanzando el grado de autonomía que comenzó a descender hace una década.

Editorial

LA SOLIDEZ EN EL AJUSTE PERMANENTE

El trabajo de más de treinta años ha producido ciertos frutos de evidente consistencia, capaces de permitir afirmar sin ambages que se ha llegado a un estado de madurez con capacidad para formular ajustes en el incesante cambio de los fenómenos que se producen dentro y fuera de la empresa.

Los 21.000 puestos de trabajo promovidos, los más de 200.000 Mptas. de cifra de negocio que en 1988 se alcanzarán, los 130.000 Mptas. de recursos propios con que cuenta el GRUPO y los 64.000 Mptas. de inmovilizado material, son hitos que revelan lo que puede hacerse cuando se ponen en juego objetivos utópicos y se esfuerza en alcanzarlos, mediante un trabajo incesante, comprometido y sobre todo ilusionado.

La solidez, empero, conlleva la necesidad de no ignorar los postulados originarios. Antes bien, exige un permanente estado de alerta para no ser prendidos de un estado de confianza estéril derivado de adquirir la creencia, por otra parte errónea, de que hemos encontrado la piedra filosofal que transmute en éxito cuanto abordamos.

Lo logrado es fruto del trabajo y de haber creído siempre que las cosas había que hacerlas cada vez mejor, sin caer en el riesgo de pensar haber llegado al límite, desgraciadamente nunca al alcance de nadie, porque la solidez consiste precisamente en la capacidad de reaccionar para ajustar la trayectoria permanentemente.

LOS DEMAS

También podemos caer en la creencia de que el Cooperativismo puede acotar su territorio. Nada más lejos de la construcción básica del sistema que propugnamos.

Nos debemos a la sociedad que nos presta sus ahorros, a los clientes de nuestras empresas, a los trabajadores que no tienen donde estudiar confiada en acceder a la aplicación de sus conocimientos y a la sociedad a la que hemos apelado incesantemente en nuestro mensaje cotidiano de solidaridad.

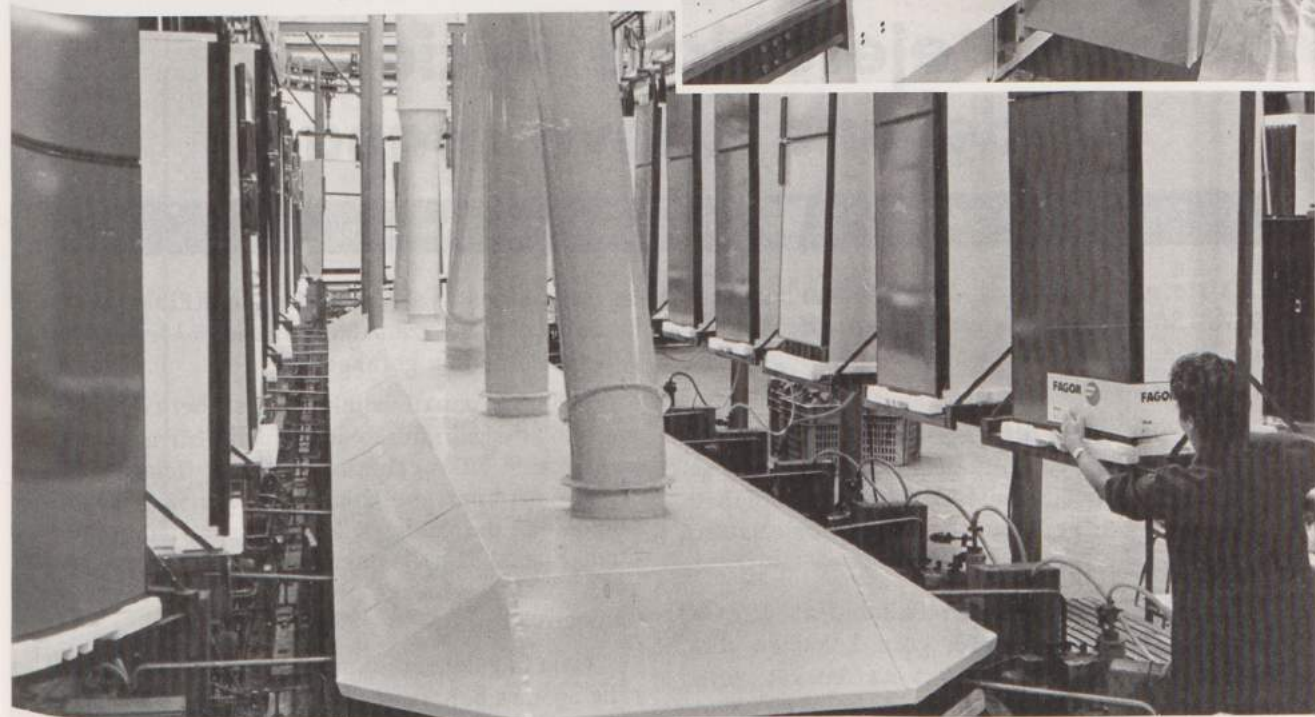
El progreso de nuestras Cooperativas no puede cegarnos y llegar a hacernos creer que los límites de nuestra responsabilidad, reivindicaciones, y anhelos de mejora de nuestro estatuto social, concluyen en los linderos de nuestras empresas y en los 21.000 socios que nos beneficiamos del éxito alcanzado.

Los demás, aquellos que están fuera, tienen que participar de nuestro éxito económico, y ahora una vez alcanzado un esperanzador grado de solidez a través de los Resultados de 1987, hay que comenzar a pensar seriamente en ellos. No podrá entender nadie cómo un GRUPO que hace tantas apelaciones a la solidaridad interna desoye la llamada colectiva de los otros. Ese veinticinco por ciento de parados que tiene Euskadi y que son acreedores a los resultados obtenidos en treinta años de la "Experiencia", y también a los de 1987.

En la creación de unas cooperativas y unos empleos se halla la respuesta que formule en obras los destellos reales de la solidaridad, distribuyendo, en justicia, "nuestros Resultados".

Aurkibidea *Indice*

2. EDITORIAL.
4. CULMINACION DE UN EJERCICIO E INICIO DE UNA NUEVA ETAPA
Javier Retegui.
9. FUNDICION Y FORJA
Iñaki Maruri.
12. LA FUNDICION DIRIGIDA AL SECTOR ENERGETICO
Iñigo Aguirre.
14. BIENES DE EQUIPO E INVERSION
Mario Hernández.
16. MAQUINA-HERRAMIENTA
Anton Echeverria.
18. BIENES INTERMEDIOS
Miguel Diaz de Zerio.
20. BIENES DE CONSUMO: ELECTRODOMESTICOS
Jesús Catania.
22. BIENES DE CONSUMO: SECTOR MUEBLE
Pedro Ibaibarriaga.
24. CONSTRUCCION
Jesús M.^a Goienetxe.
26. SECTOR CONSUMO
Antonio Cancelo.
28. LURRETIKO ELIKADURAREN SEKTOREA, EEEan SARTU ONDOREN
30. REPERCUSION DEL P.R.E. EN EL GRUPO COOPERATIVO
Carmelo Urdangarin.
33. KOOPERATIBETAKO BERRIAK





Culminación de un ejercicio e inicio de una nueva etapa

JAVIER RETEGUI - Director de División Empresarial

Urte on bat izan da Taldearentzat joandako 1987a. Emaitza onak eman dituen urtealdia bai Lan Kide Aurrezkian eta baita ere Kooperatiba-Talde Elkartuan.

Oro har, azken urtean zehar 20.000 lanpostuko goi-muga hori gainditu dela esan dezakegu, nabaria izan den hazkunderari esker eta, nolabait, 1986an somatu genuen aurrerapena baieztatzeratorrena.

Lan Kide Aurrezkiaren Baliabideak 197.000 milioi pta.ko bolumenetik gora kokatzen dira, 1987koa % 14ean gehituz eta euskal zortzi aurrezki-kutzak batezbesteko lortutakoa baino dextente goragotik dagoen gehikuntza erlatiboa lortuz.

Taldeari dagokionez, ia erabatekoa da aurrikusitako aldagai desberdinen betetze-maila. Salmen-

ten hazkundera da azpimarratzekoa, KPIak beherakada nabarmena izan duen urtean %14ekoa izan bait da salmenten gorakada.

1988rako aurrikusitakoaren arabera, 200.000 milioko kota gaindituko du salmenta-zifrak, esportazioaren % 22ko gehikuntza espero delarik. Ildo beretik azpimarratu behar da lortu nahi dugun lanpostuen gorakada, % 25eko langabezia jasaten duen Euskal Herri honen behar premiatsuenari, gure bazterrezinezko bokazioarekin erantzun nahiean.

Hala ta guztiz ere, koiuntura ezegonkor honek erne egotera behartzen gaitu, teknologi eta ikerketaren aldeko etengabeko apostuak mantenduz, eta berrikuntzarako jarreran oinarriturik solidaritatea, heziketa eta partaidetza osatu behar duten Taldearen ibilbiderako izango den gida potentziatuz.

Como se puede observar en el cuadro adjunto, la evolución de las variables empresariales del Grupo asociado ha sido satisfactoria, habiéndose cumplido, en general, los objetivos planificados en los planes de gestión.

Las realizaciones en 1987

Las Ventas se han comportado según lo planificado aunque con un desigual grado de cumplimiento entre el mercado interior y la exportación. Mientras en el primero se cumplía el 102% de las previsiones, en el mercado de exportación se alcanzaba el 95% con un incremento sobre el año anterior del 9,9%.

La tracción de la demanda interior ha cubierto la falta de consecución de las previsiones de exportación, llegando a finales de año a ese satisfactorio cumplimiento de las previsiones de ventas.

Si comparamos la cifra de ventas alcanzada con la realizada el año 1986 se puede observar que la diferencia ha sido considerable, produciéndose una buena expansión del Grupo. Conseguir 13,8% de incremento de ventas en un año donde el I.P.C. ha crecido el 4,6% es un buen resultado.

Otro aspecto a considerar como muy positivo es la evolución de la plantilla

de personal. Si unimos al aumento de las plantillas de las cooperativas asociadas sometidas a control de gestión el de las de Caja Laboral Popular, Lagun-Aro y Eskola Politeknikoa, el incremento total del personal del Grupo es de cerca 900 puestos de trabajo. La expansión de las ventas y el desarrollo del Grupo ha permitido este crecimiento que se ha producido en un proceso de claro aumento de productividad.

Las ventas por persona han pasado de ser 9,1 millones de pesetas en 1986 a 9,9 millones en 1987. Esta variación supone el 8,6% de incremento en pesetas corrientes.

Como resultado de todo lo anteriormente expresado, el Cash-flow ha tenido un buen grado de cumplimiento habiéndose superado en un 21% las previsiones realizadas.

La cifra de inversiones ha quedado al 86% de la cifra planificada, pero representa el 132% sobre la realizada en 1986.

Un aspecto importante del ejercicio 1987 ha sido el de la autofinanciación de las Inversiones ya que, si le añadimos al Cash-flow generado las capitalizaciones realizadas más las subvenciones a la inversión y otras colabora-

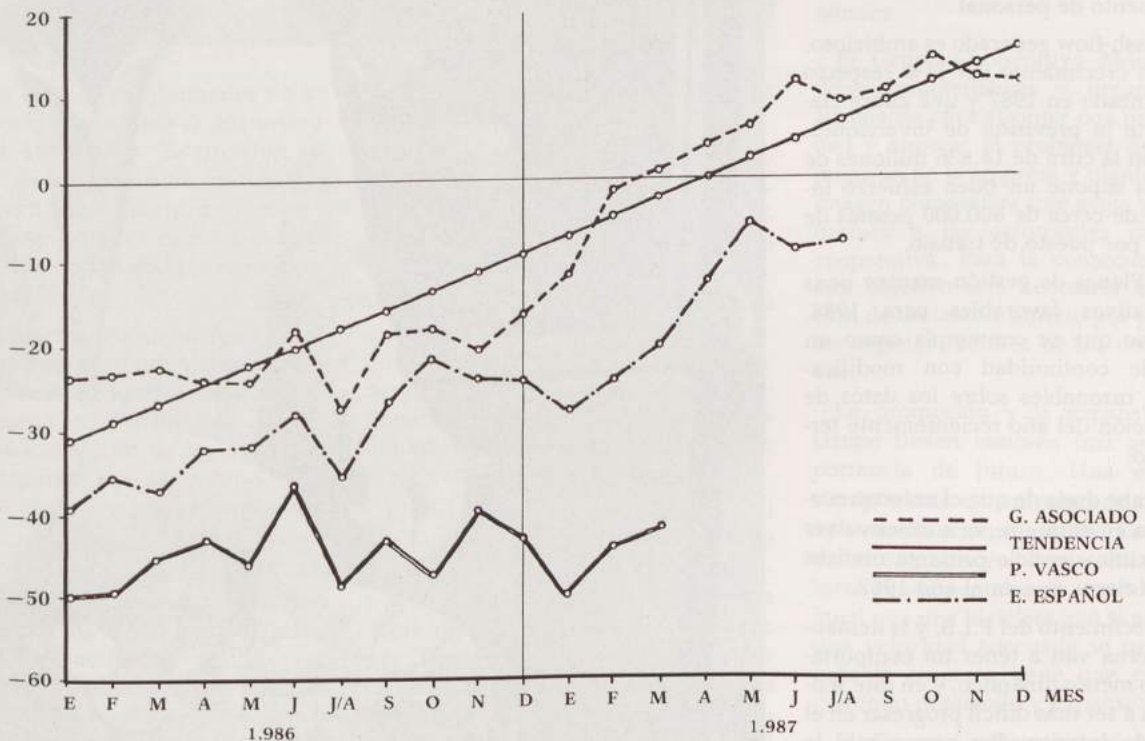
ciones, se puede señalar que el grado de financiación ha sido el 109,5%. Si a estos aspectos añadimos la exigente contención de las partidas de Existencias y Realizable se puede culminar señalando que en el ejercicio 1987 se ha reducido el endeudamiento de las cooperativas del Grupo mejorando sustancialmente su ratio de Independencia.

Para completar el conocimiento del comportamiento del ejercicio 1987 presentamos a continuación la situación de la Cartera de Pedidos de las cooperativas y su evolución en estos dos últimos años.

El diferencial entre las cooperativas cuya cartera de pedidos se consideraba buena y aquéllas que la catalogaban como débil se ha situado al mes de diciembre en la cuota positiva del 10,25%. En enero de 1986 ese mismo diferencial se situaba en una cota negativa de -23%. La mejora progresiva de la Cartera de Pedidos ha sido una constante durante los dos últimos años.

En el gráfico adjunto se representa la evolución de la Cartera del Grupo asociado indicando también la situación de las empresas a nivel estatal y a nivel de la comunidad Autónoma del País Vasco.

Diferencial Cartera de Pedidos





Al finalizar el año 1987 el Grupo asociado se encuentra con una Cartera que representa 2,4 meses de período de trabajo asegurado, y se calcula en el 10,6% la infrautilización de la capacidad productiva.

Como síntesis hay que afirmar que el pasado año ha sido un buen ejercicio económico, que culmina un proceso de recuperación iniciado hace tres años y que da confianza para afrontar la próxima etapa con mayor garantía.

Expectativas para 1988

Los Planes de Gestión 1988 del Grupo asociado reflejan unas expectativas similares a las realizadas durante 1987.

La previsión de ventas marca un 12,8% de incremento, superando la cota de los 200.000 millones. Es un crecimiento similar al realizado en 1987. Sin embargo, mientras las previsiones del mercado interior crecen el 11,4%, las de exportación lo hacen en el 22,2%.

El reto principal del cumplimiento del Plan de Gestión para el próximo ejercicio está en la consecución de las previsiones de exportación.

Se prevé un incremento de la plantilla de un 2,2%, con 401 nuevos puestos de trabajo, que de cumplirse, y añadiéndole los crecimientos de otras entidades de cobertura, pueden llevar al Grupo asociado a un sostenido incremento de personal.

El Cash-flow generado es ambicioso, con un crecimiento del 11% respecto al alcanzado en 1987 y que cubre claramente la previsión de inversiones, que con la cifra de 14.836 millones de pesetas supone un buen esfuerzo inversor de cerca de 800.000 pesetas de media por puesto de trabajo.

Los Planes de gestión marcan unas expectativas favorables para 1988, ejercicio que se contempla como un año de continuidad con modificaciones razonables sobre los datos de realización del año recientemente terminado.

No cabe duda de que el entorno económico en el que se va a desenvolver el próximo ejercicio presenta matices menos claros que en el año 1987.

El crecimiento del P.I.B. y la demanda interna van a tener un comportamiento menos dinámico, y en este sentido va a ser más difícil progresar en el mercado interior. Por otra parte, la difícil situación económica internacional y la convulsión que se está pro-

duciendo en los mercados bursátiles supone la modificación de las condiciones de los mercados internacionales, alterándose las condiciones actuales de competencia internacional.

En general, se puede afirmar que estamos en un contexto económico incierto y que el año 1988, aunque en principio no presenta cambios sustanciales, va a ofrecer mayores dificultades a la hora de cumplir los Planes de Gestión que nos hemos trazado.

Asignaturas pendientes

El transcurso del año 1987 y las expectativas de 1988, aunque inciertas, nos pueden llevar a creer que estamos en el buen camino y que la continuación del esfuerzo actual es suficiente para garantizar la supervivencia futura. A mi juicio, este pensamiento es un grave error. Estamos viviendo en medio de un cambio profundo de

estructuras y en el planteamiento empresarial nos estamos moviendo con lentitud y con criterios trasnochados.

No se trata de tener las mejores empresas del siglo XIX sino empresas dinámicas capaces de encarar el Siglo XXI, y esto exige unos cambios de comportamiento y unas actitudes distintas en la gestión de nuestras empresas. Indudablemente no se puede decir que las cooperativas no tengan conciencia de estas mutaciones y que no se estén realizando esfuerzos, pero en conjunto no a la velocidad y ritmo adecuado en el desarrollo de las estructuras empresariales.

La exportación es un capítulo de la actividad de nuestras cooperativas con insuficiente desarrollo. Las cifras son insuficientes y el mercado exterior en muchos de los casos se convierte en una actividad marginal de la empresa



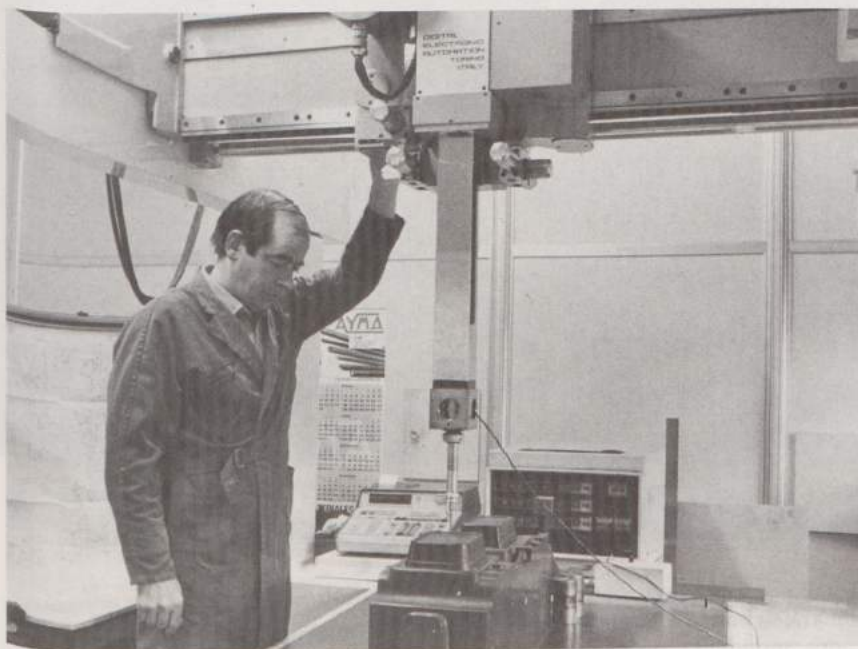
Cuadro general de evolución de las variables principales de la actividad del Grupo Asociado

-millones de pesetas-

Concepto	Realizado en 1987 (*)	Grado Cumplimiento S/Prev.PG	Variación s/1986 (%)	Previsión para 1988	Variación s/1987 (%)
Ventas Totales	180.765	100,5	113,8	203.843	112,8
Ventas Exportación	35.660	95,-	9,9	43.591	122,2
Personal (**)	18.262	102,5	104,7	18.663	102,2
Cash-flow	13.482	121,-	152,7	15.005	111,3
Inversiones	13.704	86,3	131,9	14.836	108,3

(*) Estimaciones sobre cierres provisionales

(**) No incluye el personal total del Grupo (No se tiene en cuenta el personal de CLP, Lagun-Aro y Eskola Politeknikoa)



necesidad de reconversiones traumáticas.

