

**PLAN DE GESTION;**

Debaten:

- Miguel Angel Lazpiur
- José Antonio Mendicute
- José Miguel Canera

Modera el debate:

- José Ignacio Garate

CARMELO URDANGARIN:

Exportación, datos comparativos

EL PODER DEL CONOCIMIENTO

Para ejercer bien la democracia es necesario llegar al conocimiento de las materias sobre las que ha de ejercitarse.

O se confía en quienes se supone ya dominan los temas planteados y se les sigue con confianza porque han defraudado poco o nunca.

Sin embargo cada vez los pueblos son más cultos y el nivel de su capacidad de conocer es mayor; y los ciudadanos dejan menos resquicios al aura del liderazgo en el que creen. Por eso, exigen objetivamente que, a través de un programa expongan sus objetivos, de cualquier condición y naturaleza, y los cuantifiquen en cantidad y plazo para medir la eficacia de quienes deben dirigirlos.

En el cooperativismo el programa de cada año con sus objetivos productivos, sociales, financieros, económicos y tecnológicos se concretan en el Plan de Gestión.

Nació ya en 1956 con menor ropaje y calidad informativa. Pero la **experiencia** captó inmediatamente el mensaje, y progresivamente lo fue llenando de mayor contenido, mayor rigor y lo completó con más estrecho margen de control. Al punto que actualmente se ha convertido en una referencia insustituible sin la cual los principales directivos no sabrían cómo guiarse, los Consejos Rectores cómo controlar a la Gerencia, y los socios no conocerían, a fines de año, si la gestión había sido buena o mala. Porque ésta, la gestión, no se puede valorar más que con referencia a unas hipótesis hechas en un contexto económico social determinado de influencia decisiva e incontrolable plenamente, pero que la cooperativa a través de sus hombres de confianza tiene el deber de evaluar y, en su función, determinar los objetivos de ejercicio que se va a programar.

Editorial

Habría que afirmar que la democracia cooperativa tiene en el **Plan de Gestión** de cada año y en el marco más proyectivo de los planes quinquenales, el instrumento más idóneo para ejercerla, y que su conocimiento nos acerca al ejercicio del poder necesario para evaluar la eficiencia de nuestras empresas, única forma de dirigir las entre todos.

ELASTICIDAD PARA EL CAMBIO

Nos vamos a tener que acostumbrar a los cambios. Los procesos de ajuste que se producen en la sociedad son cada vez más acelerados. Así lo que uno aprende en los centros de enseñanza, no sirve más que como instrumento para seguir aprendiendo a los cinco o diez años de haber dejado de estudiar de forma reglada; el producto elegido apenas queda obsoleto en tres años, y, si es fundamentalmente de valor estético, en uno o dos años; los procesos de trabajo, antes de contenido casi perpetuo, ahora se transforman en menos de cinco años; las cualidades de las personas para dirigir las empresas, los centros educativos y la política, quedan barridas por afanosas levas de hombres con nuevas ideas; los conceptos sostenidos como inmunes al tiempo se subjetivizan hasta grados de trivialización.

Poco a poco hasta la naturaleza se modifica, aunque desgraciadamente sea por la destrucción de ozono en los conos polares debido a nuestra incuria y desprecio al equilibrio ecológico. Estas barbaridades nos van a hacer cambiar el concepto a ultranza de la eficacia.

Pero no nos van a faltar desazones si no aprendemos a cambiar dejando sólo apuntaladas las cosas esenciales: aquellas que son menos corroídas por el tiempo. Que no son pocas, pero que a veces se olvidan: la honestidad, el trabajo, el respeto a la libertad de los demás, la solidaridad, el ejercicio noble de la vida ciudadana, etc., etc.

Sólo que a medida que el tiempo transcurre, esos mismos conceptos no cambian, pero sí la forma de ponerlos en práctica en un nuevo escenario y emergiendo en una cultura distinta que relativiza su importancia, su significado y su grado de preeminencia para canalizar los criterios en que asentar el nuevo modelo vital que hemos de seguir.

Otras mutaciones se dan ante acontecimientos de gran alcance: la guerra civil, la muerte de su incitador y, ahora, por ejemplo, la entrada en Europa en un Mercado Único para formar parte de la aldea universal.

Ante estos advenimientos los cambios circunstancialmente se aceleran más y hay que preguntarse ¿qué es lo específicamente fundamental e inmutable que no podemos reducir, cambiar o clausurar?.

Nos ocurre como en ese ejemplo permanente que se pone ante un ciudadano cuando se le pregunta ¿qué se llevaría usted a una isla si tuviera que vivir solo?. Se le apremia a tomar una decisión, y todos responden y eligen algo.

Nosotros también vamos a tener que optar y seleccionar cuál es el modelo de empresa que vamos a seguir, tratando de que subsistan los factores esenciales a los que no podremos renunciar. Pero cambiando las cosas profundamente y viéndolas, necesariamente, desde una nueva atalaya para apreciar sus nuevos perfiles en un marco que ha desaparecido para dejar paso a otro escenario totalmente distinto.

Aurkibidea Indice



2 EDITORIAL.

4 CALIDAD DE VIDA
José M.^a Mendizábal.

6 DROGA BERRIAK ETA HELBURU
BERRIAK
Pablo Letona.

7 LAGUN-ARO: MIEMBROS
CONSTITUYENTES.
Jesús M.^a Larrechi.

11 EL PLAN DE GESTION ANUAL EN LAS
COOPERATIVAS
Francisco Azpiazu.

17 DEBATE: EL PLAN DE GESTION A
EXAMEN. ALGO MAS QUE UN
TRAMITE ANUAL
José Ignacio Gárate.

25 LA NUEVA DEDUCCION VARIABLE EN
EL IRPF
Juan Larrañaga.

27 RETROCESO COMPARATIVO DE LAS
EXPORTACIONES DEL GRUPO
Carmelo Urdangarín.

30 KOOPERATIBETAKO BERRIAK.



Calidad humana

Monseñor Setián, Obispo de San Sebastián dictó, en la Escuela Politécnica de Mondragón el día 1 de Diciembre con Motivo del XII Aniversario de Dn. José María Arizmendiarieta, una conferencia que llevaba el siguiente título "Recojiendo un legado de Dn. José María: La pregunta por la calidad de la existencia humana".

Durante estas cortas vacaciones de Navidad he tenido la suerte de haber podido leer y releer esa conferencia y un librito de Diego Gracia Guillén titulado "Ética de la calidad de vida" y me dí cuenta en el proceso reflexivo que Setián había evitado deliberadamente el término de "calidad de vida" y había usado siempre el de "calidad de la existencia humana" y pienso que ahí está la clave para poder entender el pensamiento de Setián. La existencia humana incluye la vida pero es muchísimo más que la vida.

¿Qué es calidad de vida?

La calidad de vida o una vida de calidad consiste en un conjunto de propiedades que hacen esa vida apreciable. El hambre, la pobreza, la enfermedad, la vejez, la incultura, el hacinamiento, etc., indican una calidad de vida precaria; en tanto que las notas contrarias: riqueza, salud, juventud, cultura, etc., son signos de buena calidad de vida. Estas notas descriptivas de calidad de vida los leía en el librito de Diego Gracia y siempre me desasosegaban porque los hombres y mujeres de mayor calidad humana que he conocido y conozco están siempre por encima de esos pequeños avatares de la existencia humana. Son pobres y viejos con una calidad humana extraordinaria.

Seguramente al hablar de calidad de vida sólo nos fijamos en una serie de indicadores materiales. Setián sin embargo dice "La calidad humana incluye el espíritu del hombre inteligente, consciente, libre y responsable" que son notas necesarias para que se de el ser moral o la condición ética del

ser humano, y una nota de la calidad humana será la eticidad, no incluida en el concepto de calidad de vida.

En su referencia Setián advertía del "riesgo de que unos cálculos económicos y sociales apoyados en la lógica de las cifras globales y utilizados según unos criterios de racionalidad inspirados en los valores y exigencias del éxito, de la eficacia y de la competitividad, oculten el grave fracaso humano oculto en las múltiples vidas humanas frustradas". La calidad de la existencia humana va más allá de lo puramente económico de la calidad de vida.