La dimensión de nuestras empresas es otro de los factores a tener en cuenta. Estamos atomizados y, en general, con dimensión insuficiente para afrontar el reto internacional. Mientras que en otros países la agrupación de empresas y las organizaciones interempresariales se producen con toda fluidez, nosotros estamos plegados a una actuación aislada y solitaria.

No se producen economías de escala y nuestra imagen exterior es de un conjunto atomizado de productos y marcas comerciales. Es preciso superar localismos y concepciones de "capilla" para unir esfuerzos y afrontar con seriedad las economías de escala que exige una racional actividad económica.

El Grupo Cooperativo Mondragón tiene características y organización adecuadas para afrontar con profundidad y superar el problema de la dimensión de la empresa y plantear una imagen corporativa que acoja y de cobertura a las actividades de cada cooperativa. Para la consecución de este objetivo será necesario la adopción de un talante abierto por parte de los órganos rectores de las cooperativas.

La promoción y la expansión del Grupo tienen también una gran importancia de futuro. Una empresa siempre está en un mercado difícil y en una situación inestable. La velocidad del cambio y el desarrollo son factores fundamentales de equilibrio. Al igual que una bicicleta que si no está a una velocidad adecuada se cae, también la empresa tiene que estar en continuo desarrollo y expansión.

El Grupo Cooperativo Mondragón cuenta con todos los factores necesari-

y basada en acciones puntuales sin un tratamiento sistemático de los mercados que abordamos. Estamos ya inmersos en el mercado europeo, y Europa es nuestro "mercado interior"; sin embargo nuestra presencia en el mismo está desarrollada por muy pocas cooperativas.

La comparecencia en Europa supone unos cambios fundamentales en: homologación de productos, calidad, servicio, diseño etc. y sobre todo un profundo conocimiento de los mercados para preparar las estructuras adecuadas a los productos que desarrollamos.

La innovación es otro de los capítulos que tenemos que abordar con seriedad. Al hablar de innovación se señala una actitud de cambio y de modificación permanente de nuestras actividades. La introducción de novedades en los productos, la mejora y modificación de los sistemas productivos y organizativos, los cambios de di-

seño, etc., son actividades que hay que programar metódicamente.

El estar aferrado a un sistema organizativo de la empresa y a unos productos, y no dar el cambio o giro adecuado en el momento oportuno, puede ser la base del fracaso de la empresa. Vemos muchas veces que actividades que han dado mucha rentabilidad empiezan a tener dificultades, y sin embargo la mentalidad de los que gestionan la empresa es la de aguantar las dificultades esperando un cambio de coyuntura que no se produce.

El abandono de una actividad o el cambio organizativo profundo, llevado a tiempo, puede evitar descalabros importantes que se producen por asirse a organizaciones caducas. Eso nos tiene que llevar a preparar y programar cambios organizativos e iniciar nuevas actividades que puedan en un momento determinado suplir a la actividad obsoleta. La modificación e innovación permanente tienen que evitar la

→ rios para su desarrollo y expansión. Tiene cultura empresarial, organización, tecnología, financiación, personas con niveles de formación adecuados, etc. Debe afrontar en profundidad la tarea de su desarrollo y la promoción de nuevas actividades teniendo en cuenta aquellos sectores de actividad y productos emergentes que vayan a constituir la base de las empresas de futuro.

Todos estos factores que hemos señalado tienen que llevarnos a establecer claramente el modelo de definición estratégica de cada empresa y del Grupo para que, conscientemente, nos marquemos un camino, aunemos las voluntades para iniciar su recorrido, y aceleremos la marcha a fin de dar respuesta a las necesidades sociales cumpliendo de esta manera con nuestra responsabilidad ante la Sociedad.

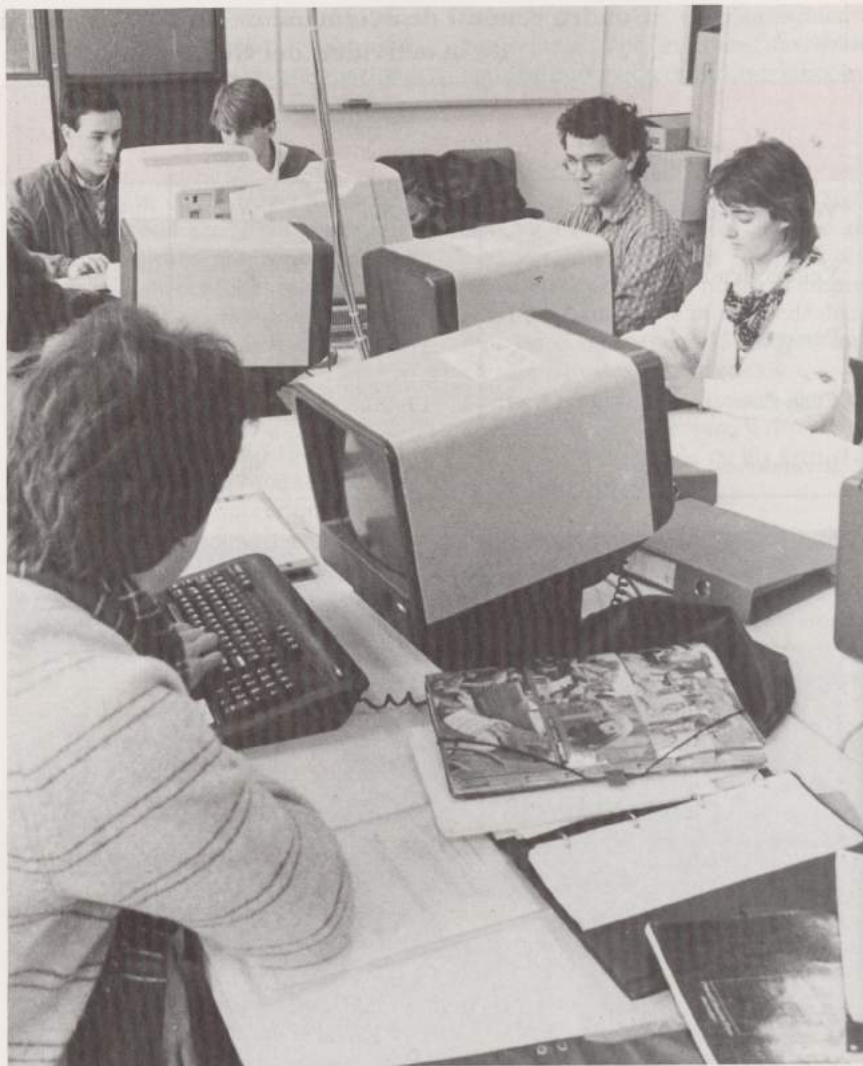
Nueva etapa

Cada vez que se termina un año y se realizan los planes para el próximo se plantea la necesidad de abordar una nueva etapa. En estas situaciones nuestro recordado Dn. José María Arizmendiarieta planteaba la necesidad de afrontar una nueva etapa pero sobre bases nuevas. Solía decirnos que lo realizado hasta ahora es una plataforma o base de sustentación, pero lo que tenemos que hacer en el futuro no tiene que seguir miméticamente la dirección del pasado. Su situación deseable era "estar permanentemente en estado constituyente" donde se ponía en entredicho la propia organización adaptándola a las necesidades objetivas que se presentan.

Hoy más que nunca es preciso enfrentarnos al futuro con ese talante abierto. Las necesidades sociales y la reconstrucción de nuestra sociedad exige un esfuerzo imaginativo y dinámico de renovación. Hay experiencia y medios, y tenemos unas magníficas jóvenes generaciones que están buscando un medio en el que poder participar y ofrecer a la Sociedad lo mejor de ellos mismos.

El Grupo Cooperativo Mondragón ha estrenado Congreso y Consejo General. Tiene las bases organizativas suficientes para planificar su desarrollo futuro.

La nueva etapa tiene que caracterizarse, en primer lugar, por la asunción seria del reto de adaptación de nuestras empresas a las exigencias de la industria moderna. La adaptación al medio tecnológico en constante modi-



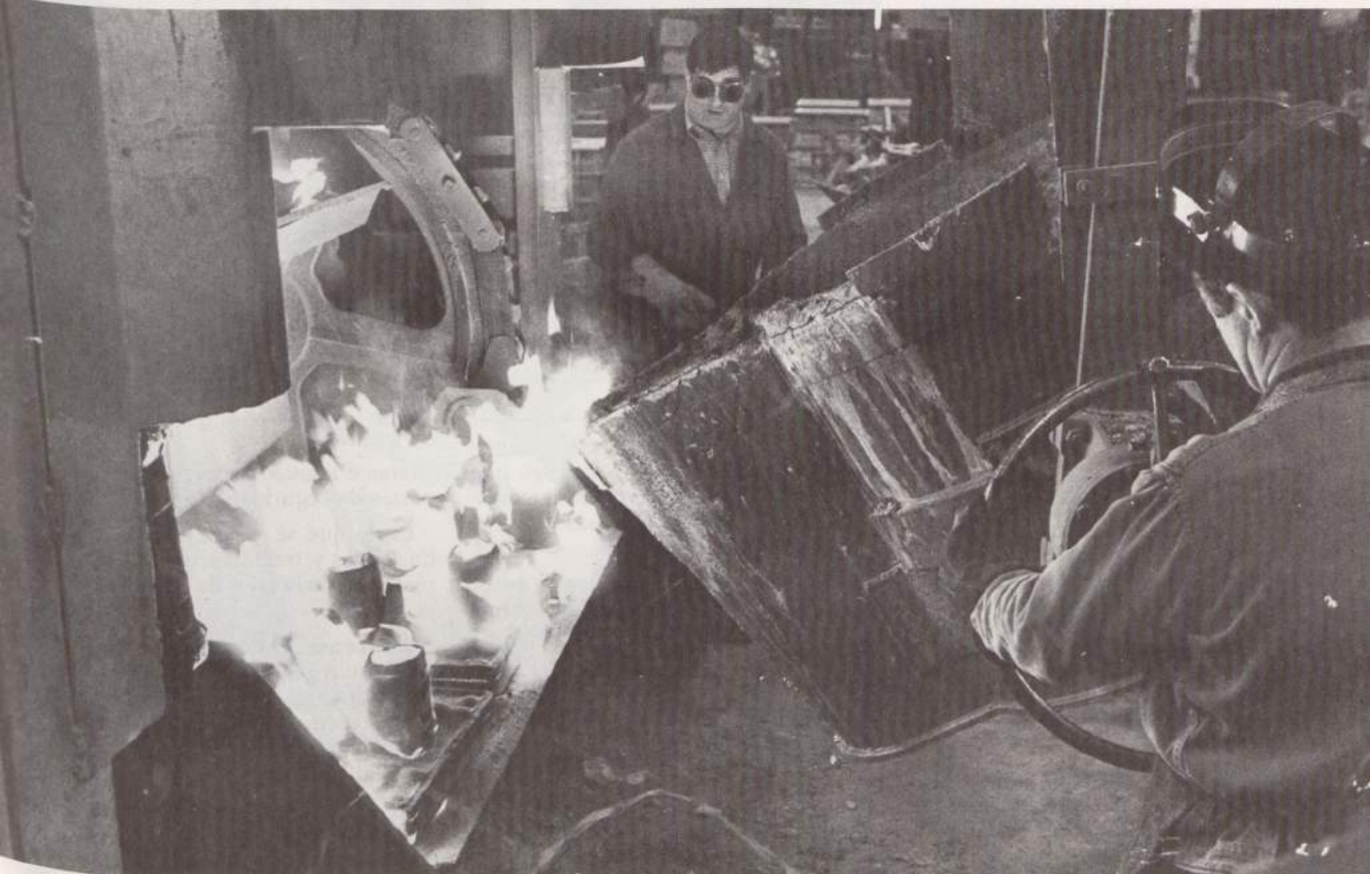
ficación y a la apertura de mercados, tomando como medio natural los mercados mundiales, exige un serio esfuerzo. Cada cooperativa en solitario y contando exclusivamente con sus propias fuerzas va a tener grandes dificultades. La intercooperación y la adopción de estructuras interempresariales va a ser premisa necesaria para racionalizar nuestra competitividad y presencia en el mercado.

Sobre la base de empresas dinámicas y con futuro es preciso asumir la cuota de responsabilidad que le corresponde al Grupo Cooperativo Mondragón en la reconstrucción y desarrollo de Euskadi. No podemos pensar que el mantenimiento de las empresas y empleos actuales es nuestro objetivo. El Grupo Cooperativo Mondragón tiene que asumir conscientemente la tarea de su expansión y desarrollo dando respuesta, en la parte alícuota que le corresponde, a las graves necesidades sociales que existen en el País. La nueva etapa tiene que enfrentarse con valentía a esta tarea y planificar el desarrollo futuro dando una eficaz respuesta a la sociedad que ha confiado

en nosotros.

La nueva etapa también tiene que afrontar una tarea ilusionante del desarrollo solidario del País Vasco, para lo que debe colaborar con los esfuerzos que están realizando otras instituciones de la llamada Economía Social con objeto de lograr en la reconstrucción una mayor justicia social donde el trabajo sea el eje central de las relaciones en la empresa y donde el capital juegue el papel instrumental. La generalizada dimisión del capital en su responsabilidad ante las dificultades que hemos padecido ha supuesto la profundización de la crisis. El proceso de reconstrucción del País debe tener en cuenta la necesidad de rehacer el entramado social sobre bases solidarias y dando al trabajo la dignidad que le corresponde. La nueva etapa tiene que afrontar la colaboración y la cooperación con todas las fuerzas sociales que intentan la reconstrucción solidaria de Euskadi.

La culminación del año 1987 y los planes trazados para 1988 nos tienen que llevar con ilusión a afrontar esta nueva etapa.



Es preciso dimensionar el Sector

IÑAKI MARURI, Area de Intervención. División Empresarial

Berregituraketa zabal baten beharrea aurkitzen da sektore hau, horretarako bere produzioko ahalmena gutxitzea, produktu eta prozesuen espezializazioa lortzea, produktibitatea gehitzea eta kanpoko merkatuetan sartzeko helburuei lehentasuna ematea dira ekinbideak. Euskal Herrian izan dezakeen etorkizuna kolokan dago baldin eta aipatutako neurriak garaiz hartzen ez badira. Talde Kooperatiboaren enpresei dagokienez, eta hartu diren nahiz aurrikusita dauden neurrien ondorioz, badirudi baikorra ikus daitekeela beroien etorkizuna.

El sector de Automoción (turismos y vehículos industriales) es el principal cliente de la Forja por estampación en caliente y de la Fundición, absorbiendo del orden del 55% del total facturado.

Siendo el mercado final el de automoción, es importante conocer la evolución de este mercado y las transformaciones que en el producto se han dado.

Podemos afirmar que la industria de la automoción sufrió una transformación importante a raíz de la crisis del petróleo del año 1973, produciéndose unos descensos muy importantes de las producciones, que tocaron fondo en 1982.

A partir de 1982, comienza una ligera y constante recuperación como puede verse en los cuadros adjuntos.

Evolución de la producción de automóviles, miles de vehículos

	1982	1983	1984	1985	1986
EUROPA	10195	11058	10621	11124	11720
U.S.A	5073	6781	7773	8185	7829
JAPON	6711	6944	6814	7353	7473

Evolución de la producción de vehículos industriales, miles de unidades

	1982	1983	1984	1985	1986
EUROPA	1387	1376	1270	1393	1498
U.S.A	1905	2414	3075	3323	3356
JAPON	3959	4111	4578	4858	4744



La Fundición y Forja en automoción: Existen factores dentro del producto/mercado de la automoción que afectan en la misma proporción, tanto a la Fundición como a la Forja, pero al mismo tiempo hay otros factores que inciden desigualmente en uno u otro sector.

Entre los factores que más inciden, los problemas principales son:

Elevada dedicación al sector de automoción de las Fundiciones y Forjas, que muchas veces alcanza el 100% y que indudablemente implica un riesgo, si bien tiene la contrapartida de ser una actividad tractora de la economía de todos los países industrializados y sus crisis no son específicas del sector sino de la economía en general.

Más peligro tiene la dependencia de uno o dos constructores, pues ello lleva aparejado el riesgo de la crisis en estos clientes y también de la política de compras que definan estas Empresas.

En realidad el sector de automoción está dominado por Empresas multinacionales cuyas decisiones y políticas las toma la Casa Matriz, lo que en ocasiones, sobre todo en lo que se refiere

al Mercado Español, es un riesgo importante al depender prácticamente todas las empresas de automoción de Empresas extranjeras.

En lo que se refiere al sector de automoción, es importante la creciente importación tanto de piezas como de conjuntos, principalmente de los países donde radica la Casa Matriz o filiales de gran importancia y también de las empresas de Forja y Fundición integradas en dichas casas matrices.

Disminución del peso, sobre todo en automóvil: Esta disminución se está logrando por materiales sustitutos de la forja y fundición, por una estilización en el diseño de las piezas y también por un menor tamaño medio de los automóviles.

Las piezas de fundición de hierro gris están siendo sustituidas por aleaciones ligeras (aluminio), chapa soldada, plásticos, sinterizado, etc.

Las piezas de forja están siendo sustituidas, sobre todo por fundición nodular. Se puede decir que en los últimos 10 años, las piezas de forja más importantes han desaparecido del automóvil y han sido sustituidas por fundición nodular, como son los cigüeñales, soportes de palier y man-

guetas e incluso las bielas, todas ellas piezas de seguridad.

En lo que se refiere a vehículos industriales y tractores, se mantiene las piezas tradicionales de fundición y forja.

Descenso generalizado de la demanda: Aún cuando la producción de vehículos sigue en los últimos años un lento crecimiento, debido a los factores que hemos enumerado, la demanda real de productos de fundición y sobre todo los de forja han disminuido sensiblemente.

Sin embargo, aún cuando este descenso ha sido global en fundición, por el contrario, no ha sido así en todos los tipos de fundición, ya que el consumo unitario por automóvil de fundición nodular ha pasado de 28 Kg. en 1980 a 37 Kg. en 1986 y de la fundición de aluminio inyectado que en el mismo período ha pasado de 10 Kg. a 13 Kg.

Por lo que se refiere a vehículos industriales, el consumo unitario no ha sufrido ninguna variación ni en forja ni en fundición.

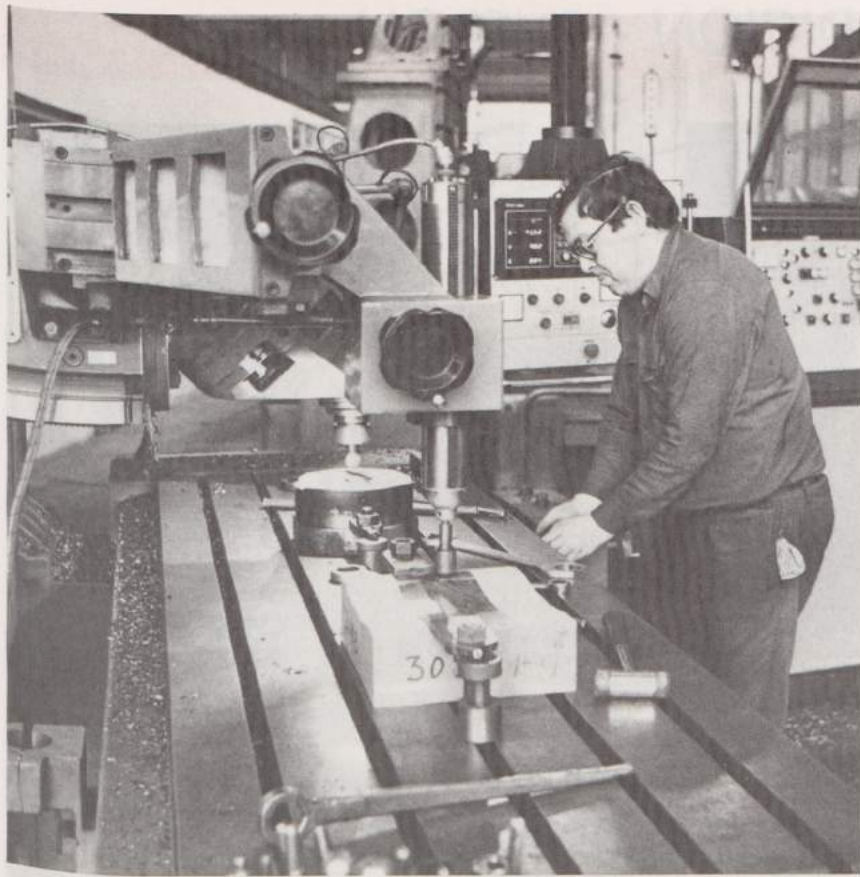
La situación del Sector de Forja y Fundición en los principales países europeos no es buena y se puede decir que en Euzkadi es peor. El exceso de

Fundición y Forja en el Grupo Asociado (Incluido Piping)

-millones de pesetas-

Concepto	Realizado en 1987 (*)	Grado Cumplimiento s/Prev.PG (%)	Variación s/1986 (%)	Previsión para 1988	Variación s/1987 (%)
Ventas Totales	13.958	96	7	16.264	17
Ventas Exportación	7.501	93	12	9.408	25
Personal	1.979	104	2	1.950	-1
Cash-flow	855	87	-4	1.235	44
Inversiones	1.430	92	-11	1.479	3

(*) Estimaciones sobre cierres provisionales



ner una mayor aceptación de nuestros productos en los países de la C.E.E. y unas mejoras sensibles de las condiciones y precios de compra de las materias primas e inversiones de equipamiento.