La economía, dice Setián, "no agota el ser del hombre, ni lo determina en su totalidad" y añadía "pero es cierto también que difícilmente será el hombre plenamente persona, plenamente hombre, en un orden social de injusticia y de insolidaridad".

Todo ello demuestra que la noción de persona humana de Setián y Dn. José María, que comparto absolutamente, no es moneda corriente y que las concepciones de persona humana de los norteamericanos o japoneses se han impuesto en nuestras mentes a la concepción Personalista o evangélica o cristiana.

Calidad de vida, concepto cambiante

No sé exactamente cuándo se comenzó a hablar de calidad de vida. En 1930 Keynes, en Madrid, decía que los hombres de la segunda mitad del Siglo XX gozarían de gran bienestar y excelente calidad de vida. Era una calidad de vida medible. El Parámetro de la calidad de vida es el P.N.B. Los pueblos de Elevado Producto Nacional Bruto habrían de gozar por definición de un gran bienestar. El bienestar se mide por las posibilidades de consumo y por el consumo real.

Eso que parece tan simple y se entiende tan fácilmente no ha producido los resultados previstos. Samuelson dice: "Mientras

José M.^a Mendizábal

aumentábamos el P.N.B. hemos estado acumulando más necesidades y caprichos, hemos tenido que gastar más para contrarrestar la creciente contaminación del aire y del agua. La criminalidad y el cáncer causado por el medio ambiente también han aumentado". Debe haber por ahí un principio de Entropía Económica que dice que el crecimiento del P.N.B., objetivo último de la economía, provoca irremisiblemente la degradación de la materia y energía útiles.

De valorar la vida en razón de la **cantidad** de consumo se ha pasado poco a poco a unos conceptos más afinados de **calidad** pero al final sigo pensando que siempre se trata de consumo. "Se considera a las personas -dice Peccei- como organismos biológicos, entidades económicas o más generalmente como consumidores. Se concentra la atención casi totalmente sobre sus necesidades materiales. Otras necesidades, deseos y aspiraciones esenciales de naturaleza social, cultural y espiritual de la criatura humana se tratan como si pertenecieran a esferas subordinadas".

Setián iba más lejos en eso de la calidad de existencia humana. Hay en su conferencia un párrafo importante y que marca el salto hacia una concepción más profunda de lo que es ser persona humana. "Sin embargo -dice- ese progreso social no produce automáticamente un hombre mejor, si no entra en juego la subjetividad de cada uno, expresada en términos de autoconsciencia, de ejercicio de la propia libertad y de interiorización de los valores que inspiran las mejoras sociales y pueden incluso ofrecer metas ulteriores de compromiso humano y solidario".

Perspectiva Ética

La vida y la existencia humana son sin duda instancias últimas en las que se pueden asentar una ética, una valoración moral. Todo aquello que defiende la vida considera bueno y todo aquello que degrada la vida se podría considerar malo. Pero ojo, la vida, no es eso que llamamos "calidad de

vida". Una moral asentada sobre la calidad de vida y que defiende la calidad de vida nos llevaría al utilitarismo y a unas concepciones éticas que al menos yo, no puedo sostener. Piénsese en la eugenesia o el aborto y piénsese en la eutanasia. Un anciano que ya no puede tener una vida de calidad, del que decimos "eso ya no es vivir", puede ser liberado de la vida por "pura humanidad". En el caso de defensa del aborto todas las razones que suelo escuchar son para defender la calidad de vida. También sirven esas razones para todos los programas de limitación de natalidad. Y todo eso defiende la calidad de vida de los que vivimos bien. Es bueno que haya muchos pobres para que algunos podamos defender nuestra calidad de vida de ricos.

Como pueden imaginar Setián no habló de calidad de vida sino de existencia humana y de "calidad del ser humano" solidario, contra el "pensamiento débil" de los postmodernos; de que "la técnica está necesitada, hoy más que nunca, de una gran dosis de humanismo", y de que no nos entre hasta la médula la persuasión de que las personas que tratan de vivir más plenamente los valores,

son unos desgraciados, menos hombres, unos "pobres hombres".

"Todo ello dependerá de la diversa concepción que cada uno tenga de lo que es la persona humana". Aquí está la raíz de la diferencia entre la ética de la calidad de vida y la ética que propone Setián en su conferencia.

Al término de la conferencia de Setián recogí cierto saludable pesimismo entre la gente de la Escuela. "Creo que me han dado todas en el mismo lado. Parece que lo estoy haciendo todo mal" decía un excelente especialista en robótica, y uno de los más brillantes emprendedores decía: "Yo no entiendo de subjetividades" y otro "Esa utopía no va".

Quizás para un ingeniero "lo que no es medible no es" y en eso de calidad de existencia humana lo que se mide es sólo lo consumible. ¡Cuánto me quieren mis hijos!, no es medible, pero es.

Quizás no nos damos cuenta y está fuera de toda duda, que lo que más cuenta en la aventura humana es la calidad de los protagonistas y por ello lo pertinente que es la pregunta ¿Qué clase de hombre estamos haciendo?.



Droga berriak eta helburu berriak

PABLO LETONA

Egun gutxi dela gaztetxoekin autobusean bidai bat egin genuen. Pelikula bat jarri zen behin eta askotan eskatuta gero. Hura jarri zenetik, ez zegoen besterik ezer, ez ohar bat ematerik, ez ingururik ikusterik, gehienak pelikulari begira beste ezer ez balego bezala, zerbait esaten edo ohar bat ematen hasi eta hasiaz bat hango haserre eta erantzun zitalak.

Galdera asko egin nion nire buruari: Zenbat ordutan egoten ote dira egunero telebistaren aurrean? Zer nolako pertsonak aterako ote dira horrelako arretaz telebistan daudelarik? Ze eragin du telebistak, baita programa onetan ere, horrela begira egoten dire-

nengan? Ze gizaki sortuko edo sortzen ari da gure artean telebista garai honetan?

Gabonetan eta inguruan ikusi dudana telebista apurrean, iragarriak, orokorki hartuta gutxienez arduragarriak iruditu zitzaizkidan. Dena dirua da, gauza ederrak, argitsuak, oso ongi aurkeztuak; jostailu, edari, jaki, jantzi denetik nahi duzuna. Zoriontasuna, maitasuna, handikeria, arrakasta eskeintzen dizue horrelako zerbaitzuk erosiz gero. Beste mundu baten sartzen zaitue, itxura huts bateko mundu eder eta ametsgarrian, baina itxurazkoan bakarrik. Benetan amets gehiegi deritsot.

Egia da iragarkiak ez direla inoiz guztiz sinisten, baina beste hau ere egia da; ur tantoa askotan eta toki ba-

ten jausten denean zuloa egiten du toki hori gogorra bada ere. Horrenbeste igarpenez ez ote zaigu burua eta bihotza gauza batera bakarrik begira jar-tzen?