El Sector en el Grupo Cooperativo

Las Empresas del Grupo han sufrido los avatares de la crisis del Sector en diferente medida pero con la misma intensidad que el resto del Sector en función de los productos fabricados.

Las empresas donde más grave ha sido la crisis, han sido las que fabrican fundición gris y la forja ya que al disminuir fuertemente la demanda, la competencia ha sido de auténtica supervivencia.

Las perspectivas de futuro de las empresas de este sector se ven con moderado optimismo, sobre todo debido a las medidas que se han tomado y las que están en vías de implantación.

Por lo que se refiere a la Fundición, el Acuerdo Marco entre Ederlan y Funcor, en la línea que propicia el P.R.E. y por lo tanto esperando obtener ayudas especiales del Gobierno Vasco es un hito importante, en el que todas las partes implicadas tienen puestas las esperanzas en su desarrollo y logros finales.

En este campo de la Fundición en el Grupo, se debe llegar a otras etapas más avanzadas de colaboración y racionalización de todas las Empresas del Grupo.

Es importante destacar que la organización empresarial, la especialidad en los procesos y las importantes inversiones necesarias en este sector, han empezado a implantarse y decidirse en algunas empresas del mismo, para afrontar con esperanza el futuro empresarial.

Por lo que se refiere a la Forja, una vez diagnosticados los males que le aquejan, se ha comenzado un Plan de Reconducción en el que se han empezado a tomar medidas en el plano de producto/mercado, técnico-productivas, inversiones necesarias y sobre todo en la organización empresarial y el potenciamiento del equipo humano. La materialización de las medidas contempladas en el Plan de Reconducción permitirán a la Forja del Grupo competir con las Empresas Europeas más cualificadas.

Como resumen, se puede decir que estamos en una época de innovación y cambio, que aún cuando dificulta la gestión empresarial, también se presentan mejores oportunidades para quien sepa aprovecharlas, abordando los problemas con auténtica voluntad de resolverlos. En esta línea ha apostado el Sector de Forja y Fundición para automoción del Grupo Asociado. ■

capacidad productiva es la característica más negativa, que en Euzkadi se ve agravada por una diferencial importante de productividad en relación con sus competidores europeos, lo que está acarreado el cierre de empresas y lo que es peor, debido al mantenimiento de muchas otras en límites de supervivencia a ultranza con fuertes endeudamientos, suspensiones de pago e incluso quiebras que tiene como consecuencia un deterioro general de estos sectores.

Perspectivas Sectoriales

La situación del sector de Forja y Fundición necesita una reestructuración que en los países más avanzados de Europa se han comenzado en los últimos años, sobre todo dirigidos a un dimensionamiento (reducción) de la capacidad productiva, a la especialización de procesos y productos, a un incremento de productividad en función de inversiones y de una organización más eficaz, a una búsqueda de mercados exteriores basados en una organización comercial adecuada y un conocimiento tecnológico al servicio de las necesidades y exigencias de los clientes y a la creación de una imagen de Empresa como un objetivo necesario y básico.

Por lo que se refiere a Euzkadi y debido a la fuerte implantación de Empresas del Sector de Forja y Fundición para automoción, el Gobierno Vasco las incluyó en el P.R.E. (Plan de Relanzamiento Excepcional) con el ob-

jetivo principal de apoyar a una **racionalización** del sector.

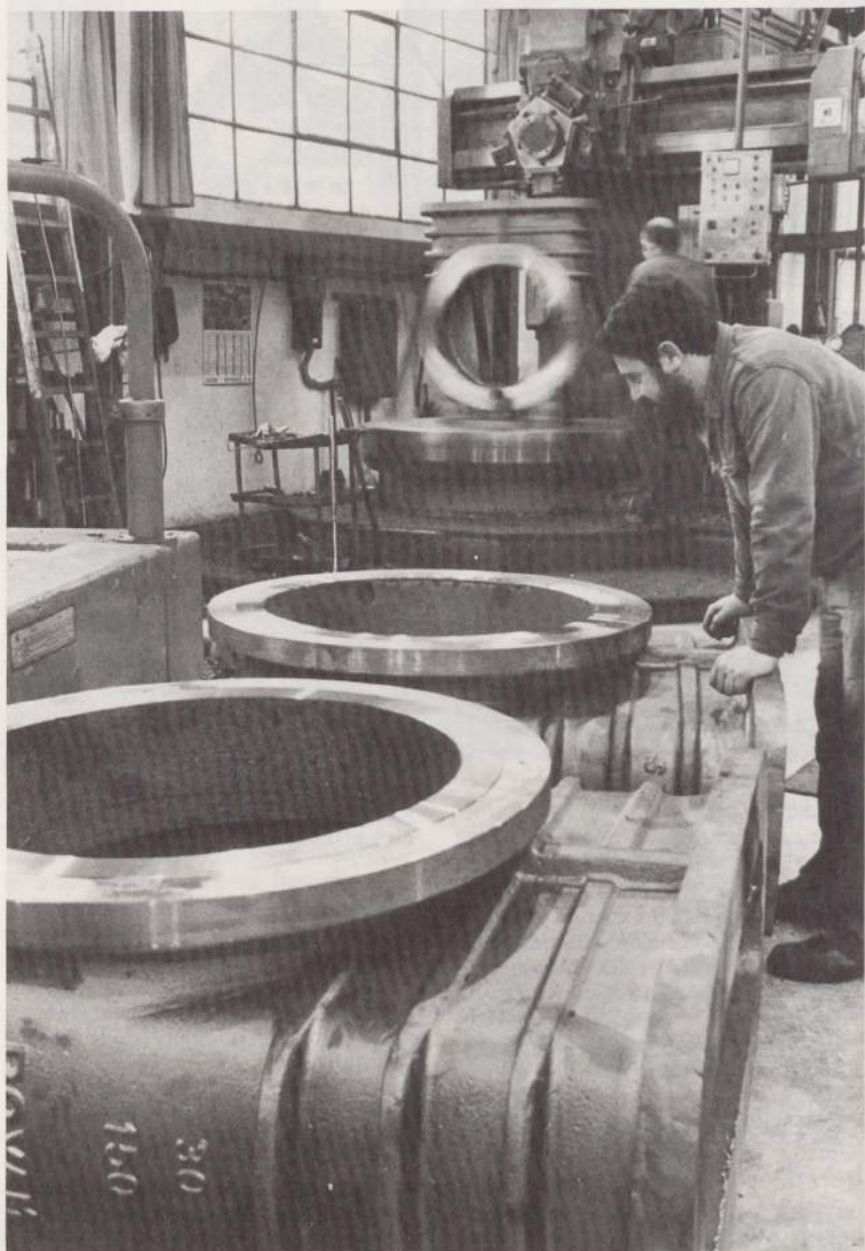
En general se puede decir que el P.R.E. ha quedado a medio camino, en primer lugar por las cortas ayudas en forma de subvenciones a las inversiones y sobre todo por la falta de receptividad de las empresas del sector y el insuficiente aliciente dado por la Administración para propiciar uniones o fusiones en pro de dimensionar el sector y hacer a las Empresas más competitivas.

El Sector de Forja y Fundición para automoción de Euzkadi, tiene perspectivas moderadamente positivas en la misma línea que el sector de automoción en el mundo, pero su futuro está seriamente amenazado si no se toman medidas a tiempo para contrarrestar las amenazas que gravitan sobre él. Medidas tales como el saneamiento financiero, el acceso a los centros de decisión de compra de las Casas Matrices, la especialización, el incremento de productividades principalmente a través de inversiones, una organización eficaz y sobre todo un dimensionamiento a través de fusiones o acuerdos especiales entre empresas complementarias.

El formar parte de la C.E.E., se puede considerar que no afectará ni en sentido positivo ni en negativo al sector, pues a factores negativos como una mayor presión de la competencia exterior y una mayor liberalización del mercado nacional, se puede contrapo-

Duela bi urtetik hona nazioarteko krisialdiak jota dago sektore hau, azken eragilea petrolioaren prezioak jasandako beherakada eta iharduera ekonomiko horrek dolarrarekiko duen lotura hertsia izan delarik. Sektore honetan diharduten Kooperatiben fakturazioa 1985ean lortutakoaren behetik kokatu da 1987an. Dena dela, euren balantze saneatuek bideratu dute explotazio-aurrekontu orekatuak eta cash-flow onuragarriak lortzeko posibilitatea.

IÑIGO AGUIRRE
Director General
Grupo Oñalan



Crisis a nivel internacional

En aras de lograr una agregación puramente convencional, se vienen presentando en una sola Agrupación los datos correspondientes a las Cooperativas cuya actividad básica corresponde a los Sectores Fundición y Forja.

Lo exponemos así, ya que se trata de tecnologías básicas muy diferenciadas, que en su momento suponemos fueron refundidas en una sola Agrupación con el fin de concentrar la información, dando la casualidad por otra parte, que a estos Sectores se les identifica con epítetos de actividades caducas o periclitadas, en razón a su an-

cestro, ya que tecnologías recientes como son la electrónica, la misma informática, etc., o los nuevos materiales y aleaciones, son ya frecuentes en proceso o producto en la Fundición y Forja.

No es objeto de este artículo ahondar en qué consisten las diferencias entre la Fundición y Forja, así como tampoco evaluar la dispersión tecnológica que se da de facto en cada Sector, pues coexisten incluso en el seno de nuestro propio Grupo Cooperativo diferentes tipos de fundición o especificidades diversificadas en la estampación en forja, de la misma forma en que nuestras fundiciones/forjas no son tales activi-

dades en sí, puesto que a la matriz o actividad inicial se le ha incorporado un mayor costo añadido, como son, tratamientos térmicos, mecanizados, diversos tipos de ensayos no destructivos, ensamble con otros componentes del exterior, tratamientos superficiales, etc.

En razón al destino final o componente mercadológico, tenemos en el Grupo Cooperativo, identificando por ello la aplicación principal del producto fabricado en el Mercado, en orden a la importancia de las ventas, la siguiente posible clasificación:

consumo exclusivo de la producción nacional en sus Proyectos internos, así como en las inversiones con financiaciones ventajosas a terceros países.

Lo que ha conducido a la exportación de la empresa española, además de padecer de otro cúmulo de desventajas exógenas, tal como fletes, precios de materia prima, coste de energía, etc. se haya orientado la mayoría de las veces a ser comparsa como mera industria auxiliar o a los segmentos menos atractivos de la demanda, que por otra parte tiene el concurso de una cada vez más creciente oferta a "precio político" de los países del COMECON o de las llamadas naciones recién industrializadas.

Además de las razones de carácter más o menos coyuntural o estructural comentadas, hay que añadir el negativo desenvolvimiento de la paridad de la peseta en 1.987 para el exportador que lo hace habitualmente en divisa extranjera.

Cumplimiento 1.987

Las Cooperativas pertenecientes a este Sector habrán facturado en 1.987 individualmente cantidades inferiores a las ventas realizadas en 1.985, ello sin contar la importante reducción de sus Carteras de Trabajo o la producción en curso de fabricación.

Estas Cooperativas cuentan con saneados Balances que han coadyuvado a obtener Presupuestos de Explotación equilibrados y con Cash-flow aceptables, merced al concurso de las amortizaciones del Inmovilizado, habiendo sido capaces, en mayor o menor medida, de obtener diversas economías internas por flexibilización de sus costes internos, diferenciándose favorablemente del marco general comparativo negativo en el que se han desenvuelto sus competidores.

Perspectivas

Para 1.988 es previsible cierta recuperación de los mercados internacionales dentro de la crisis -el precio del barril parece tiende a estabilizarse- lo que unido a un valor de la peseta alineada para la obtención de una Balanza Comercial Española más equilibrada, puede favorecer en su conjunto la exportación, mientras que no es previsible -incluso cabe aún mayor retroceso- en la demanda en el Mercado español, salvo que la revisión del PEN (Plan Energético Nacional), condicionada a factores de fuerte contenido político, ofrezca perspectivas algo más alentadoras para las empresas que facturan al Sector. ■

Sector de Destino

Cooperativas Fundición

Cooperativas Forja

• AUTOMOCION	EDERLAN/FUNCOR	TOLSAN
• ENERGIA (Manipulación de Fluídos)	AMPO-POYAM	ENARA
• CONSTRUCCION	AMAT	
• MAQUINA-HERRAMIENTA	SAKANA	

Como se observa, existe una fuerte dispersión mercadológica de la Agrupación Fundición y Forja, a pesar de que para ganar en simplicidad sólo nos hemos guiado con el destino principal de ventas de cada Cooperativa de estos sectores.

En orden a analizar la evolución de la variable PRODUCTO-MERCADO, nos vamos a referir al que tiene su destino finalista más importante en el llamado Sector de la Energía, aún cuando AMPO-POYAM sea fundidor-fabricante de válvulas y ENARA sea fabricante de accesorios forjados para tubería, que están también encuadrados en el denominado subsector de Manipulación de Fluídos.

El Sector de la Energía

Identificamos por Sector de la Energía el mundo ligado con la extracción, transporte, refino, distribución del petróleo, gas y de sus derivados, industria petroquímica y las centrales térmicas y nucleares, así como por la afinidad del tipo de instalaciones puede considerarse también a la industria básica, como la química, fertilizantes, siderurgia, etc.

Además de las Cooperativas citadas en los Sectores de Fundición y Forja, tenemos a otra Cooperativa, una de cuyas actividades principales está también relacionada a este Sector finalista, que es URSSA, de tal forma que en el conjunto de las tres Cooperativas representan una importancia relativa del orden del 3 por 100 de las llamadas ventas industriales del Grupo Cooperativo de Mondragón.

Este Sector de la Energía se encuentra desde hace casi dos años en una situación de crisis internacional, en la que el precio del petróleo y su uncimiento al dólar americano ha sido el último detonante de una crisis que el último percibida, con capacidades ex-

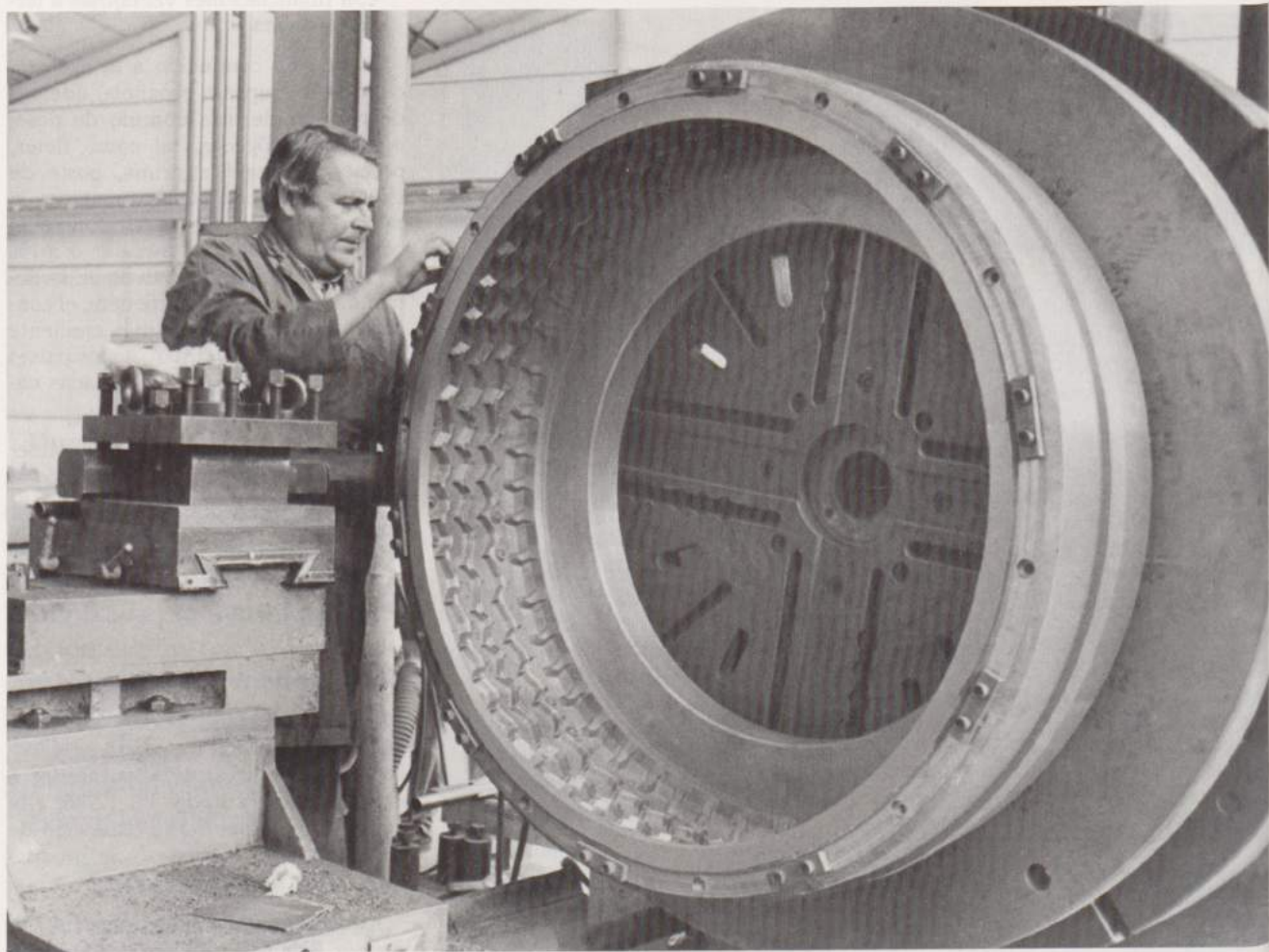
cedentarias mundiales en la extracción y refino, tras las inversiones de reconversión por la construcción de los FCC*, etc, lo que unido a la ralentización de los programas nucleares ha agravado la situación, tan sólo han mostrado algo más dinamismo en este período parte de las industrias químicas, así como las instalaciones derivadas del gas natural.

* FCC (Fluid Catalytic Cracking) Proceso que permite una extracción más intensiva de las "gasolinas" a costa del producto sobrante, el fuel.

Esta crisis se está saldando con diversas facturas, algunos de los exponentes son por ejemplo: El retroceso económico desde situaciones positivas de cabecera a posiciones de crecimiento negativo que ha tenido la zona de Houston (Texas), economía muy ligada al petróleo; la disminución de actividad en las firmas de Ingeniería, fabricantes de Bienes de Equipo, distribuidores de productos para la industria petrolera, etc; con importantes pérdidas de empleo e incluso suspensiones de pago sonadas como la Creusot-Loire francesa, etc.

Por otra parte, procede mencionar otras dificultades o puntos débiles que caracterizan en general a la oferta española, con el fin de valorar su verdadera potencialidad en el marco internacional:

- No ha sido posible apenas, una actividad exportadora continuada de la Ingeniería española; que cuenta en la actualidad con un nivel tecnológico aceptable respecto al existente en otros países europeos; la cual podría actuar como traductora de la industria española.
- A la existencia de diferentes "barreiras" o mecanismos de protección y salvaguardia; al margen de Normas y pertenencia a la CEE; vigentes en los países europeos, al favorecer el



Fuerte competencia de los productos importados

MARIO HERNANDEZ, Director General del Grupo Mugalde

Krisialdi ekonomikoaren eta horrek dakarren inbertsioezaren eraginez eskariaren beherakada nabarmena jasan behar izan zuen sektore honek, 1986 eta 1987 izan dira berrabiatzeko urteak, epealdi horretan atzerriko inportazaileek onura handiak at-

ra dituztelarik. Baina inbertsioaren bultzada indartsua izan denez gero, erreaktibazioa industria nazionalera ere iritsi da, zeinak 1986an % 5eko hazkundera lortu bait zuen eta zertxobait gehiago iragandako urtealdian.