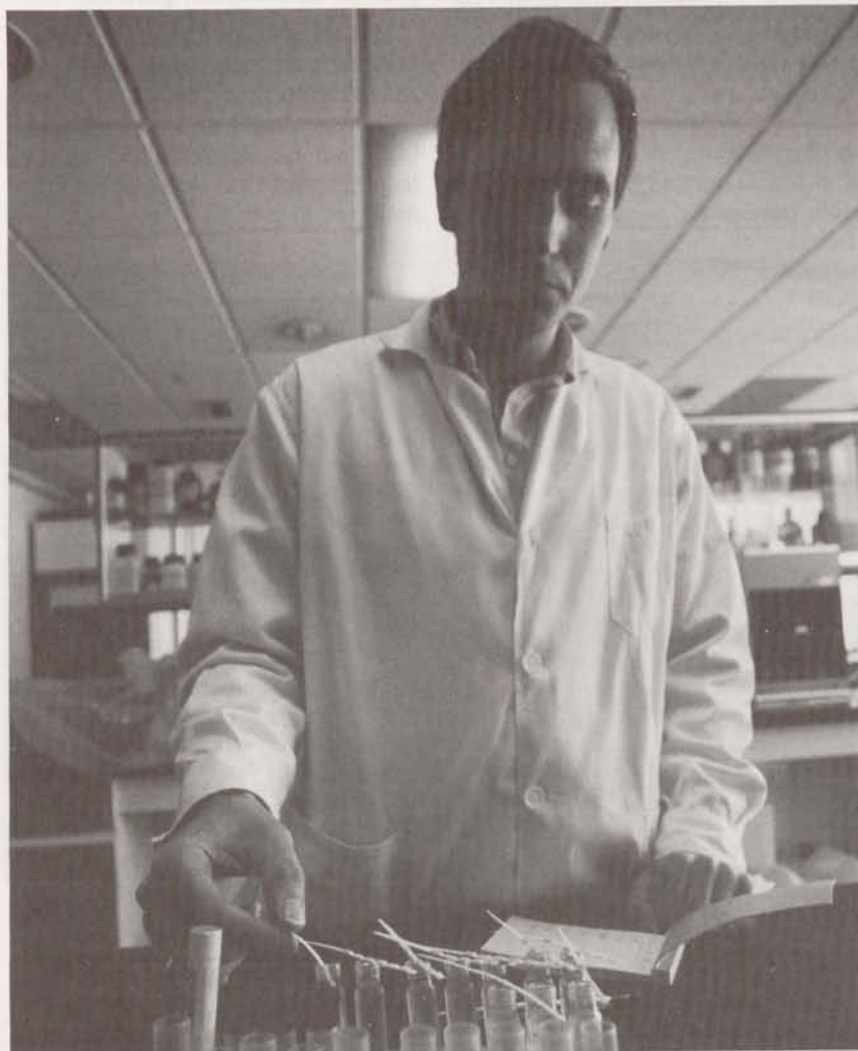
Zoriontasuna eta etorkizuna arrakastan, diruan atseginean eta pitxietan bakarrik jartzen denean laister etorriko dira frustrazioak, ezin biziak eta ezin egonak. Gaurko giroa goibela dela esaten da, gauza asko euki arren ez dagoela bizi alaitasunik, orain urte batzuk gosea edo gauza gutxiago euki arren alaitasun gehiago somatzen zela.

Ez dakit hau denau horrela den edo guztiz horrela behintzat; baina badago giroa iluntzen eta goibeltzen duen zerbait. Amets asko egin da; etorkizunik ez daukan zerbaitetan gure itxaropena ez ote dugu jarri? Beste era batera bizitzea ez ote da hobe? Nora iritsia ez ote zaigu galdu?

Ez dago zalantzarik; beti gizakiak bere bide eta helburu berriak sortu ditu. Beti izan da egon ezina, konforme ez egotea, gauza berriak irrikatzea, urratsez urrats, poliki poliki maila berriak eginaz eta igoaz joan da, helburu berriak sortuz edo argituz. Ez dago atzera asko begiratu beharrik mendetan eskuratu diren lorpenak ikusteko. Justizia aldetik, giza eskubide aldetik, hesiak ere puzkatuz: Beltz eta zurian artekoak, giza emakume artekoak, eritzi, alderdi, erlijio ezberdinetako artean zeudenak...

Behar bada azken urteotan lurra lurpeak eta lurgainak mugarik gabe ematen dutelakotan egon gara edo horrela jokatu dugu; zientziak denaren erantzuna daukalakotan, diruak eta ondasunak zoriontasun osoa emango ote digulakotan. Baina aspalditik badira mugimenduak, gutxiengoak orain arte, baina gero eta indartsuagoak: Ekolojista, pake zale, munduko gose-teaz hala-nola arduratu, Baztertuen munduaz unkitu... Iritsi puntu berriak ikusten dira, ernetzen behintzat eta horrek gure bizia, ingurua eta giroa hobetuko du.

Gaur behar dena agian hezitzaile, puntu berri erakustzaile gehiago behar ditugu. Heziketa zerbait baztertu ez ote dugun egin esango nuke gehien behar genuenean. Arau asko eta heziketa gutxi ez ote dago. Hala ere mundu berri bat sortzen hasi zaigu.



EDIFICIO LAGUN ARO I



Miembros constituyentes de LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social Voluntaria

Introducción

Tras haber examinado en el artículo anterior la historia de LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social Voluntaria, y realizado una primera aproximación a su objeto y prestaciones, vamos a proceder en el presente artículo a la elaboración de un comentario sobre los Miembros Constituyentes de la Entidad, ésto es, las personas físicas y jurídicas que la constituyen.

En una relación de previsión, que es la que existe entre LAGUN-ARO y sus Asociados, podemos encontrar unos miembros constituyentes que son los que forman la propia Entidad de Previsión, y que son personas físicas o jurídicas; la propia Entidad, que posee su propia personalidad jurídica, y los beneficiarios, que pueden coincidir con los mutualistas o no, pero que son quienes tienen derecho al disfrute de las prestaciones otorgadas.

JESUS MARIA LARRECHI

Lagun-Aro como persona jurídica

Decir que un *Ente tiene personalidad jurídica es decir que resulta titular de derechos y obligaciones*. Las personas jurídicas son una creación del ordenamiento jurídico que, en razón de diversas circunstancias, otorga a determinadas instituciones, sociedades o colectivos, la ficción de que pueden actuar como si de una persona física se tratara. Por el hecho de que son una creación del ordenamiento, se les denomina personas jurídicas.

Las Entidades de Previsión son uno de esos entes a los que la Ley les da el carácter de persona jurídica. La Ley de 1941, y su Reglamento de 1943, así como toda la legislación posterior existente en este te-

ma, han respetado la personalidad jurídica de estas Entidades.

Figuras más recientes, como es el caso de los Fondos de Pensiones, carecen de esta personalidad jurídica. Esta carencia puede dificultar, más que facilitar, las labores de estos entes, con los que pueden presentarse problemas de responsabilidad, sobre todo en orden a quien puede serle exigida.

LAGUN-ARO, en consonancia con lo expuesto, posee personalidad jurídica, es, por lo tanto, titular de derechos y obligaciones. A tenor de ello, es la propia Entidad la que garantiza el cumplimiento de las obligaciones que asume, la que resulta titular de todos los bienes que dan cobertura a las fu-



→ turas prestaciones y a quien puede serle exigida la actuación conforme con sus propios Estatutos.

Los socios protectores como personas jurídicas

La legislación denomina *socios protectores* a aquellos miembros de la Entidad de Previsión que, sin ser mutualistas, colaboran al mantenimiento de la Entidad.

Los socios protectores pueden ser personas físicas o jurídicas, puesto que tanto unos como otros pueden colaborar con una Entidad de Previsión. En la mayor parte de los casos, se trata de personas jurídicas, empresas, que colaboran en la previsión de sus empleados.

En el caso de LAGUN-ARO, son socios protectores las Cooperativas integradas en la Entidad, y que dan cobertura societaria a los mu-

tualistas, que tienen el carácter de socios trabajadores o socios de trabajo de aquéllas.

Además, en nuestro sistema se da una circunstancia importante. Como consecuencia de la estructura seguida en nuestro Grupo, son las Cooperativas las que abonan a LAGUN-ARO las cuotas correspondientes a sus socios. Por lo tanto, no solo colaboran en el sostenimiento de la Entidad sino que son, junto con los rendimientos obtenidos de las inversiones, las principales fuentes de financiación de nuestra Entidad.

Hasta ahora, como decimos, son las Cooperativas las que abonan todas las cuotas de LAGUN-ARO, sin que intervengan para nada los mutualistas. En este punto se ha producido una modificación legislativa que va a repercutir en esta situación. A partir de la Publicación de la Ley de Planes y Fondos de Pensiones, para que una Cooperativa pueda deducirse las cantidades aportadas por sus socios es necesario que dichos importes sean imputados a cada socio. Este ha de incluirlas en su Impuesto sobre la Renta como Rendimientos del Trabajo, y proceder a deducíselas de la Base Imponible, con el límite del 15% de sus rendimientos netos de trabajo, profesionales, empresariales o artísticos, y con un máximo de 500.000 pesetas. De la cantidad que sobrepase a la deducida, con un máximo total de 750.000 pesetas, podrá deducir un 15% de la cuota del impuesto.

A tenor de esta modificación, tendrán que decidir las Cooperativas si van a imputar estos importes y, por lo tanto, no deducíselos como gasto en el Impuesto sobre Sociedades, o imputarlos a los socios y, en este caso, en qué proporción.