El Sector de Bienes de Equipo e Inversión dispone de una amplia representación en el Grupo Cooperativo de Mondragón e incluye un extenso abanico de actividades: Prensas, matricería, troquelería, calderería, carrocería para vehículos, líneas especiales de fabricación, Máquina-Herramienta, maquinaria para el trabajo de la madera, sistemas de ensamble automático, sistemas de fabri-

cación automática, sistemas de medición y control electrónico, fabricación de equipos para elevación y transporte, ingeniería y equipamientos electrónicos, transformadores, utillaje diverso, máquinas especiales, Maquinaria de Obras Públicas, etc.

En las empresas del Sector, la crisis económica de los últimos años y la correspondiente atonía inversora, se

ha traducido en una caída de la demanda, no lográndose alcanzar hasta 1986 los niveles de consumo en pesetas constantes obtenidas en 1976, es decir, diez años más tarde.

Al analizar los últimos años, el de 1986, con la incorporación a la Comunidad Económica Europea, aparece como un año clave para el sector. En dicho ejercicio se inicia un desarme

arancelario que en 1988 alcanza ya al 35% y se suprime el ICGI al implantarse el IVA, con lo que se vuelven mucho más competitivos los bienes de equipo extranjeros. Al mismo tiempo, desaparece la Desgravación Fiscal, lo que junto con la caída del dólar y el diferencial inflacionario hace que cada vez resulte más difícil la exportación de bienes de equipo.

Los resultados están a la vista: En 1986 descendió un 10% la exportación mientras la importación se incrementaba en un 24,2%, porcentaje que el pasado ejercicio se había elevado hasta el 40%. Simultáneamente, la parte de la demanda nacional cubierta por la producción propia cae por debajo del 50%.

El binomio demanda interior-importación muestra una tendencia

claramente favorable para los productos extranjeros. En 1986 la demanda española crece un 20,6% pero la importación lo hace en un 24%. En 1987, la demanda nacional se incrementa nuevamente un 25% pero la importación alcanza porcentajes del 40% frente a un alza del 9,3%, sólo dos años antes.

En otras palabras, gran parte del tirón dado por la demanda interna ha sido cubierto con bienes extranjeros. No obstante, como el empuje inversor ha sido tan grande, también las empresas autóctonas se han beneficiado de este fenómeno, aumentando en 1986 un 5,1% la producción nacional. Cifra que en 1987 habría sido aún más elevada.

Para 1988 se prevé también un aumento moderado de las inversiones en Bienes de Equipo en torno al 12%,

frente a los incrementos porcentuales del 25% en 1987 y del 20,6% en 1986. Consiguientemente, el sector continuará su reactivación, aunque a un ritmo menor que el registrado en 1986-1987. La importación de bienes de equipo también crecerá, aunque en menor cuantía que en los dos años anteriores.

El Sector de Bienes de Equipo de Inversión reviste una especial importancia en la industria de todos los países y sobre todo de los más desarrollados, a causa de su gran volumen de producción, generación de empleo y exportación, así como por su marcado carácter estratégico a la hora de incorporar nuevas técnicas de producción y modernizar la estructura productiva.

El hecho de que la producción española cubra hoy día menos del 50% de la demanda, es el resultado de una serie de puntos débiles muy significativos: escasos recursos dedicados a I+D, con lo que implica de fuerte dependencia tecnológica del exterior y aumento de los costos de producción, mercado interior demasiado pequeño y atomizado como para generar economías de escala, plantillas sobredimensionadas, estructuras empresariales de dimensión inadecuada.

El sector en general requiere una reestructuración que dé lugar a unidades productivas especializadas y competitivas, utilizando para ello la firma de acuerdos con empresas multinacionales del sector y orientando la producción interna hacia los mercados exteriores. Planteamientos que también pueden resultar válidos para muchas cooperativas de nuestro Grupo que en su conjunto, excluyendo Máquina-Herramienta, vendieron 22.978 Ms en 1986 y prevén facturar 25.929 millones en 1988.



Bienes de Inversión en el Grupo Asociado

-millones de pesetas-

Concepto	Realizado en 1987 (*)	Grado Cumplimiento s/Prev.PG (%)	Variación s/1986 (%)	Previsión para 1988	Variación s/1987 (%)
Ventas Totales	22.978	89	—	25.929	13
Ventas Exportación	4.664	77	-25	6.101	31
Personal	2.413	97	5	2.371	-2
Cash-flow	2.056	107	61	2.489	21
Inversiones	1.326	83	24	1.573	19

(*) Estimaciones sobre cierres provisionales

A buen nivel europeo

La Máquina-Herramienta goza de larga y asentada tradición industrial en el País Vasco, donde se concentra más del 60% de las empresas y el 70% de los trabajadores del sector a nivel estatal. Las Cooperativas del Grupo Mondragón dedicadas a la fabricación de M-H tienen también un peso muy específico. Contando únicamente las cuatro empresas del Grupo Debako -Danobat, Soraluze, Goiti y Txurtzil-su participación en la facturación global del sector es del 12,5%. Debako es actualmente el mayor fabricante de M-H y Sistemas de Producción y se sitúa en la vanguardia tecnológica del sector.

Analizando la evolución de las cifras del Sector en los últimos años, 1983 aparece como el peor ejercicio, con una facturación de 27.700 millones de pesetas. Un año en que la recesión tuvo carácter generalizado, con un descenso del 15,5% en el consumo de Máquina-Herramienta en los 25 principales países consumidores, con pérdidas tan significativas como el -44,7% en Estados Unidos, el -12,3% en Japón y el -11,5% en el Reino Unido.

Por el contrario, el pasado año de 1987 marcó un hito histórico en la producción y beneficios del sector español de M-H, con un valor de produc-

ANTON ECHEVERRIA. Director General de Debako

Emaitza onak eta produkzio-maila ezin hobea Euskal Herrian eta Talde Kooperatiboan ere inplantazio haundia duen sektore honek ihazko urtean lortu zuena. Berregituraketa-lan sakonari ekin zion sektoreko gune esanguratsuen den Debako Taldeak: plantilak egokitu, I+D ikerketa-zentrua sortu, 1.350 milioi pta.ko inbertsioa burutu eta Marketing-eko politika potentziatu. Eginahal honi esker Debako-k lortu du kompetitibitate eta teknologia-maila on bat bereganatzea, Europako fabrikatzaileen produktuekin kurrentzian sartzeko moduan, hain zuzen ere.

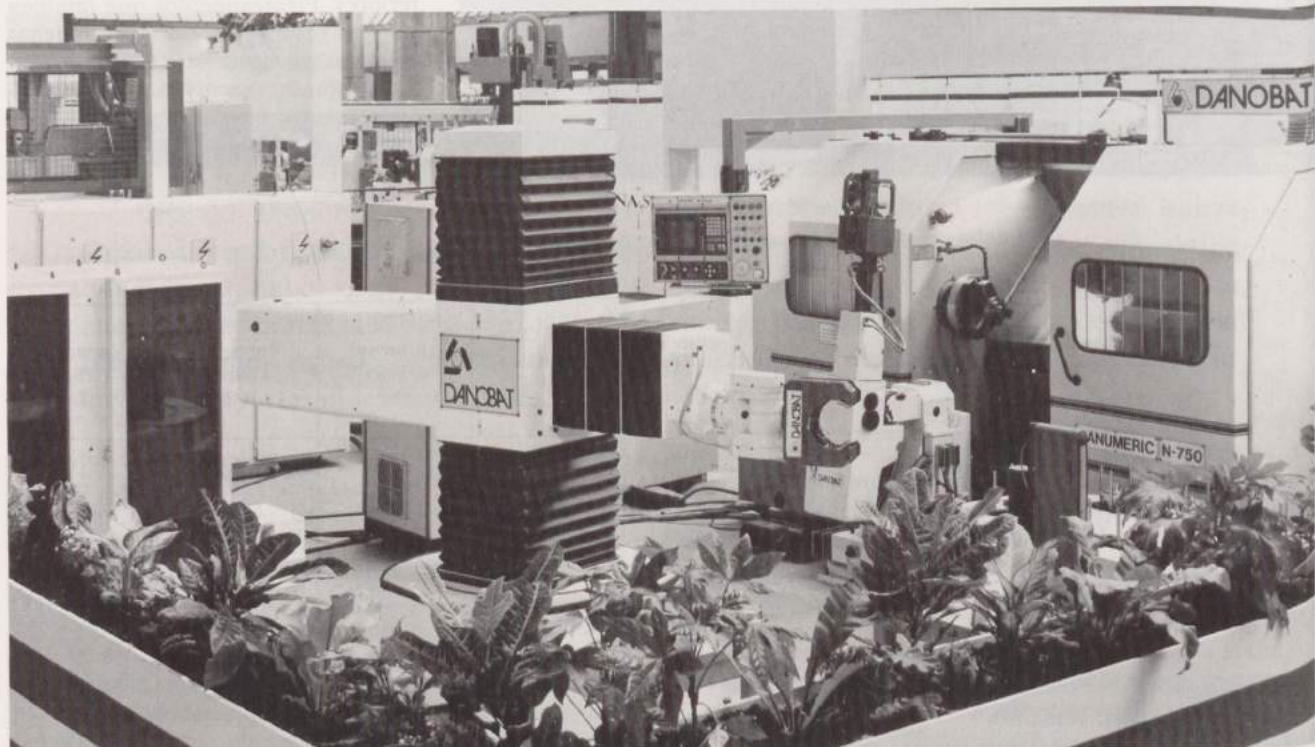
ción del orden de 63.000 millones, de los que 26.500 correspondieron a exportaciones. La recuperación se había iniciado ya en 1984 prosiguiendo su ascenso en 1985 y 1986, tal como se aprecia en el cuadro adjunto.

El ingreso en la Comunidad Económica Europea ha coincidido con una clara reactivación inversora en Máquina-Herramienta si bien en 1985 ya se había advertido la reactivación, al facturar 43.000 millones de pesetas frente a los 34.000 millones del año anterior. Tendencia ascendente que se ha hecho aún más patente en 1986 con 55.550 millones y más aún el pasado año con unas ventas de 63.000 millones.

De esta recuperación se han beneficiado especialmente las importa-

ciones, que en 1986 se incrementaron un 50% respecto a 1985 y el pasado ejercicio han crecido un 98% sobre el 86. Por vez primera en la historia reciente del sector, en 1987, las importaciones, con un valor de 29.600 millones, superaron a las exportaciones que se quedaron en unos 26.500 millones.

La evolución de las importaciones señala que, en 1985, el 37% de todo el consumo total de M-H fue cubierto con importaciones. Porcentaje que en 1986 se situó en el 33%, en 1987 ascendió al 43% y para 1988 se prevé que pueda estabilizarse en torno al 40-50%. A medio plazo y teniendo en cuenta que el desarme arancelario no va a incidir demasiado, ya que actualmente es un tipo de producto poco protegido, (12% al 15% de aranceles),



lo más probable es que las importaciones se muevan en la franja del 45-50% del consumo interno, en un marco de crecimiento moderado del sector. De cualquier forma, este tipo de pronósticos hay que tomarlos siempre con bastante relatividad, considerando los vaivenes de la economía internacional y la fuerte dependencia del sector M-H de la coyuntura económica mundial.

En lo que respecta a los productos provenientes del exterior, la competencia con los alemanes es perfectamente posible, ya que se mueven en un nivel de precios más elevado y en productos homologables la calidad es bastante similar a la nuestra. El problema más serio comienza a venir de los japoneses, sobre todo en lo que respecta a máquinas convencionales con CNC, debido a la gran tecnología y organización de sus plantas europeas y a la excelente relación calidad/precio de estos productos. En cuanto a los italianos, su competencia se hará sobre todo notoria en el mercado exterior y no tanto en el nacional.

Las empresas del Grupo

En este contexto de mucha mayor competitividad en precios y capacidad tecnológica y en un mercado mucho más abierto ¿cuál es la situación de las empresas del Grupo Cooperativo en 1987, que incluyendo a Egurko fabricante de maquinaria para madera,

vendieron equipos de M-H por valor de 13.235 millones de pts. de las que 3.457 correspondieron a la exportación?

Tomaremos como referencia el núcleo más representativo de empresas pertenecientes al Grupo Debako, que en 1987 facturaron 7.500 millones, de los que 1.500 (20%) fueron a exportación, generando en su conjunto un cash-flow de más de 950 millones y realizando unas inversiones superiores a los 500 millones.

La fuerte crisis del sector, que se hizo más patente en 1983, también golpeó con fuerza a Debako que en 1984 elabora un profundo plan de reestructuración centrado en los siguientes puntos: ajuste de plantillas con el menor coste social y económico posible; establecimiento de una política coherente de producto potenciando un I+D conjunto para Debako, ampliable al resto de empresas de Máquina-Herramienta del Grupo Asociado; implantación de una política conjunta de Márketing que participe activamente en la evolución del producto y en el enfoque comercial; puesta en marcha de un decidido plan inversor y, finalmente, una importante inversión en medios humanos.

Los resultados de este plan son ya patentes y altamente satisfactorios, gracias al esfuerzo económico conjunto de Gobierno Vasco a través del P.R.E. de Lagun-Aro, de las cooperati-

vas afectadas y de los propios cooperativistas del Grupo. Este reparto del esfuerzo ha hecho ya posible las siguientes acciones y realizaciones:

- Reducción en los dos últimos años, de 120 puestos de trabajo no cualificado en base a prejubilaciones y jubilaciones anticipadas, sin que ello haya causado trauma alguno en el colectivo. Al mismo tiempo, se han incorporado 60 nuevas personas de alta cualificación, con predominio de ingenieros técnicos y superiores.
- Creación del Centro de Investigación y Desarrollo Ideko, al que se está dotando de los medios informáticos más avanzados y que en este año canalizará 100 millones de inversión, básicamente en equipos informáticos.
- Inversión global de unos 1.350 millones de pesetas durante el periodo 86-87-88, destinados fundamentalmente a maquinaria de producción con CNC, equipos de verificación y equipos informáticos, que colocarán a Debako a la altura adecuada en el contexto europeo.
- Potenciación del Márketing y de la actividad comercial en áreas a las que habitualmente no se llegaba, como es el caso de los países del Este europeo. Contactos que ya han fructificado en importantes contratos.

Gracias a esta serie de acciones complementarias llevadas a cabo en tiempo record con la colaboración de todos, Debako se ha situado en una buena plataforma competitiva, con mejoras sensibles en la calidad y tecnología de los equipos y del producto, que hoy pueden competir con los más avanzados del mercado europeo. Como ejemplos de esta nueva proyección de Debako cabría citar la venta de tecnología de rectificadoras CNC efectuada a la Cincinatti Milacron de EE.UU., la empresa considerada como la más prestigiosa del sector a nivel mundial y la fabricación y venta de la primera máquina de corte por laser. Asimismo, la venta de una línea transfer flexible a la Ford por 650 millones y los contratos firmados hace poco con Cuba por 500 millones y otra con Checoslovaquia por un monto de 250 millones.

Operaciones que hablan muy claramente de la capacidad tecnológica y competitiva de Debako, que para este ejercicio prevé una facturación de 7.200 millones de pesetas y unas exportaciones de 2.200 millones. Las inversiones continuarán ocupando un lugar clave en el relanzamiento definitivo del Grupo; inversiones que este año ascenderán a 500 millones de pesetas, cuya financiación va a ser posible gracias a los buenos beneficios obtenidos durante el pasado año. ■

Sector Máquina Herramienta en el Grupo Asociado

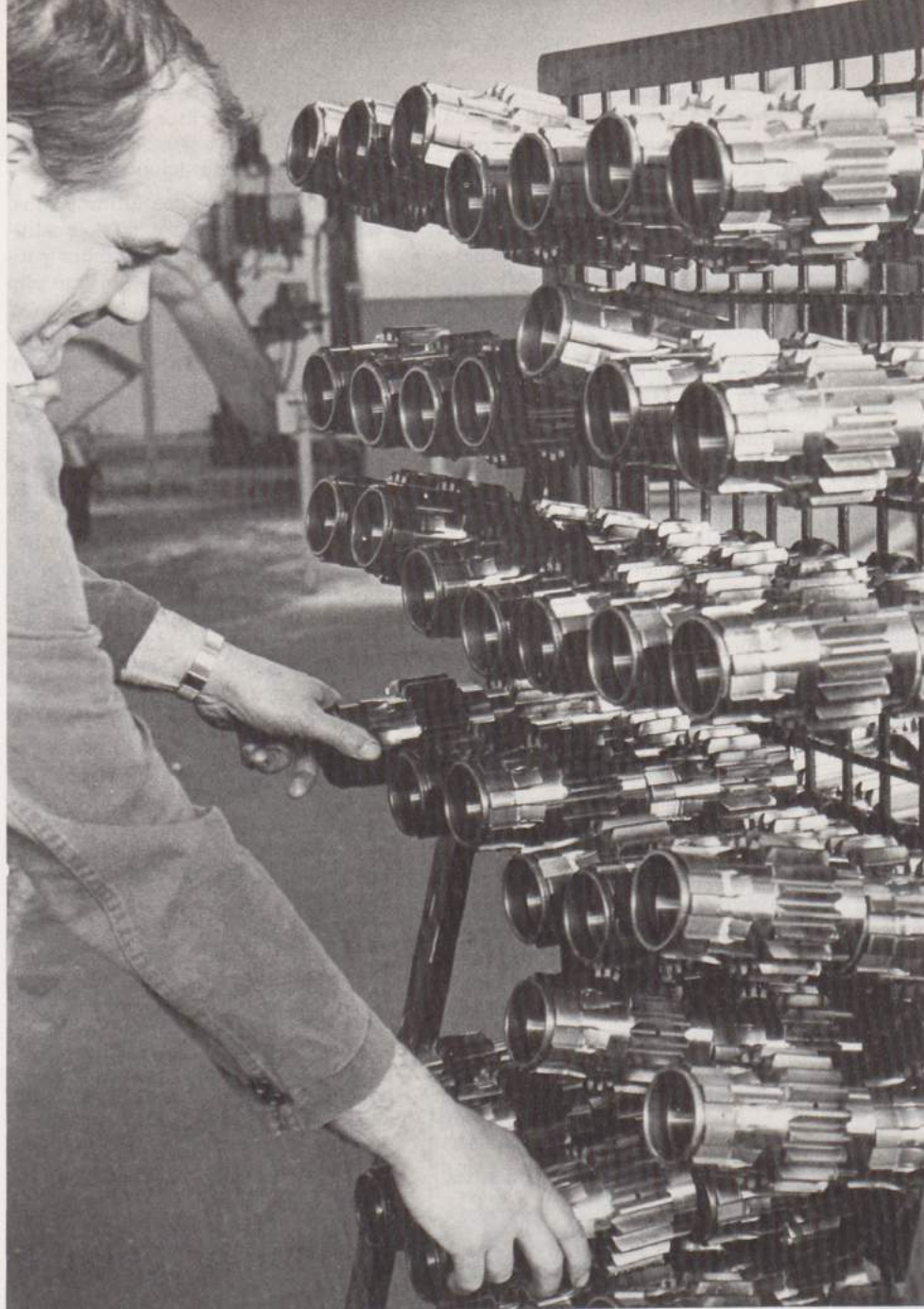
-millones de pesetas-

Concepto	Realizado en 1987 (*)	Grado Cumplimiento s/Prev.PG (%)	Variación s/1986 (%)	Previsión para 1988	Variación s/1987 (%)
Ventas Totales	13.235	113	39	13.763	4
Ventas Exportación	3.457	108	42	4.032	17
Personal	1.492	99	-1	1.521	2
Cash-flow	1.444	212	106	1.136	-21
Inversiones	696	80	50	884	27

* Estimaciones sobre cierres provisionales

Evolución del Sector de M - H

CONCEPTO	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987 (estimado)
Valor de la Producción Nacional de la Maq.-Hta.	33.000	31.000	27.700	34.000	43.000	55.500	63.000
Importaciones (FOB)	19.089	19.224	14.257	18.208	25.753	25.240	26.500
Consumo de producciones propias	13.911	11.776	13.443	15.792	17.247	30.448	36.500
Importaciones (CIF)	13.086	19.352	12.368	9.024	10.015	14.900	29.600
Consumo aparente del mercado nacional	26.997	31.128	25.811	24.816	27.262	45.348	66.100



Sektore honetako krisialdiak utzi duen ondorioz azpimarragarriena eskariaren eta enpresen arteko pixkanako kontzentrazioa izan dela esan behar, bai azken eskatzaileen aldetik eta baita ere hornitzailearen aldetik. 1992ko merkatu bakarrean aurrerabidea zaila izango da automozio eta etxekotresnen aldetik kualifikazio-babesik ez dutenentzat eta, ildo beretik, egokitzapen teknologiko on bat egiten ez dutenentzat.

Se acentúa la concentración empresarial y la demanda

MIGUEL DIAZ DE ZERIO - Director de Márketing de la División de Componentes Industriales de FAGOR

Bajo el epígrafe de Bienes Intermedios se esconde un variado abanico de actividades empresariales que, en el caso del Grupo Cooperativo Mondragón, van desde el moldeado de caucho y la extrusión de plástico, hasta la matricería destinada a la inyección de plástico y metales, pasando por la fabricación de tornillería especial, alambres, muelles, resortes, engranajes, decoletaje y piezas mecanizadas,

componentes electrónicos y electromecánicos, bombas centrífugas y rotativas, etc.

Existe no obstante un denominador común para la mayor parte de estas actividades y es que su destinatario final se encuadra básicamente en los sectores de automoción y electrodomésticos. Dos sectores especialmente afectados por la crisis de los setenta y pri-

meros años de los ochenta y también dos sectores singularmente beneficiados por la recuperación de la demanda interna de los dos últimos ejercicios.

En términos generales puede decirse que, durante la larga crisis padecida, las empresas exportadoras sufrieron menos que aquéllas demasiado orientadas hacia el deprimido mercado nacional.

BIENES INTERMEDIOS



Entre las secuelas dejadas por la crisis cabe subrayar la progresiva concentración de la demanda y la creciente dependencia de cada vez menos clientes finales, con la consiguiente criba de proveedores. Por otro lado, la crisis ha acelerado la evolución tecnológica en el área del consumo energético y de la calidad, pero sobre todo en el campo de la automatización y la electrónica, aumentando al mismo tiempo la seguridad y el confort para el usuario.

El ingreso en la CEE supuso otro cambio importante para las empresas de Bienes Intermedios, principalmente para los más exportadores, al eliminarse la Desgravación Fiscal a la Exportación e iniciarse, por otro lado, el desarme arancelario que concluirá en 1992. De momento, en el subsector de componentes para electrodomésticos, la protección arancelaria se movió entre el 9 y el 12,5% en 1987, descendiendo entre el 7,2 y el 10,2% para el

presente ejercicio.

En otras palabras, desde 1986 los fabricantes europeos disponen de más facilidades para introducirse en el mercado español, no sólo por el menor proteccionismo arancelario sino gracias también a la revaluación de la peseta respecto a las principales monedas europeas.

Sin embargo, a pesar de estas mayores facilidades de penetración extranjera en el mercado español, 1987 fue un año básicamente bueno para los fabricantes nacionales de Bienes Intermedios, sobre todo para aquellos dirigidos al sector de la construcción, de la automoción y del electrodoméstico, que el pasado ejercicio vivieron una notable expansión impulsada por una fuerte demanda del mercado interior.

Para el presente ejercicio, salvo imponderables, se prevé un crecimiento moderado para el sector de Bienes Intermedios, con mayor demanda en

unos productos que en otros. Por ejemplo, en electrodomésticos, los expertos pronostican un alza notable en la demanda de hornos microondas, incremento moderado en lavavajillas y encimeras y descenso en cocinas. También el mercado europeo ofrece, en principio, buenas posibilidades para este año, aunque su desarrollo dependerá en bastante medida de la paridad de la peseta respecto a las demás monedas europeas.

A medio plazo se agudizarán las tendencias sobre posibles cambios estructurales, acentuándose la concentración empresarial tanto por parte del demandante final como del proveedor, potenciándose la especialización tanto en componentes como en producto final que, al mismo tiempo, tenderán a una mayor universalización.

Un rasgo muy significativo que ya ha comenzado a hacerse notar en el mercado y que se intensificará en un futuro próximo es la superación de la tradicional relación comercial entre cliente y proveedor, que pasará a otros niveles de decisión y gestión, desde los cuales se impulsarán acciones más globales que irán traduciéndose en políticas de coinversión e intercambio de productos y negocios entre grupos proveedor y grupo receptor.

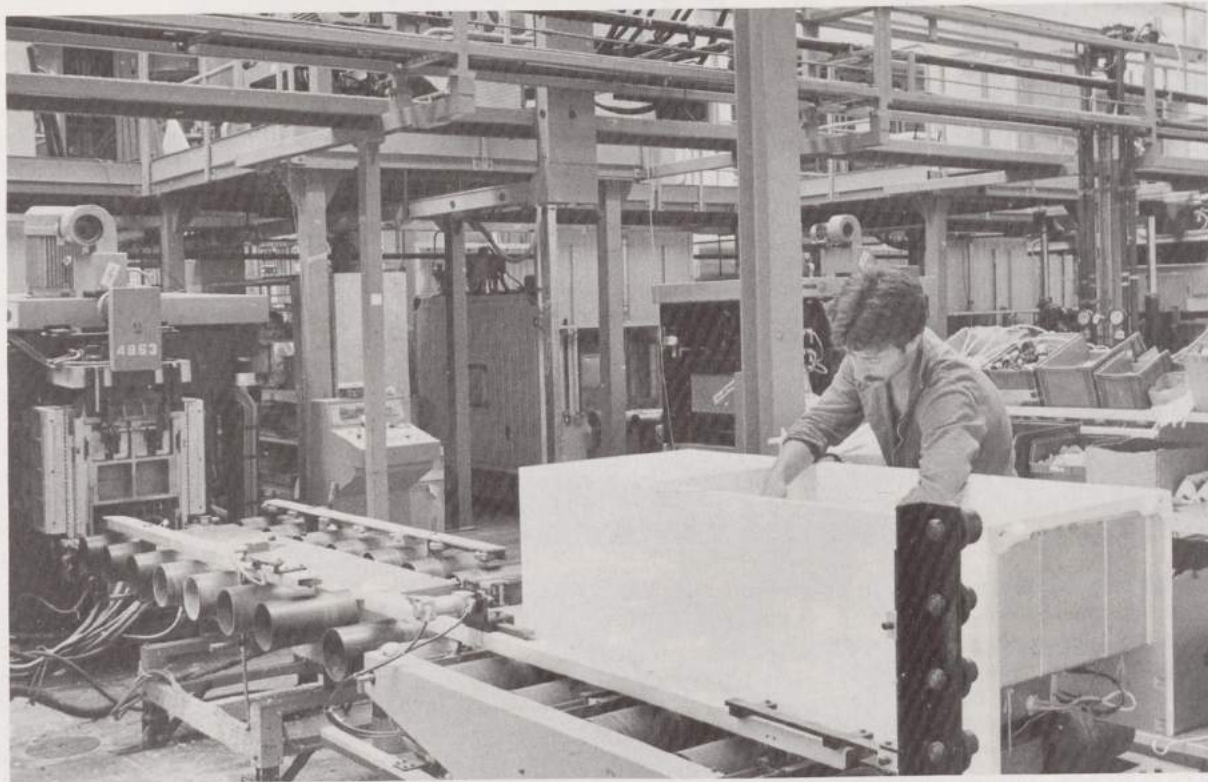
En el horizonte de 1992 cabe pensar en una consolidación de las tendencias antes apuntadas, dentro de un contexto económicamente abierto y con un mercado europeo único. Entonces resultará difícil la supervivencia a quien no esté cualificado por los grandes fabricantes del sector electrodoméstico o de automoción, a quien no posea suficiente innovación tecnológica ni adecuada competitividad a nivel europeo. ■

Bienes Intermedios en el Grupo Asociado

- en millones de pesetas -

Concepto	Realizado en 1987 (*)	Grado Cumplimiento s/Prev.PG (%)	Variación s/1986 (%)	Previsión para 1988	Variación s/1987 (%)
Ventas Totales	31.108	104	17	36.455	17
Ventas Exportación	10.212	93	11	12.384	21
Personal	4.599	107	7	4.754	3
Cash-flow	3.493	128	36	3.585	3
Inversiones	3.684	93	27	3.618	-2

(*) Estimaciones sobre cierres provisionales



Electrodomésticos: prudente optimismo de cara al futuro

JESUS CATANIA - Director de la División de Productos de Consumo de FAGOR

Errekonbertsioaren fruituek, barneeskariak izan duen gorakadarekin batera, aldaketa nabarmenak eragin dituzte elektrotresnen sektorearen baitan, izan ere 1981eko 10.000 milioiko galerek, 1987an, 5.000 milioiko irabaziak lortu arteraino eboluzionatu dute. FAGOR izan zen krisiaren

aurrean neurriak hartu eta errekonbertsioari ekin zion lehena, eta bera izan da krisiaren aurretik zeuzkan lau iharduera-mota mantendu dituen enpresa bakarra. 1981etik hona aitzindari da FAGOR salmentei, markari eta irudiari dagozkionetan.

El sector de electrodomésticos ha vivido en 1987 un segundo año consecutivo de relanzamiento, con incrementos del 20% respecto a 1986, año en que a su vez se había producido un aumento del 15% en relación al ejercicio anterior. Esta reactivación ha venido motivada por el fuerte empuje de la demanda interna, lo cual ha permitido digerir sin excesivos traumas el paulatino incremento de las importaciones en el sector.

Las cifras hablan elocuentemente del cambio de tendencia, ya que de los 10.000 millones de pérdidas en 1981 se ha pasado a unos beneficios globales de 4.000 a 5.000 millones en 1987. Es-

tas buenas noticias se producen después de un largo período de descenso continuado en el sector, que alcanzó su punto más bajo en cuanto a ventas en 1984, tras haber llegado a su punto culminante en 1977.

La curva de ventas de los principales productos es bien expresiva de la magnitud de la crisis vivida: En 1977 se colocaron en el mercado español 1 millón de lavadoras, pasando a ser 755.000 en 1980 y llegando a su punto más bajo en 1984 con 700.000. En 1985 se inicia una tímida recuperación de la demanda, que alcanza su punto máximo el pasado año con la venta de 940.000 lavadoras.

En frigoríficos la curva ha sido la siguiente: 919.000 en 1977 (año punta), 830.000 en 1980; 680.000 en 1984, iniciándose posteriormente una ligera reactivación hasta llegar a los 989.000 en 1987. En lavavajillas 1977 marca también el mejor año con la venta de 135.000 unidades, descendiendo hasta 72.000 en 1984 y subiendo a 122.000 el pasado ejercicio. En Cocinas el proceso ha sido algo distinto, adelantándose al resto de electrodomésticos, ya que su mejor año fue 1974 con la venta de 800.000 unidades y el peor 1980 en que descendió a 560.000.

Dos elementos incidieron principalmente en la profunda crisis del sector:

la caída de la demanda motivada por la crisis del petróleo que se empezó a notar en la venta de electrodomésticos con un cierto retraso, y, paradójicamente, el incremento de las capacidades productivas que se llevó a cabo en el sector en los últimos años de la década de los 70. Se puede contabilizar la inauguración de una planta de lavadoras, otra de cocinas y otra de lavavajillas entre los años 77 y 80. Esto produjo un impresionante desfase entre la oferta y la demanda, que se tradujo en una virulenta guerra de precios, que hizo que el sector se derrumbara tocando fondo en 1981 con unas pérdidas globales de 10.000 millones de pesetas.

La Administración acude entonces en ayuda del sector, pero con un enfoque equivocado que se tradujo en un rotundo fracaso, al decidir la concesión de ayudas a empresas que iban mal, pensando que la crisis era simplemente coyuntural. Los beneficiarios de tales ayudas las utilizaron en pagar deudas en vez de garantizar su futuro empresarial, prolongando la crítica situación del sector y poniendo en causa incluso el futuro de las pocas empresas que hasta entonces habíamos conseguido soportar la situación.

Con el acceso al poder de los socialistas se potencia desde la Administración un segundo plan reconversor, en base al informe Mc Kinsey encargado por el gobierno, y cuyas líneas básicas apuntaban a la reducción de los excesos de capacidad, concentrando las diferentes líneas de productos en pocas plantas productivas que, a su vez, ofrecieran garantía de competitividad con respecto a la oferta europea.

Con este fin se otorgaron una serie de ayudas para la modernización de los procesos productivos y también para la reducción de las plantillas

sobrantes. De un total de 24.000 puestos de trabajo en 1981, se ha pasado a 12.000 en 1987. Este ajuste de capacidad productiva se ha visto acompañado por el incremento de la demanda de los dos últimos años que antes mencionábamos, lo que ha contribuido de forma eficaz al éxito de esta segunda reconversión, considerada al menos en términos de resultados económicos.

Esta política, más ajustada a la realidad del mercado, hará posible que la empresa que concluya la reconversión pueda apostar por el futuro con garantías de éxito, adecuando su nivel de competitividad a las exigencias del mercado europeo y mundial. De hecho, las plantas en reconversión o reconvertidas, como es el caso de la de frigoríficos de Fagor, están permitiendo alcanzar e incluso superar los módulos europeos de primera línea, tanto en catálogo de producto como en prestaciones en calidad y servicio.

En lo que respecta al futuro inmediato, el presente ejercicio de 1988 ofrecerá posiblemente un desarrollo similar al del año anterior, teniendo en cuenta los niveles de reposición previstos y la oferta de nuevos productos.

A medio plazo y con el horizonte puesto en 1992, aunque con el margen de error que todo pronóstico implica, cabe predecir una acentuación del proceso de concentración de empresas ya iniciado y una estructuración última del sector que no va a coincidir con lo previsto en la segunda reconversión. Proseguirá el proceso iniciado por Electrolux en la que podemos denominar ya tercera reconversión, lo que dará lugar, para 1992, a una configuración más definitiva y estable del sector de línea blanca.

Las importaciones continuarán creciendo, dejando atrás el 15% actual hasta situarse quizá en torno al 25% de la cuota de mercado. Pero como

contrapartida, los fabricantes nacionales también podremos exportar con más facilidad, al disponer de catálogos y productos muy competitivos en calidad y costes. Por otro lado, también es muy posible que se acelere el proceso de reordenación y concentración en el sector de la distribución, en base a grandes grupos de compra y a la especialización del comercio.

Para concluir conviene hacer algunas consideraciones sobre Fagor en cuanto a su actividad de línea blanca. Fagor fue el primero en reaccionar ante la crisis, adoptando energías medidas de reducción de plantilla, pasando de 3.300 operarios en 1980 a 2.400 en 1982, recolocándose los excedentes en otras actividades del Grupo.

Fagor fue también el primero en iniciar la reconversión, siendo la única empresa del sector que ha mantenido las 4 actividades, debido a que en la evaluación efectuada por Mc Kinsey aparecían como las mejores del sector y, además, con un potencial adecuado para competir con las empresas líderes europeas tras un conveniente proceso de reconversión.

La planta de frigoríficos ya ha sido reconvertida e inaugurada oficialmente por el Ministro de Industria, Luis Croissier, el pasado 22 de julio de 1987. Cocinas y Hornos concluirán su reconversión este año y Lavadoras lo hará a comienzos de 1989. La planta de Lavavajillas no ha precisado reconversión por contar ya con unas instalaciones modernas y competitivas.

Para finalizar cabe recordar que Fagor es la empresa líder en ventas desde 1981, tanto en el mercado interior como en la exportación, habiendo consolidado el liderazgo de su marca tanto en imagen como en ventas. Por todo ello cabe pensar en el futuro con moderado aunque prudente optimismo. ■

Sector de Bienes de Consumo en el Grupo Asociado (Incluidos Electrodomésticos y Muebles)

-millones de pesetas-

Concepto	Realizado en 1987 (*)	Grado Cumplimiento s/Prev.PG (%)	Variación s/1986 (%)	Previsión para 1988	Variación s/1987 (%)
Ventas Totales	40.820	107	16	48.233	18
Ventas Exportación	8.758	113	21	9.948	14
Personal	3.912	105	1	3.974	2
Cash-flow	2.585	144	112	2.969	15
Inversiones	3.971	92	71	3.114	-22

(*) Estimaciones sobre cierres provisionales

Mueble: en vías de superar la crisis

PEDRO IBAIBARRIAGA - Director General de Urkide

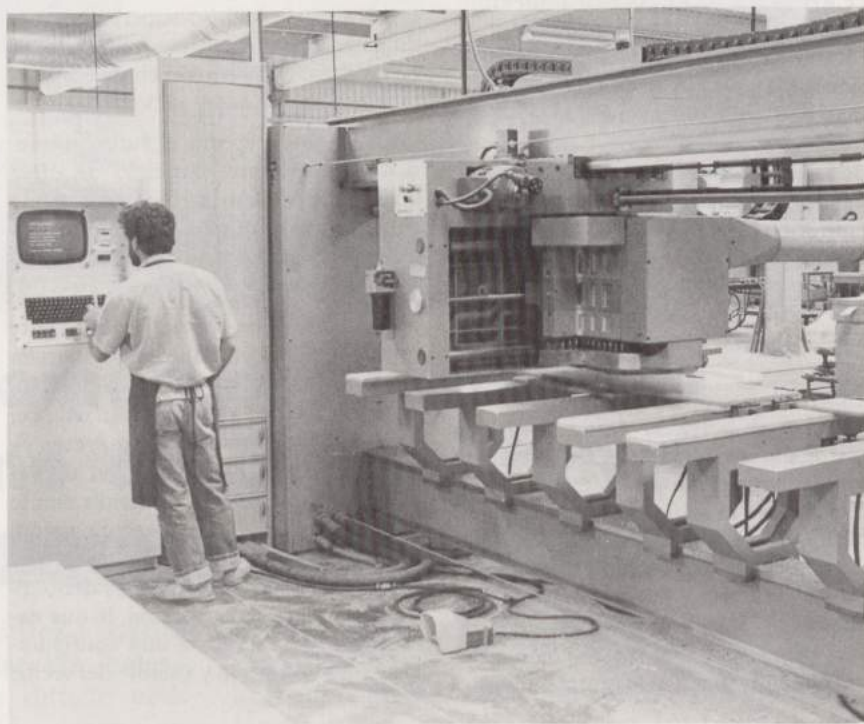
Azken urteotan krisialdiak gogor erasotu duen Altzarigintzaren sektorearentzat, kontsumoarekin erlazonaturiko bestelako sektoren antzera, berrabiadurazko urtea izan da 1987a. Taldearen barnean, Urkide da bere baitan enpresa gehien hartzen dituen taldea, une honetan berreragiketa-prozesu sakon batean murgilduta diharduelarik.

El Mueble se benefició el pasado ejercicio de una clara reactivación del mercado, que ha tenido lugar con un año o dos de retraso respecto al relanzamiento del sector de la Construcción. La crisis del mueble vivió sus peores años entre 1984 y 1986, habiendo provocado durante los últimos años el cierre de numerosas empresas a nivel de Estado. Sólo en el País Vasco, la crisis ha supuesto la desaparición de cerca de un tercio de fabricantes y plantillas.

Distinta valoración

Además de la incidencia de la crisis económica generalizada, hay una serie de factores específicos que han influido en un cambio de valoración en lo que respecta al consumo de muebles. Antes el mueble era como una inversión para toda la vida, mientras que ahora se considera como un artículo de consumo con una vida útil de 8 a 15 años. También ha cambiado el concepto acerca de su necesidad. Tradicionalmente, al casarse se amueblaba todo el piso, incluida la habitación de los niños por llegar. Ahora, sin embargo, al tener que competir con otras necesidades ligadas al tiempo libre, como los viajes, el vídeo, los aparatos electrónicos etc., el amueblamiento de la vivienda se realiza de forma gradual: primero la cocina, el baño y el dormitorio matrimonial, luego el salón y la habitación del niño.

Por otro lado, se da un importante mercado de reposición, dado que en años anteriores se había gastado poco en muebles a causa de la crisis padecida. Ahora el ama de casa entre 35 y 45 años intenta actualizar sus muebles según las nuevas modas y diseños. Es también significativa la reposición en el amueblamiento de tipo juvenil, porque el mueble que se hacía hace unos años ya no responde a los gustos y exigencias de hoy.



Estas nuevas tendencias y la mejora del poder adquisitivo de la población, se han traducido en un apreciable incremento del consumo del mueble en 1987, tanto en el capítulo de la reposición como en el del primer consumo, previéndose esta misma tónica a lo largo del presente ejercicio. Las empresas bien estructuradas, con producto y diseño adecuado, están empezando a ganar dinero de forma notable.