El número de Cooperativas que integran LAGUN-ARO asciende a 140, agrupadas en doce Comunidades. Como hemos dicho, son estas 140 Cooperativas las que abonan las cuotas originadas por sus socios, obteniendo éstos la cobertura que les otorgan las prestaciones de LAGUN-ARO y aquéllas el ahorro, que para sus cuentas de explotación es importante, que les proporciona el menor costo de LAGUN-ARO frente a la Seguridad Social.



Comparando las cuotas y prestaciones de nuestro Sistema con el Régimen General de la Seguridad Social, en el presente ejercicio, aun cuando la comparación siempre resulta difícil, ofrece un resultado en favor de nuestro sistema de 3.741 millones de pesetas.

Los socios de número como personas naturales

Socios de número u ordinarios es la denominación que nuestra legislación otorga a los mutualistas; han de ser siempre personas naturales, puesto que las personas jurídicas no pueden ser causantes ni beneficiarios de determinadas prestaciones.

Los mutualistas son quienes tienen derecho a determinadas prestaciones o son causantes de las mismas. En nuestro sistema sólo pueden ser mutualistas los socios trabajadores o de trabajo de las Cooperativas integradas en LAGUN-ARO y, además, todos los socios de estas Cooperativas han de estar integrados en LAGUN-ARO, puesto que esta Entidad tiene carácter obligatorio para ellos.

En nuestro colectivo, las cifras, a 31 de Octubre 1988, indican que el número de mutualistas asciende a 18.207 personas. En este punto se ha producido un pequeño incremento respecto a los existentes al finalizar el pasado ejercicio.

Las relaciones de LAGUN-ARO con sus mutualistas siempre se producen a través del Departamento de Personal de la Cooperativa de la que son socios. En estos Departamentos es donde se centraliza la información que después es trasladada hacia LAGUN-ARO y hacia los mutualistas.

Los porcentajes de participación de los sectores más importantes respecto del total de mutualistas son los siguientes:

— Bienes Intermedios	21%
— Bienes de Equipo	19%
— Bienes de Consumo Duradero	19%
— Servicios	11%
— Consumo	9%
— Resto	21%



La edad media del colectivo de mutualistas es de 41 años, siendo el índice medio de cotización del 1,74, habiéndose producido un incremento en ambos conceptos desde el ejercicio pasado.

Los beneficiarios como personas naturales

Los beneficiarios, al igual que los mutualistas, han de ser personas naturales. Igual que aquéllos, necesitan el carácter de persona física para poder disfrutar de las prestaciones, que en caso de tener personalidad jurídica no podrían obtener.

Beneficiarios, como ya hemos dejado entrever, son aquéllos que disfrutan de las prestaciones. Puede darse el caso de que las condiciones de mutualista y beneficiario coincidan, pero también puede suceder lo contrario, puesto que hay prestaciones que, aun cuando se causen por el mutualista, se disfrutan por un tercero, distinto del propio mutualista.

El colectivo de beneficiarios de Asistencia Sanitaria ascendía, a 31 de Octubre de 1988, a 46.434 personas, a las que LAGUN-ARO ha facilitado la cobertura correspondiente. A la misma fecha, el número de causantes de Auxilio Familiar ascendía a 25.756 personas.

En el Orden del Día de la próxima Asamblea General se incluye la posibilidad de modificación de la prestación de Auxilio Familiar, con lo que el número de causantes de la misma podrá verse modificada.

Dentro del colectivo de beneficiarios, hemos de hacer referencia a los pensionistas de LAGUN-ARO. Este colectivo ascendía, a 31 de Octubre, a 1.118 personas, estando compuesto por jubilados, viudas, huérfanos e inválidos.

Actualmente el número de pensionistas es reducido, a consecuencia de la baja edad media del colectivo de mutualistas de LAGUN-ARO, y de la relativa juventud de la propia Entidad, pero, como es lógico, el número de pensiones se irá incrementando por el transcurso del tiempo y el incremento de la esperanza de vida.