Ingreso en la CEE

Las repercusiones del ingreso en la CEE no se han hecho notar demasiado hasta el presente. Alemanes e italianos, que son potencialmente los principales competidores, apenas se han dejado sentir en el sector debido en buena medida a las particulares

condiciones de distribución existentes en España, tremendamente atomizadas, en contraste con las grandes cadenas que predominan en Europa. No obstante, es posible que en un futuro próximo las cosas cambien de manera importante, caso de asentarse aquí las grandes cadenas europeas para la venta del mueble, que al parecer estarían interesadas en el negocio.

Además, desde el punto de vista del producto, los alemanes tienen serios problemas para adaptarse al gusto y al mercado español, teniendo que fabricar productos específicos para poder llegar hasta el consumidor español, lo cual es una dificultad añadida a la derivada de un sistema tan atomizado de distribución. Los italianos pueden resultar más peligrosos por la mayor similitud de gustos y de cultura, por el avanzado diseño con que cuentan y su



gran capacidad a la hora de formar asociaciones de cara a la exportación.

Su competencia es mucho mayor en el segmento alto, gracias a su diseño, y también en el bajo, debido a los menores costes de producción debido a la especial organización de sus empresas. A pesar de todo ello, tampoco les va a resultar fácil captar una importante cuota de mercado sin montar previamente grandes cadenas de distribución, por la dificultad que hoy por hoy supone el acceso a numerosos lugares de la geografía española y el cumplimiento en los plazos de entrega y suministro.

Futuro

A corto plazo y de acuerdo con las previsiones del gobierno, cabe pronosticar un crecimiento moderado del consumo y consiguientemente del mueble. También es previsible una notable reducción en el número de fabricantes, que actualmente son de 10.000 a 12.000, y del número de distribuidores que rondan los 14.000. La tienda de 200 a 300 m² va a ser cada vez más difícil de rentabilizar. En cuanto a los productos utilizados en la fabricación del mueble, hoy día el 50% en unidades son sucedáneos de la madera, es decir, papel barnizado, melamina, plástico, lo cual exige una estructura de empresa distinta y unas instalaciones de tipo polivalente.

Las empresas españolas bien preparadas dispondrán de una cuota de mercado cada vez mayor, al ampliarse el campo de acción de las grandes distribuidoras y reducirse el número de proveedores. También son prometedoras las posibilidades de exportación, sobre

todo al mercado europeo, que sin duda son mayores que las que puedan disfrutar los importantes, por lo explicado anteriormente.

En este terreno, la dinámica de nuestro Grupo Urkide, con más de un 20% dedicado a la exportación, es un claro ejemplo de las potencialidades que ofrece el mercado exterior, fundamentalmente el europeo, donde además la fuerte concentración de la distribución favorece la penetración a gran escala.

Hay otro aspecto interesante a tener en cuenta, el del abaratamiento de las materias primas provenientes del exterior, como el aglomerado o la chapa de madera, que ahora es posible importar de Portugal o Alemania a precios mejores que los de mercado interior, a causa de la reducción progresiva de los aranceles. Con ello se rebaja sensiblemente el capítulo de compras y el coste final del producto.

Urkide

En el conjunto del Grupo Cooperativo, Urkide representa a la mayor parte de las empresas del mueble en activo. Al igual que a la mayor parte del sector en Euskadi, también al Grupo del Urola le han afectado fuertemente los problemas de los últimos años, a los que ahora está intentando dar solución en base a un Plan de reestructuración puesto en marcha el pasado año.

Plan que se ha centrado básicamente en las áreas de personal, ajustes del activo y financiero y orientación de las empresas al mercado por medio del Plan de Marketing y la flexibilización de la producción. En personal se ha tratado de adaptar la plantilla a las ne-

cesidades reales del mercado, reduciéndose en cerca de 200 personas mediante prejubilaciones, bajas voluntarias y reubicaciones en otras Cooperativas. En el plano financiero, las ayudas de Caja Laboral, la aportación solidaria a través del FISO y el esfuerzo de los propios socios de Urkide, junto a una serie de medidas financieras, han permitido obtener un balance mucho más equilibrado que hace un año.

Otro aspecto fundamental sobre el que se está incidiendo es el de Marketing, tratando de orientar claramente nuestra producción hacia lo que pide el mercado: flexibilizando la producción para trabajar contra pedido, realizando una política de producto que posibilite varias terminaciones sobre la base de un modelo único y ajustando los inmovilizados a la dimensión que Urkide ha de tener en el futuro.

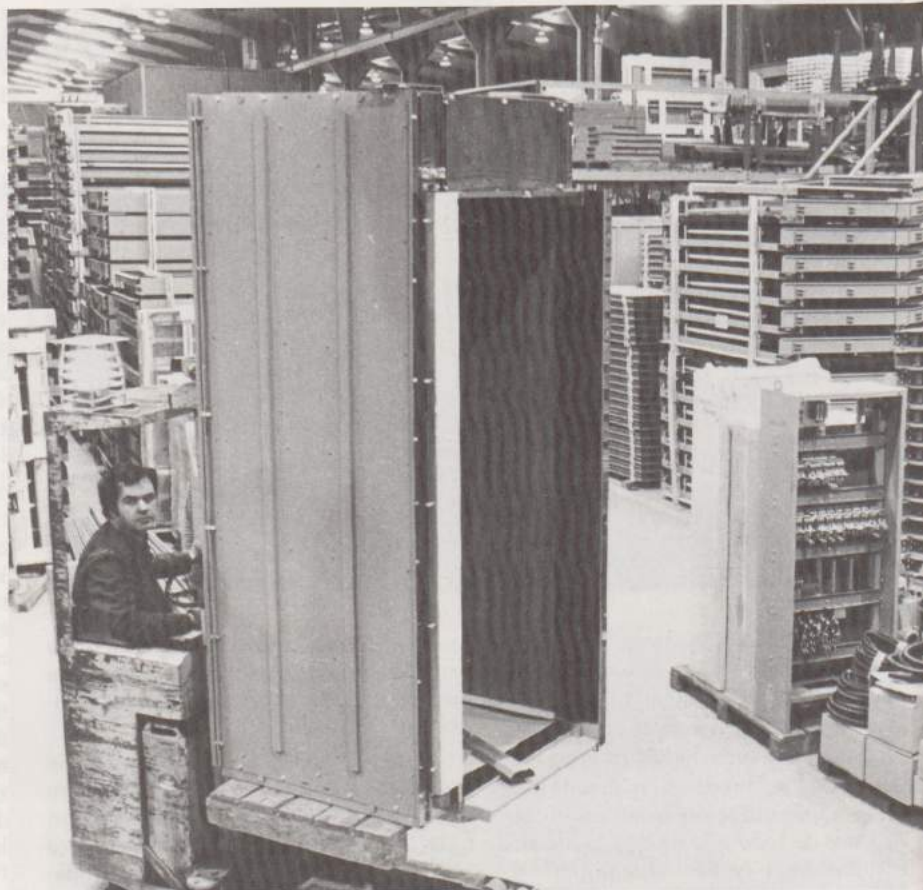
Para el cumplimiento de estas estrategias contempladas en el Plan de Marketing elaborado en 1987, en la actualidad se está diseñando la política industrial del Grupo, con lo que definiremos la política de producto y sabremos a qué segmento de mercado hemos de dirigirnos. Asimismo, se definirá la política comercial y de distribución y el plan de ajustes de las variables empresariales y de desarrollo del Grupo que nos permitirán obtener la máxima rentabilidad y garantía de futuro.

De momento, desde septiembre del 86 a finales del 87 hemos incrementado la productividad de forma muy importante, hemos ajustado la plantilla a las exigencias del mercado, se está poniendo en marcha los Círculos de Calidad y hemos acertado claramente en el producto de varias de nuestras empresas. Para 1988 esperamos acertar en el producto de todas ellas y creemos factible entrar en rentabilidad como Grupo en el último trimestre del año. En este ejercicio, concluiremos también el Plan de Marketing para Alemania, Francia e Inglaterra, de manera que la exportación tenga aún mayor peso en el Grupo.

Cabe, no obstante indicar, que los objetivos cuantitativos de 1987 y 1988 aun no serán reflejo de los objetivos cualitativos, porque varias de las empresas políticas aún se están poniendo en marcha.

Por último, hay que subrayar el gran esfuerzo y colaboración de nuestro colectivo que, creo, han sido ejemplares. Se han aceptado calendarios flexibles y horas extraordinarias, sin haberse dado la mínima conflictividad ni rechazo, a pesar de los cambios acelerados que se han exigido según el nuevo esquema de producción y la nueva organización de las empresas y del Grupo. ■

Aldaketa urtea izan zen 1985a Eraikuntzaren eboluzioari zegokionean, bere iharduera % 25ean eta 500.000 langile inguruko kopurua galdu eta gero, 10 urte luzeko krisialdiak amaitzearegin du. 1986ak eta baita ere 1987 urteak baieztatu dute sektore honen erabateko zuzperraldia, 1988ko urtealdirako perspektibak ere baikorrak agertzen zaizkigularik.



JESUS M.^o GOIENETXE
 Director General
 de Orbite

Creciente nivel de actividad

El ejercicio 1.988 va a estar caracterizado por un nivel creciente de actividad del Sector de la Construcción que, habiendo atravesado una profunda crisis en una década, comienza a experimentar, desde la segunda mitad del año 1985, una evolución favorable, registrada en términos de un 6% para 1986 y de un 4,5% estimado para 1.987.

En efecto, en 1985 se produjo un cambio en la evolución de la Construcción que acaba con los diez largos años anteriores de crisis donde perdió hasta un 25% de su actividad y cerca de 500.000 trabajadores. La actividad a lo largo de 1985 no sólo no volvió a descender sino que incluso experimentó una ligera variación positiva; y su población laboral también inició su recuperación, a la par que descendía el número de parados.

Estas circunstancias no se habían producido desde el año 1976, pero lo más importante y alentador fue que el ejercicio se cerrase con perspectivas esperanzadoras cara al futuro.

El año 1986 confirmó plenamente ta-

les perspectivas: la actividad constructora experimentó una variación muy sensible, con tasas solo comparables a las ya tan lejanas de los años anteriores a la crisis. Se van reconstruyendo los cuadros laborales de las empresas, y la población ocupada aumenta de forma importante, reduciéndose el paro.

La tónica se ha mantenido en 1987, y las expectativas son optimistas de cara al año 1988, si bien se prevé alguna limitación para el final del mismo.

Su origen ha radicado fundamentalmente en la recuperación de la inversión privada, y es el subsector de la edificación no residencial el que presenta mayores tasas de crecimiento.

Centrándonos en el Subsector de Construcción de Viviendas, hay que decir que el incremento interanual de Viviendas Iniciadas ha aumentado el 19,6% en el período Enero-Septiembre 1987, y que el de Viviendas Terminadas ha recibido un fuerte impulso, del 13,7%, durante el mismo período.

También hay que señalar que la cifra más espectacular es la que corres-

ponde a VIVIENDAS VISADAS con un incremento del 39,8%, lo que, sin duda, repercutirá positivamente en la actividad económica del próximo Ejercicio 1.988.

El incremento habido inicialmente (años 1985 y 1986) se debió en exclusiva al aumento registrado en las Viviendas de PROTECCION OFICIAL, mientras el volumen de promoción de Viviendas Libres apenas ha variado. El año 1987 se ha producido un cambio radical de comportamiento, siendo las VIVIENDAS LIBRES las responsables del cambio de orientación.

No obstante, hay que resaltar que el apartado de REHABILITACION DE VIVIENDAS, apartado importante y a tener en cuenta en los próximos ejercicios, se ha recuperado también gracias al apoyo propiciado por los organismos públicos.

Las previsiones realizadas por el Servicio de Estudios del Banco de Bilbao estiman para 1986 en 600.000 millones de pesetas de facturación para el Sector de Rehabilitación, (dando empleo a 218.189 trabajadores, de los que un

EVOLUCION DE LA PRODUCCION TOTAL DE CONSTRUCCION. AÑOS 1970-86

(Miles de millones de pesetas)

AÑOS	PESETAS CORRIENTES			PESETAS CONSTANTES DE 1971			PRECIOS	
	10 ⁶ Ptas.	Indice	% año	10 ⁶ Ptas.	Indice	% año	Indice	% año
1970	369,4	100,0	—	369,4	100,0	—	100,0	—
1971	393,4	106,5	+ 6,5%	365,6	99,0	-1,0%	107,6	+ 7,6%
1972	451,7	122,3	+14,8%	396,9	107,4	+8,6%	113,8	+ 5,8%
1973	581,4	157,4	+28,7%	431,1	116,8	+8,7%	134,8	+18,5%
1974	803,4	217,5	+38,2%	438,3	118,7	+1,6%	183,3	+35,9%
1975	837,7	226,8	+ 4,3%	419,5	113,6	-4,3%	199,7	+ 8,9%
1976	963,6	253,5	+15,0%	422,8	114,5	+0,8%	227,9	+14,2%
1977	1.200,4	325,0	+24,6%	421,5	114,1	-0,3%	284,8	+24,9%
1978	1.395,7	377,8	+16,3%	405,6	109,8	-3,8%	344,1	+20,8%
1979	1.528,1	413,7	+ 9,5%	385,3	104,3	-5,0%	396,6	+15,3%
1980	1.735,6	470,7	+13,6%	371,5	100,6	-3,6%	467,1	+17,8%
1981	1.976,5	535,1	+13,9%	362,2	98,1	-2,5%	545,6	+16,8%
1982	2.214,8	599,6	+12,1%	364,0	98,5	+0,5%	608,5	+11,5%
1983	2.425,4	656,6	+ 9,5%	354,9	96,1	-2,5%	683,4	+12,3%
1984	2.532,8	685,7	+ 4,4%	335,4	90,8	-5,5%	755,2	+10,5%
1985	2.770,0	749,9	+ 9,4%	337,1	91,3	+0,5%	821,7	+ 8,8%
1986	3.103,5	841,6	+12,-%	353,9	95,8	5,-%	876,7	+ 6,7%

porcentaje superior al 80% se ocupaba de Viviendas, y el resto a Remodelación de Edificios) y prevén para los próximos años un crecimiento interanual del 16,5%, y un aumento de nuevos empleos en torno al 2,73% con lo que la cifra de facturación en 1.990 sería superior a 1,1 billones de pesetas, lo que haría que la rehabilitación supusiera el 18,4% de la actividad de la construcción.

A pesar de este gran crecimiento, el referido sector se encuentra lejos de los niveles alcanzados por otros países de la Comunidad Europea.

Para elaborar el escenario estratégico de cara a los próximos ejercicios, debe encuadrarse teniendo en cuenta los siguientes factores:

• **EL PLAN CUATRIENAL DE VIVIENDA**, que acaba de elaborar el MOPU, y que todavía no se ha dado a conocer públicamente, será uno de los **FACTORES DETERMINANTES DEL NIVEL DE ACTIVIDAD** del Subsector de la Vivienda.

• La tendencia de la **DEMANDA TURISTICA** de los países europeos puede determinar **IMPORTANTEMENTE** la evolución del sector; téngase en cuenta que más del 50% de la actividad del Sector Vivienda se concentra en la zona del litoral mediterráneo, y que una parte importante de la misma gira en torno al turismo.

• Los **FACTORES DEMOGRAFICOS**, al igual que la débil situación del **MERCADO DE TRABAJO**, siguen ejerciendo una **INCIDENCIA NEGATIVA** sobre la demanda de viviendas. Las dificultades de encontrar trabajo por parte de los más jóvenes conlleva descensos en las tasas de nupcialidad y en las de natalidad, y, consecuentemente, una menor demanda de viviendas.

• El crash sufrido recientemente por las bolsas de una parte importante de los países del área occidental, y la bajada de la cotización del dólar, **PUEDEN PRESAGIAR UNA RECESSION** del área de influencia de los

Estados Unidos, que en estos momentos no es fácil predecir.

Como resumen de todo lo expuesto, podemos decir que:

— A **CORTO PLAZO**, en lo que respecta a la previsible evolución del Sector durante el año presente, podemos mantener un **MODERADO OPTIMISMO**, aún conociendo a priori que pueden producirse puntas más altas de actividad en determinados momentos.

— Resulta difícil predecir la incidencia y el peso que los distintos factores, entre ellos el del turismo debido al comportamiento que pueda tener la peseta con el resto de las monedas europeas, vayan a tener a **MEDIO PLAZO**, pero todo hace pensar en cierto nivel de **RECESION ECONOMICA GENERAL**, y con ello de descenso de actividad del sector, que esperamos el tiempo califique también de moderada, es decir, sin que suponga de nuevo la vuelta al nivel de 1984. ■

SECTOR CONSTRUCCION EN EL GRUPO ASOCIADO -millones de pesetas-

Concepto	Realizado en 1987 (*)	Grado Cumplimiento s/Prev.PG (%)	Variación s/1986 (%)	Previsión para 1988	Variación s/1987 (%)
Ventas Totales	10.477	108	24	11.262	7
Ventas Exportación	875	76	23	1.301	49
Personal	1.353	103	2	1.372	1
Cash-flow	820	138	203	977	19
Inversiones	560	79	144	746	33

(*) Estimaciones sobre cierres provisionales



Consumidor más experimentado y aumento de la superficie media

Las transformaciones operadas en el sector comercio en los últimos años, si bien fuertemente influenciadas por la crisis, han tenido más allá de ésta sus más profundos factores de cambio.

Evolución del comercio

La presencia de un consumidor más experimentado en la llamada sociedad de consumo, y por lo tanto, menos propenso al culto al producto como "gadget", ha determinado un comportamiento en la compra de mayor atención a las prestaciones del artículo, a la relación calidad/precio y a la satisfacción de su gusto personal, especialmente en el caso de productos distintos o lúdicos.

Por el lado de la oferta, datos como la reducción incesante del número de tiendas, la sustitución del método de venta en despacho por el "libre-servicio", el crecimiento de la superficie media del establecimiento y el de-

sarrollo de hipermercados, etc..., son tendencias que se vienen produciendo en todos los países occidentales, antes incluso del inicio de la crisis.

En el caso del estado español, es de reseñar la consolidación definitiva de grandes empresas de distribución de origen extranjero entre las primeras del "ranking" por cifras de ventas. Así, de las 10 mayores empresas de distribución, la mitad son de procedencia foránea. Y lo que es más destacable, su vocación inversora es superior al empresario autóctono.

La mejora en los índices del P.I.B., basada en la Demanda Interna, producida en los últimos años no ha tenido una repercusión importante en el sector distributivo de artículos básicos, toda vez que el gasto parece haberse dirigido hacia bienes del tipo vivienda, coche, gasolina, etc...

Esta tesis es avalada por el estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y presenta-

Merkatu geldikorra eta inflakzioa murrizta izan den urtealdian positibotzat eman behar da Eroskiko salmenten %11ko gehikuntza, azken urteotako errentagarritasun-mailak mantenduz, guztizko fakturazioa 1987an 41.800 milioiko kotara iritsiz eta zergak ordaindu aurretiko 1.450 milioi pezetako emaitzak lortuz.

ANTONIO CANCELO
Director General
de Eroski

SECTOR CONSUMO EN EL GRUPO ASOCIADO

-millones de pesetas-

Concepto	Realizado en 1987 (*)	Grado Cumplimiento s/Prev.PG (%)	Variación s/1986 (%)	Previsión para 1988	Variación s/1987 (%)
Ventas Totales	41.762	97	11	45.575	9
Ventas Exportación Personal	1.604	96	7	1.753	9
Cash-flow	2.240	98	31	2.429	8
Inversiones	1.592	62	-26	3.108	95

(*) Estimaciones sobre cierres provisionales

do el pasado Abril donde se mostraban el papel que asigna la economía doméstica al concepto alimentario. Cada consumidor dedica invariablemente, salvo Agosto y Diciembre, una cantidad fija (9.500 pts/mes) para su alimentación, produciéndose a partir de aquí un ajuste racional a los precios relativos de los productos y realizando sustituciones en busca de maximizar el rendimiento de su dinero. En síntesis, nos encontramos con un mercado que en los últimos años se ha comportado de modo estacionario.

Donde la profunda recesión que padecemos ha incidido más, es en el comportamiento de los agentes del juego competitivo. A un estancamiento del consumo básico ha correspondido una mayor agresividad de los productores y comerciantes a través de la variable mercadotécnica "precio", ya sea directamente o mediante fórmulas promocionales. Quedando más protegidos los productos que incorporan más servicio o técnica más diferenciada, el comportamiento de ganar cuota de mercado a través del coste se ha enseñoreado del mercado de los productos banales. Y tal acción competitiva no se ha reducido a los fabricantes entre sí, o entre las empresas distributivas. La aparición de las marcas de distribuidores ha supuesto alianzas entre distintos agentes del circuito de la mercancía, contra los detentadores de las llamadas marcas nacionales.

Juntamente con otros factores determinantes, como las buenas cosechas, el objetivo de impulsar su actividad por parte de las empresas, ha transferido, menos rígidamente que en el pasado, ganancias de productividad o mejores compras. Las consecuencias inmediatas son las fuertes reducciones del I.P.C. experimentadas recientemente.

La actividad económica de Eroski en 1987

Dadas las características reseñadas de inflaciones nulas y mercado esta-

cionario, el progreso de la cifra de ventas del 11% en Eroski, con un total de 41.800 millones de pesetas, puede considerarse como positivo, especialmente por la notable ganancia de mercado.

Asimismo, los resultados antes de impuestos se situarán en un entorno de 1.450 millones de pesetas, manteniendo los niveles de rentabilidad producidos en los últimos años.

La desviación negativa se ha producido en el ámbito de las inversiones. Las causas de las mismas se sitúan en la lentitud de la tramitación y el retraso en las concesiones de permisos de las administraciones públicas. Con todo, se ha realizado una inversión de 1.400 millones de pesetas y se han generado un centenar de empleos en el pasado ejercicio. La inversión mayoritaria de los recursos se ha dirigido a la creación de nuevos establecimientos y mejora de los existentes por un importe de 1.000 millones.

A propósito de la creación de grandes centros comerciales, el pasado Junio fué constituida la sociedad Cecosa, integrada por Eroski y Mercasa, cuyo fin es propiciar la implantación de este formato de establecimiento por medio de la conjunción de esfuerzos financieros, inmobiliarios y comerciales.

En otro orden de cosas, ha continuado el crecimiento sostenido de la facturación de los productos con marca propia. Durante 1.988, el incremento se ha situado en el entorno del 15%, totalizando unas ventas de 6.500 millones de pesetas.

El futuro inmediato

El entorno que determinará el próximo futuro se presenta continuista respecto a la situación actual en la medida que las tendencias citadas como factores decisivos van a seguir operando durante los próximos años, tanto por el lado de la demanda como por la oferta.

La incertidumbre estriba en la intensidad relativa con que intervengan las variables "clave", (demanda del consumidor, inflación, competencia, etc.). No obstante, una cosa es cierta: la rivalidad en el sector no va a ser menor, ni se producirán incrementos en la demanda que satisfaremos las empresas de distribución de artículos "masivos", por mucho que crezca el P.I.B.

Por ello, en línea con su liderazgo en el sector y en su ámbito de influencia, Eroski seguirá impulsando sus inversiones (3.200 millones en 1.988), tanto en el establecimiento de puntos de venta de diferente tipología, como en la mejora y ampliación de sus centrales de distribución y de producción. El conjunto de la inversión dará lugar a 140 nuevos empleos.

Esta reinversión permanente permitirá satisfacer mejor al consumidor, accediendo a nuevos mercados, así como equiparse convenientemente para realizar más eficazmente su actividad diversificadora. Este segundo elemento, la mejora en el equipo en todas sus vertientes, resulta de singular importancia en la medida que no parece posible acceder al cliente progresivamente más exigente del futuro, con una capacidad de respuesta limitada y sin modernizar permanentemente.

Por otro lado, la estimación de ventas en Eroski, que se sitúa en 45.500 millones de pesetas para 1.988, incrementará la cifra en un entorno del 10%, posibilitando el mantenimiento de los incrementos de cuota de mercado del pasado.

Es de destacar en la vertiente sociolaboral, la importancia que se otorga al aspecto formativo, toda vez que dadas las condiciones estructurales del sector, el éxito radica en la eficacia en la gestión del día a día de la cooperativa. En este sentido, la formación programada para el ejercicio presente alcanzará a 773 personas, con 28,5 horas de formación media, con lo que se verá reforzada la profesionalidad de los socios y de los equipos de trabajo de la organización.

Asimismo, continuarán los trabajos de puesta en marcha de la planta envasadora de aceites, que es el más reciente proyecto de la cooperativa en su línea de integración vertical.

Finalmente, durante el próximo futuro se desarrollará la potencialidad de la empresa conjunta CECOSA, que ya en la actualidad maneja distintos proyectos de centros comerciales de alta inversión, en localidades como Pamplona, Baracaldo, Basauri, etc...

Tras la incorporación a la Comunidad Económica Europea, el sector Primario vasco ha mostrado una evolución contractiva, reduciendo niveles de producción y mostrando una evolución de precios inferiores a la inflación soportada. La adhesión ha supuesto asimismo una dura recesión para la industria láctea vasca, si bien no ha tenido incidencia negativa en el subsector forestal y en el vinícola.

EREIN TALDEA

Lurretiko elikaduraren sektorea, EEEan sartu ondoren

Lurretiko Elikaduraren sektorea osatzen duten eraldakuntza iharduera primario eta banaketaren arteko harreman hertsia bitarteko, zaila suertatzen da sektore honekiko aipamena Euskal Herriko azpisektore ezauzgarrien batzuekiko erreferentziarik egin gabe. Honela bada, gure kooperatibek garatutako iharduera ekonomikor mugatuko gara, enpresaritzaz-

mota honen lehen bi mailak osatzen duten produkzio-erak aipatuz, hala nola, produkzio primarioa eta beronen eraldakuntza edo transformazioa.

Produkzio Primarioa

EEEan sartzeak zera suposatu du gure produkzioarekiko: lehenengo, aurreko epealdian aplikaturiko babes-

neurriak desagertu direneko merkatu batean progresiboki sartu beharra, eta bigarrenik, lurreko eta abelazkuntzako gure produktu adierazgarri gehientzuenak soberango produkzioa duten testuinguru baten barruan jokatu beharra. Egoera hau areagotu egiten da komunitateko nekazal politika aipatzen dugunean, zeinaren baitan prezio eta merkatuen murrizketa tinko

aplikatzen ari den neurria bait da, merkatuek jasaten duten saturazioak eraginda hain zuzen. Ikuspegi honetarik, euskal lantegiek oro har, beren dimentsio txikiagotik eta produktzeko dauzkaten beste hainbat egitura-zailtasunagatik, konpetitu ezinaren egoera nabarmenki jasaten dute.

Honela, EEEn sartu eta handik bi urtetara bilakaera kizkurbera konstata daiteke lehen sektorean, orokorki, produkzio-mailak gutzitu egin direlarik eta baita ere inflazioa baino prezio txikiagoko bilakaera erakutsi dutelarik.

Garatutako iharduerei buruz desberdina izan da gure taldeko kooperatibek izan duten ergina. Ildo beretik, behi-esnearen produkzioagatik diru-sarrerak nabarmenki jaitsi dira, esnearen prezioak ez bait du gehikuntzarik ezagutu 1986tik gaur arteraino eta marjenak mantentzeko konpentsazioa esplotazioetan sorturiko elikadura merkego batean oinarritu da. Eboluzio desberdina ikus daiteke haragiaren kasuan, behi-haragiak 1986ko prezioak mantentzea lortu eta 1987an nolabiteko berreskurapena erakutsi badu ere ez da hori txerri-hara giaren egoera, izan ere EEEn sartu ondoren eta bereziki azken urte honetan jasan duen beherakada progresiboa pentsaezinezkoa gertatu bait da.

Zentzu positiboagoan baso-produktuetako prezioen bilakaera da aipagarria, batetik euskal lurgintzaren esparruan lehen mailako errentagarritasunak berreskuratu bait ditu ekoizleak, eta bigarrenik plastikopeko baratzagintza, hauek zentru urbanotatik gertu daudelako eta kontsumatzaileek bertako barazkien kontsumoa nahiago dutelako.

Iharduera transformatzaileak

Izen honen baitan biltzen dira beren ihardueran lehen sektoretik datozen osagaien industrializazioa helburu duten industriak, sektore horren eta banaketa nahiz azken kontsumoko bi-dean behar den kate-maila osatuz.

Normalean, gure industria transformatzaileen ezaugarria, eskanitako osagien arabera burututako produkzio-prozesuen finkapenean datza, eta ondorioz, osagaiak gertutik lantegiratze-ko lurralde-hurbiltasuna kontutan hartu ohi da. Lehen sektorearekiko duen menpekotasunak transformazioko ihardueran du bere islada, eta gehienetan, hark dituen faktore determinatzaile beretsuak jasaten ditu.

EEEn sartzeak atzerako bide nabarmena ekarri dio gure esne-industriari, izan ere azpisektore honen akats diren produkzioko bitartekoan kontzentrazio neurrigabea batetik, eta, hornidurazko oinarri eskasa bigarrenik, erantsi behar zaizkio beste bi, hala nola, arantzelak desagertzen ari direneko akordioa eta espainiar merkatuan Europako enpresek duten sarrera, bai zuzenki beroien produktuen bidez, edota, bertako industrietan lortu duten partaidetza lekuko.

Aldiz, baso-transformazioko sektorearentzat ez da eragin handikoa izan Europarekiko elkartzea, batipat ohizko merkatua barrukoa delako eta gure europar asoziatuak ez direlako konifera deritzon egur bigunean esportatzaile. Dena dela, balio erantsiko produktu bukatu garepen-politika sendo batek ondorio positiboak ekar ditzake gure esportazioak Europarantz bidertzeko.

Azkenik, EEEn sartzeak ez du ondorio nabarmenik izan ardoaren azpi-

sektorean daramagun iharduerari dagokionez, sektore honen eroraldiak, ia betidaniko gorabehera ziklikoei leporatu behar zaizkiela kontutan hartzen badugu.

Perspektibak

Azken bi urteotako esperientziak baieztatu egin ditu lurreko elikaduraren sektoreetan europar merkatu bako baten eraginari geneuzkan diagnostiko guztiak.

Zalantzarik gabe, neurri txikiko eta produktibitate eskaseko esplotazio askorentzat ezinezkoa gertatuko da errentagarritasunen jarraipena, eta horregatik dimentsionamendu egoki eta produkzioko prozesuen teknifikatze-lanetan oinarrituko da gure promozio politikari, nahiz eta gure baitan oso kontutan onartu behar enpresabilakaera hau inguratzen duten hainbat singularitasun.

Industria transformatzaileak, eta horien artean elikadurazko produktuak dituztenak, ez dira handiegiak gure herrian, hurbiltasun geografikoan kokaturiko merkatuan mugitzen dira, edota, hornitzailearekiko harreman hertsian finkatuak daude, Arabako Errioxa ardo-upeletegien kasua den bezala.

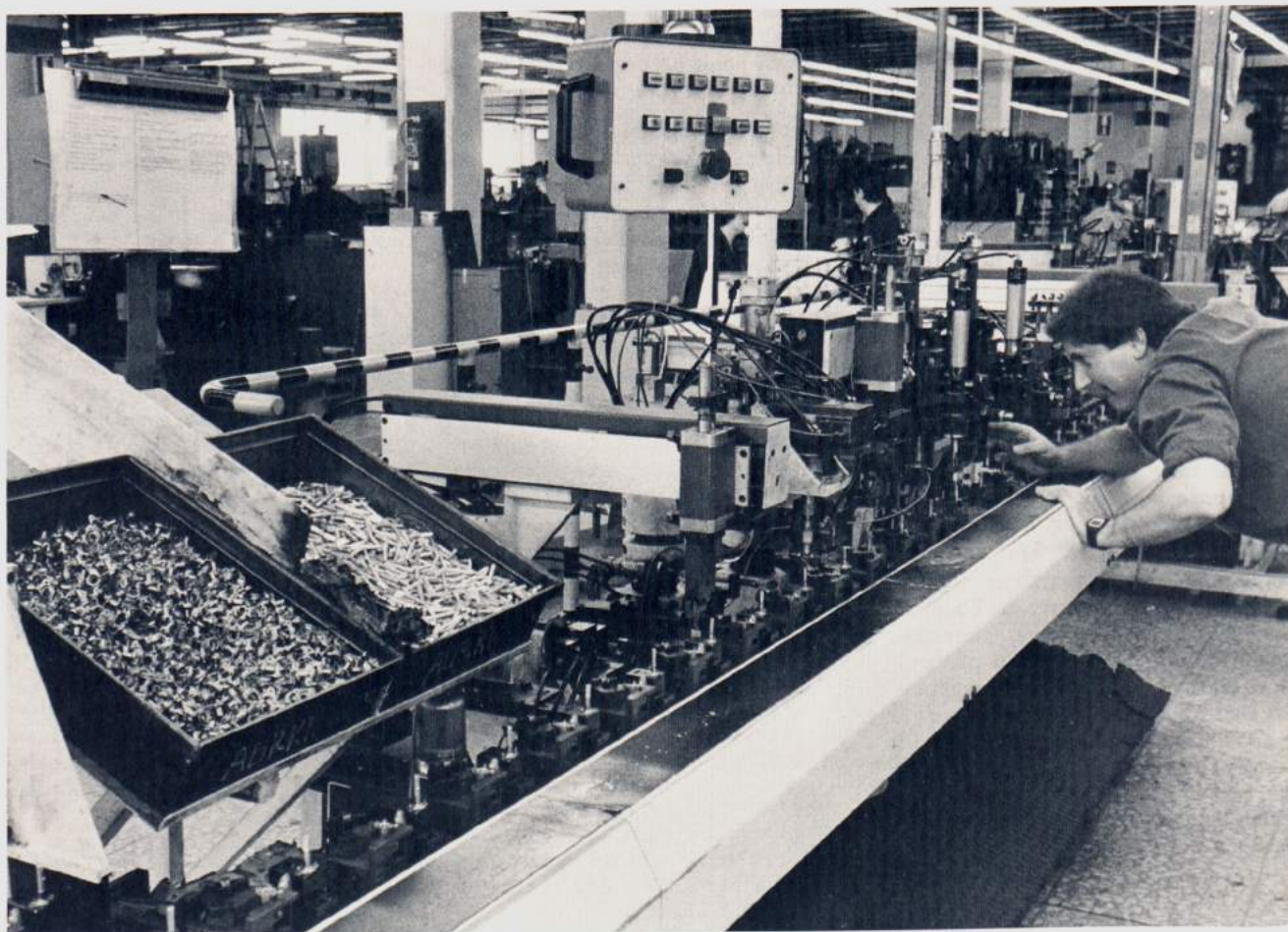
Azken urteotan, multinazional izaera duten enpresa-talde haundien presentziak aldatu egin du kontsumatzaileen joera eta kanpoko produktuari harreta zuzenagoa eskaini zaio, publizitateari esker talde horiek duten eraginaren ondorioz.

Elikadurazko gure industriaren garrantzia, aurrerantzean kontsumitzaileek har ditzaketen ohituren arabera egongo da, ahaztu gabe, beti ere, zati batek hemengo produktuak estimatzen jarraituko duela, hau da, bertako osagaiekin landutako produkzio sektorearekin hertsiki lotuak.

Azpi-marragarria da, azkenik, herrialde aurreratuak erakutsi duten interesa sektore honekiko kanpo-dependenzia aldentzeko, eta hori gure herriak ere lor dezakeen helburua da, produkzio-sektore tradizionalen garrantzia egokiaz baliaturik.

Egoera horri aurpegia eman ahal izateko, produkzio eta kalitatea gehituko dituen osagaiak hornitzeko oinarri-oinarritik egin beharreko esfortzuak gain, industria transformatzaileak plangintza sakonak burutu behar ditu, produktuaren ikerketa-dptu.ak garatu eta produktu horien merkatuko inzidentzia aztertuz, kontsumitzaileek gure produktuetara jo dezaten eta bertako publizitate egokiaren laguntzaz.





Repercusión del P.R.E. en el Grupo

CARMELO URDANGARIN

Como es conocido, el Plan de Relanzamiento Excepcional, P.R.E., regulado por el Decreto 150/1985 de 11 de junio, es la última y más importante actuación del Gobierno Vasco para posibilitar la adecuación de una parte importante de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, sobre todo a los nuevos sistemas de producción derivados de la aceleración de los cambios tecnológicos.

La puesta en marcha del P.R.E. habría que calificarla, como mínimo, de muy lenta, habiendo llevado un tiempo excesivo su concreción y la operatividad de los órganos de decisión de la Consejería de Industria y Comercio, de forma que su ejecución se ha concentrado, aunque no terminado, segundo semestre de 1987, es decir, dos años después de la norma legal que dió vida al Plan de Relanzamiento Excepcional.

Su aplicación a las cooperativas de

nuestro Grupo planteaba problemas singulares, dada nuestra concepción empresarial y social así como la cobertura -Lagun-Aro, Autónomos- de determinadas contingencias y, fundamentalmente, el desempleo y la jubilación. Afortunadamente, se ha dado un importante proceso de adaptación de nuestra mutua, que ha permitido, a un notable número de cooperativas, acogerse a las ayudas del Plan de Relanzamiento Excepcional, aunque con costes más elevados que las empresas ins-

critas en el Régimen General de la Seguridad Social.

Subvenciones por importe de 15.000 millones de Pts.

Uno de los aspectos que hay que destacar en la actuación del equipo actual de la Consejería de Industria y Comercio es su notable transparencia informativa. Según los datos hechos públicos referidos a la aplicación del P.R.E. hasta el 15 de noviembre p.pdo., la situación es la siguiente:

- Sectores con planes industriales globales aprobados	14
- Empresas con planes industriales específicos aprobados	252
- Inversiones previstas por los empresarios	31.665 millones de Pts.
- Excedentes laborales estimados	6.069

Para llevar a la práctica estas previsiones el Gobierno Vasco asignó subvenciones por importe de 14.956,16 millones de Pts. de los que 6.895,76 son por inversiones -21,78% de media- y 8.060,4 por reducciones de personal, es decir, 1.328 millones de media por trabajador. A su vez, los avales concedidos se elevaban a 14.289,5 millones de Pts., de los que el 87% era para activos fijos y el restante 13%, es decir, 2.135 millones, para circulante.

Al 15 de noviembre de 1987, las empresas acogidas al P.R.E. habían realizado inversiones por 13.073 millones, es decir, el 41,3% de las previstas dentro del P.R.E., para lo que la Consejería de Industria y Comercio había ordenado el pago de 2.861 millones de Pts. Así mismo, se había reducido la plantilla de excedentes laborales en 4.656 trabajadores, que representaban el 76,7% de la previsión de dismi-

nución total de plantilla y por lo que se había ordenado el pago de 6.127,3 millones de Pts. En términos globales, las órdenes de pago eran de 8.988,3 millones de Pts., que representaban el 60,1% de las ayudas previstas en el P.R.E. En el periodo considerado, el Gobierno ha autorizado avales por 8.859,5 millones, que representan el 62,7% del total de los previstos.

Por sectores, la ejecución de las previsiones del P.R.E., tanto en inversiones como en reducción de plantilla, es muy desigual. Habría que destacar el alto grado de cumplimiento de lo planificado en la reducción de plantillas en los sectores de Elevación y Manutención, Herramientas Manuales, Máquinas de Coser y Muebles de Madera para el Hogar. En inversiones, los mejores cumplimientos se producen en Forja del Automóvil, Herramientas Manuales y, a mucha distancia, en Muelles, Embutición y

Estampación, Offset y/o huecograbado y Máquinas-herramienta.

El importante incumplimiento de lo planificado al término de P.R.E., que finalizó el 31 de diciembre de 1987, ha aconsejado al Gobierno Vasco considerar dentro del P.R.E. todas aquellas inversiones y reducciones de plantilla comprometidas de forma irrevocable durante 1987, aunque se materialicen durante el siguiente año. Esta decisión, que hay que considerar acertada, va a permitir un alto grado de cumplimiento de las previsiones del P.R.E. globalmente considerado y en la mayoría de los sectores acogidos.

Las cooperativas, mejor situadas que el resto de las empresas

El P.R.E. se está aplicando en secto-



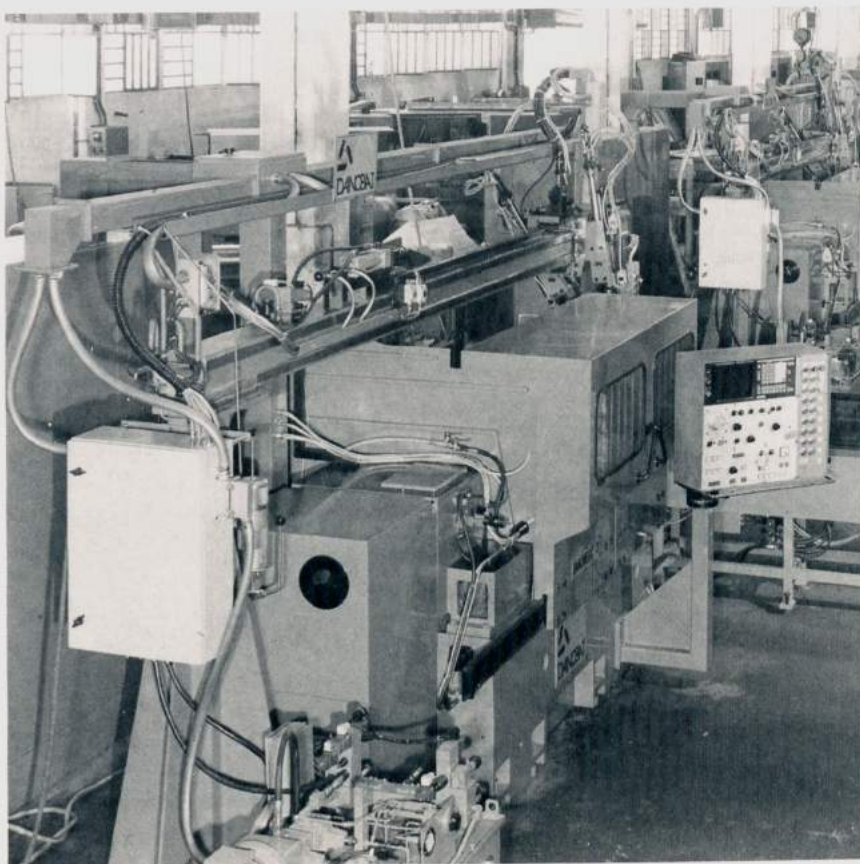
CUMPLIMIENTO DE LAS PREVISIONES DEL P.R.E. Grupo Cooperativo Mondragón

SECTOR	SUBVENCIONES CONCEDIDAS		
	POR REDUCCION DE PLANTILLA	POR INVERSIONES	TOTALES
Máquina-herramienta	446,5	443,0	889,5
F. automóvil	77,0	124,0	201,0
Forja	16,5	123,4	139,9
Mueble de madera	317,1	97,1	414,2
F. no automoción	—	63,9	63,9
Muelles	—	53,6	53,6
Herramientas de corte	—	52,5	52,5
Offset y/o huecograbado	8,4	31,4	39,8
Tornillería	—	15,4	15,4
Bombas para fluidos .	10,0	—	10,0
TOTAL	875,5	1.004,3	1.879,8

- En millones de Pts. -

PAGO SUBVENCIONES ORDENADAS				TOTALES	
PLANTILLA	% S/ CONCEDIDO	INVERSION	% S/ CONCEDIDO	ORDENADO	% S/ CONCEDIDO
285,9	64,0	186,8	42,2	472,7	53,1
64,4	83,6	97,5	78,7	161,9	80,5
12,0	72,3	44,3	35,9	56,3	40,1
286,5	90,4	35,4	36,5	321,9	77,7
—	—	21,9	34,3	21,9	34,3
—	—	22,0	41,0	22,0	41,0
—	—	14,0	26,7	14,0	26,7
8,4	100,0	31,4	100,0	39,8	100,0
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
657,2	75,1	453,3	45,1	1.110,5	61,0

Fuente: Gobierno Vasco. Consejería de Industria y Comercio. Datos referidos al 15 de noviembre de 1987.



→ res que abarcan a empresas que han sido especialmente afectadas por la crisis de la última década, como Máquina-herramienta, Mueble de Madera para el Hogar, Herramientas Manuales, Máquinas de Coser y Tornillería. La presencia de las cooperativas, sobre todo en las dos activida-

des citadas en primer lugar, es especialmente importante.

Como puede observarse en los cuadros adjuntos, el número de cooperativas acogidas al P.R.E. ha sido de treinta y una en diez sectores distintos, habiendo previsto inversiones por 4.615 millones y 632 excedentes laborales.

El Gobierno Vasco ha asignado subvenciones por 1.798 millones y 1.496 millones de avales. El comportamiento de las cooperativas es más positivo que el del conjunto de las empresas acogidas al P.R.E., como puede deducirse al considerar que representan el 12,3% del total de las empresas y sus inversiones llegan al 14,6%. A su vez, los excedentes de las cooperativas suponen el 10,40% y los avales solicitados un 9,26%.

Puede, pues, afirmarse que son más inversoras, presentan menos excedentes y utilizan, para la financiación de los planes de inversión, menos recursos ajenos y, por consiguiente, menos avales.

Al 15 de noviembre de 1987, las cooperativas acogidas al P.R.E., en su conjunto, habían realizado las tres cuartas partes de las reducciones de plantilla planificadas, en proporción algo menor que el conjunto y el 45,1% de las inversiones, 3,80 puntos por encima del total de las empresas acogidas al P.R.E.

Como puede deducirse del cuadro adjunto, titulado "Cumplimiento de las previsiones del P.R.E.", en cifras absolutas destacan, sobre todo, las ocho cooperativas de máquinas-herramienta y las diez fabricantes de muebles de madera para el hogar. También son importantes las de Forja para Automóvil.

El P.R.E. está siendo muy importante para las cooperativas del Grupo, a las que está aportando ayudas muy considerables, sobre todo para acelerar inversiones y para dar una salida decorosa a los excedentes de plantilla cuyo reciclaje no es posible, sobre todo por razones de edad.

La aportación del Gobierno Vasco hay que considerarla, pues, muy positiva. ■

COOPERATIVAS DEL GRUPO MONDRAGON ACOGIDAS AL P.R.E.

SECTOR	NUMERO DE COOPERATIVAS	OBJETIVOS DEL PLAN	
		INVERSION	EXCEDENTES LABORALES
Máquina-herramienta	8	1.579	362
F. automóvil	2	840	55
Forja	2	576	11
Mueble de madera	10	528	188
F. no automoción	1	363	—
Muelles	1	265	—
Herramientas de corte	3	221	—
Offset y/o huecograbado	2	153	6
Tornillería	1	90	—
Bombas para fluidos	1	—	10
TOTAL.....	31	4.615	632

Fuente:
Gobierno Vasco.
Consejería de
Industria y
Comercio.

Artadi, un vino joven muy premiado



En algo más de un año de andadura, la Cooperativa Cosecheros Alaveses del Grupo Erein y su vino Artadi han conseguido hacerse con un nombre de prestigio en el mercado, acaparando premios y elogios por parte de enólogos, restauradores y expertos gastronómicos.

El vino joven Artadi es elaborado siguiendo el sistema de maceración carbónica, tradicional en la Rioja Alavesa, utilizando variedades de uva Tempranillo y Viura procedentes de los viñedos de los miembros de la Cooperativa, que elaboran el vino en sus propias bodegas y de acuerdo con la más genuina tradición de sus antepasados.

En los pocos meses de presencia en el mercado, Artadi ha ganado ya los siguientes premios: Medalla de Oro en la Feria de Euroalimentación de Bilbao, Baco de Oro de la Unión Española de Catadores de Vinos Jóvenes, primer premio de la revista Bouquet en cata de vino joven, mejor vino de 1986 de la revista Gourmet y primer premio del concurso de vinos de Rioja Alavesa organizado por el Ayuntamiento de Bilbao.

También ha sido motivo de elogiosas opiniones en medios de comunicación y por parte de conocidos comentaristas gastronómicos, de los que a modo

de muestra entresacamos los siguientes: "En relación con otros vinos de Cosechero, Artadi es de lo mejorcito, un número uno". (Rafael García Santos en El Correo). "Un vino excelente que a menudo ocupa mi copa". (Miguel Sen en Playboy).

"Artadi es un buen ejemplo de vino de cosechero con un intensísimo aroma a frutas frescas y una suavidad y redondez de paladar tal, que resulta sorprendente en un vino tan jovencísimo" (Dunia). "Es interesante su relación precio-calidad y realmente a tener en cuenta" (Vivir en Barcelona). "Sería el vino ideal para todos los días si no fuera por el precio, cosa lógica por otro lado si pensamos que Tempranillo es la uva que más se paga en el Estado" (Deia).

Cosecheros Alaveses y su vino Artadi goza ya de fuerte implantación en Euskadi, a donde dirige el 70% de su producción. También se está reconociendo su gran valía entre los expertos de la restauración y especialistas gastronómicos de Madrid y Barcelona, dos mercados de gran porvenir para Artadi. La exportación, dirigida básicamente a Europa, gira actualmente en torno al 4%, con buenas perspectivas de ampliación incluyendo mercados como Estado Unidos y Canadá.

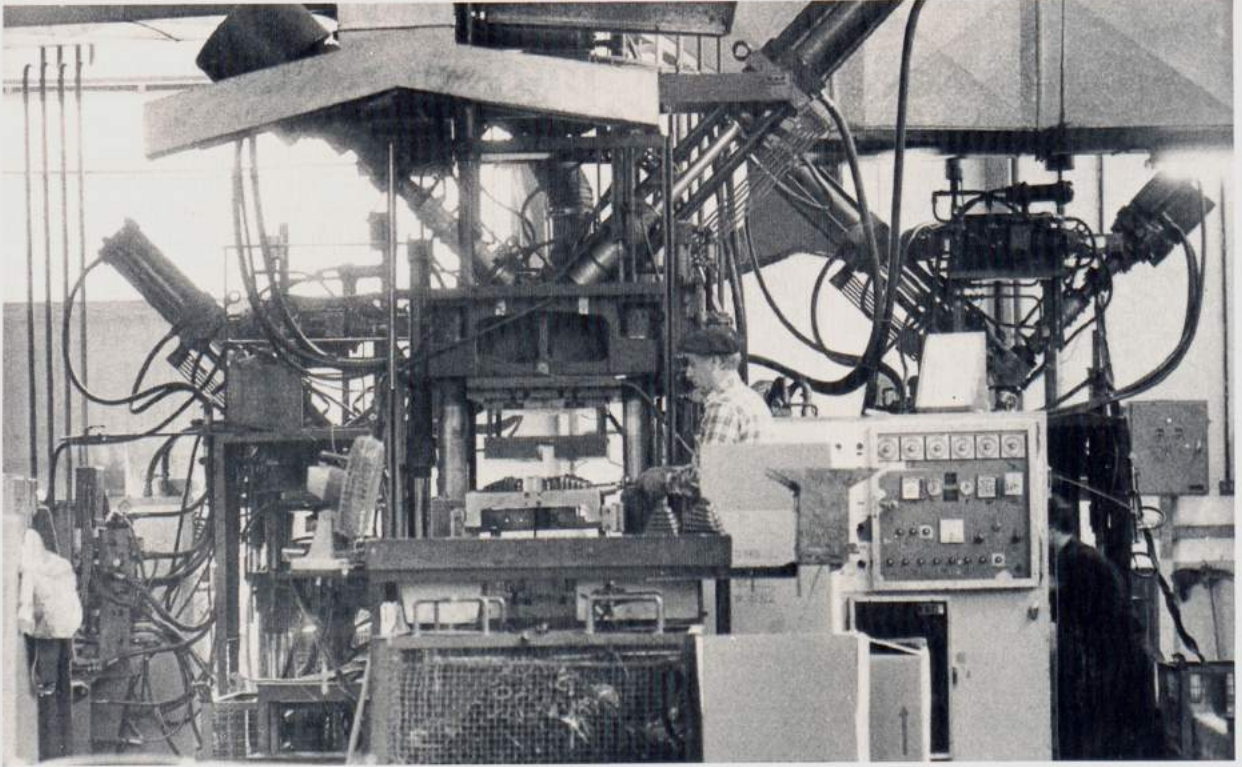
Biurrarena amplía sus líneas de comercialización



Con la comercialización, desde primeros de año, de equipos de compactación para Obras Públicas y maquinaria forestal para la explotación maderera, Biurrarena abre dos nuevas líneas en sus actividad comercializadora, centrada hasta entonces en Maquinaria para Obras Públicas, principalmente excavadoras Guría, vehículos industriales IVECO y pequeño material hidráulico y neumático.

La cooperativa de Ergobia dispone además del correspondiente Servicio de Talleres y realiza el mantenimiento y montaje en obra de instalaciones en la industria cementera y papelera.

En 1987 Biurrarena facturó cerca de 1.000 millones de pesetas, y sus previsiones apuntan a 1.260 millones para el presente ejercicio. Cifra en la que se incluirán los 100 millones previstos para equipos de compactación y los 80 de Maquinaria Forestal.



Cikautxo-k 1.000 milioi inbertituko lau urtetan

Kooperatiba bizkaitar honek diseinatuturiko Plan Estrategikoaren lerro nagusien arabera, 1000 milioi pezeta-ko inbertsioak burutuko ditu datozen lau urteotan, dirutza honen xedea Berriatuako plantaren haunditzea eta mikroprozesagailuz ekipaturiko makineria berriaren instalakuntza izango direlarik.

Inbertsio hauen helburua produktzio-ahalmena gehitzea eta piezen kalitatea eta fabrikazioko prozesuen fidagarritasuna haunditzea da, europako automozioaren sektorean ahalik eta

merkaturatze zabalena lortzeko ikuspegiarekin, hain zuzen ere.

Cikautxo-k 2025 milioi pta.ko fakturazioa burutu zuen 1987an, hauetarik %30a esportazioari zegozkionak. Urtealdi honetarako 2.300 milioiko salmentak aurrigusi ditu, eta horietarik %23ko gehikuntza 1987ko esportazioei dagokienean. Bere produktuak automozioaren sektorerara zuzentzen ditu eta beste zati txikiagoa elektrotresnen merkatura, atzerriko nahiz espainiar bezero garrantzitsuenen hornitzaile delarik.

225 pertonez osaturiko plantila da Cikautxo-rena. Hauxek dira helburu kualitatiboen artean azpimarratze-koak: edukin teknologiko handiagoko produktuen garapena, bezeroen injineritza-taldeekin lankidetzat teknikoak proiektu berrietan, kalitatea eta ekipoa hobetzea eta prozesuen automatizazioan oinarritutako produktibitate hartzea. Azken batean, gestiori dagokion osoko kalitatean aurreratzea.

Aurtengo helburuen artean aipa daiteke baita ere, kalitatea eta produktio-ko kontrolaren informatizazioa.

Orona, a punto de finalizar la malla olímpica

Orona está a punto de finalizar la malla espacial que cubrirá el Palacio Olímpico de Barcelona y dará cobijo a 17.000 personas sentadas. Las barras y los nudos esféricos de la malla varían en longitud y tamaño, de forma que de los 9.000 tubos utilizados 3.200 serán de diferente tipo y de los 2.400 nudos 1.600 son distintos entre sí.

La gran complejidad técnica del proyecto ha supuesto la utilización de maquinaria sofisticada, capaz de responder a sistemas automatizados, así como el empleo del CAD/CAM para el diseño y fabricación por ordenador de los distintos elementos.

El autor de tan singular estructura es el arquitecto japonés Arata Isozaki y la cooperativa hernaniarra tuvo que

competir con empresas especializadas de Japón y Alemania antes de adjudicarse el proyecto que asciende a 1.000 millones de pesetas y en el que su participación se eleva a 600 millones, correspondiendo el resto a Dragados y Construcciones y a la empresa municipal de Barcelona con quienes Orona forma un consorcio temporal.

La estructura de la malla espacial es de 137 metros de largo, 110 de ancho y 45 de alto. El montaje y ensamblaje de los tubos y nudos esféricos lo efectuará en el suelo la empresa madrileña Moncasa. Posteriormente la malla será elevada a más de 30 metros, gracias a la ayuda de gigantes gatos hidráulicos que serán traídos desde Suiza y que emplearán un avanzadísimo sistema de elevación japonés denominado Pantonome.

Simposium de Alecop en Moscú

Alecop, empresa cooperativa de estudiantes-trabajadores, que cuenta entre sus principales actividades el diseño y fabricación de aparatos didácticos y la impartición de cursos de formación y reciclaje, acaba de obtener en este campo un notable éxito en la capital soviética.

Al amparo de la "perestroika" impulsada por Gorbachov, con lo que conlleva de intensa labor de reestructuración empresarial y de reciclaje formativo, Alecop entró en contacto el pasado año con el Comité Estatal de Ciencia y Tecnología por mediación de Lankide-Export, que previamente había informado a los soviéticos sobre los catálogos y actividades de Alecop.

Como fruto de estos primeros contactos, Alecop es invitada en abril del pasado año a participar en un simposium sobre el equipamiento, la metodología y los servicios que ofrece en el área de la didáctica profesional y de la formación técnica. A este primer encuentro acuden representantes de 15 Ministerios diferentes, siendo un éxito en cuanto a capacidad de convocatoria y participación.

Posteriormente, los soviéticos invitan a Alecop a celebrar un segundo simposium, más centrado en las prestaciones de un equipo concreto que es el de la Máquina-Herramienta con Control Numérico. Mientras se preparaba este segundo simposium, responsables de Alecop entran en contacto con la "Krasny Proletari", que es la empresa de Máquina-Herramienta más importante de la URSS, con una cuota del mercado soviético superior al 30%. Dicha empresa había sido encargada por las autoridades soviéticas para crear un Centro Nacional de Formación para los operarios de empresas de Máquina-Herramienta.

A finales de noviembre pasado tiene lugar el segundo simposium, al que asistieron representantes de las distintas Repúblicas Soviéticas, que de este modo pudieron constatar directamente las prestaciones de los equipamientos y metodologías de Alecop. Al mismo tiempo y como consecuencia de los contactos mantenidos con la "Krasny Proletari", se realiza un cursillo de una semana destinado a especialistas en formación de Máquina-Herramienta, siendo impartido por Alberto Arando, responsable del Departamento de Máquina-Herramienta con Control Numérico de Alecop.

Cumplidos a plena satisfacción los



objetivos planteados, los dirigentes de la "Krasny Proletari" han suscrito un acuerdo de colaboración con Alecop, sobre temas de equipamientos didácticos, formación y reciclaje, que en opi-

nión de los responsables de la cooperativa estudiantil, abre interesantes expectativas comerciales que confían se irán materializando en meses sucesivos.

Visita de Sergey Romanovsky, embajador de la URSS en España

El pasado 29 de Enero visitó Mondragón el Embajador de la U.R.S.S. en España, Sergey Romanovsky acompañado de su secretario particular, Iván Popov.

El objetivo general de la visita se centraba en un conocimiento más cercano de la realidad vasca en sus múltiples aspectos y los organizadores del itinerario del embajador consideraron que el Grupo Cooperativo Mondragón era un punto obligado para la máxima representación política soviética en el Estado.

Sergey Romanovsky visitó la sede central de Caja Laboral Popular y las cooperativas IKERLAN, AURKI y ARRASATE.

En palabras propias del embajador, la experiencia cooperativa le había impresionado por su elevado avance industrial y por la pujanza social y económica que el conjunto del Grupo supone.

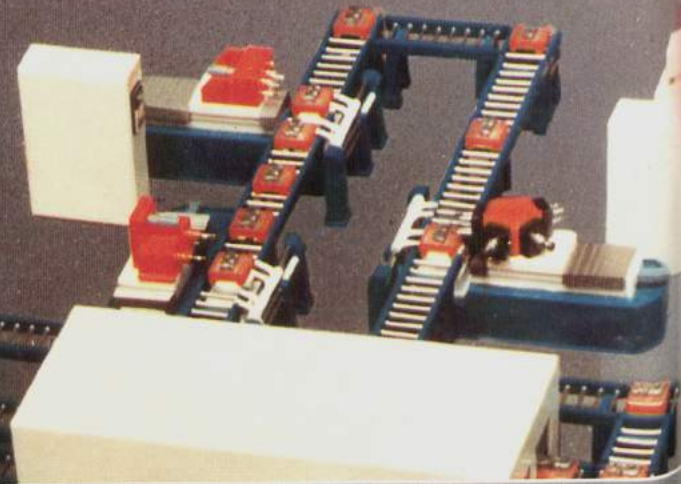
La delegación soviética estuvo acompañada en todo momento por directivos del Consejo General y de Lankide Export.





URRATSAK EMANEZ

Atsegintasun handiarekin hartzekoak dira amaitu berri den urtealdian lortutako emaitza ekonomikoak, eta bide batez itxaropen-iturri datozen urtetarako.



Dena dela, nahitaezkoak izango dira beti txirrindularien taldeak bezalatsu, norberaren eskaintza eta esfortzu kolektiboa, eta horrekin batera gure enpresatan purtutako teknologia aurreratua, busaren segurtasun eta indar beretsuekin etorkizuneko bidetarako horietan sendotasunez aurrerantz egin dezagun.



Eutsi diezaiogun erritmoari...