Todos los fondos y activos de que es titular la Entidad están destinados a la cobertura de esta prestación de pasivos. Tanto por las propias exigencias internas (necesidad de capitales de cobertura su-

jetos al sistema de capitalización) como por las repercusiones externas (podemos decir que es la prestación que más inquietud suscita en el colectivo), las prestaciones de capitalización pueden ser consideradas como una de las de carácter más importante entre las otorgadas por LAGUN-ARO.

Recapitulación

De la comparación de las cifras que hemos aportado con las equivalentes para los ejercicios pasados, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. El número de Cooperativas Asociadas se mantiene estable en relación con las existentes al final del ejercicio pasado.
2. El número de mutualistas va a experimentar un ligero incremento durante el presente ejercicio, produciéndose un cambio en la tendencia, continuamente descendente desde el año 1985. Aún así, nos encontramos lejos de los 18.721 mutualistas existentes a fines del ejercicio de 1981.
3. El número de beneficiarios experimentará, asimismo,

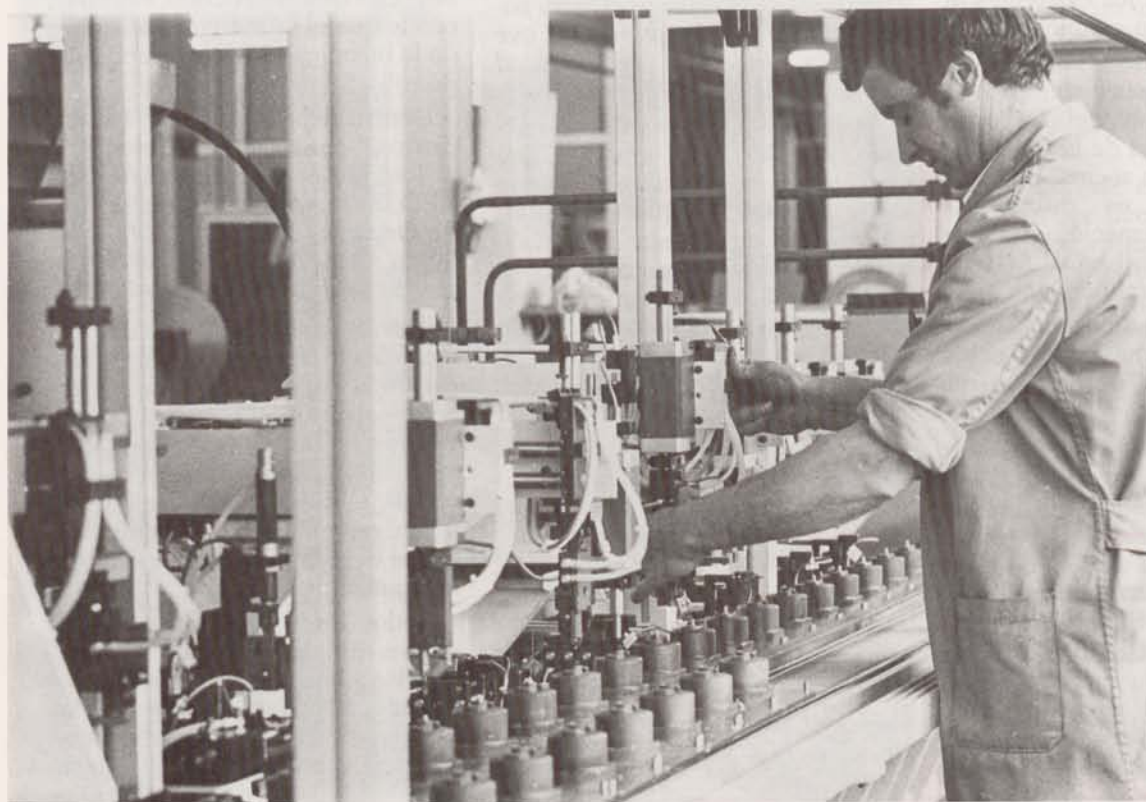
Aurreko artikuluan Borondatezko Hornidura Sozialeko Entitate den Lagun-Aroren historia aztertu eta eskaintzen dituen prestazioei zegokien hurbilketa-lan bat egin ondoren, artikulua honetan Entitatearen eraketaren zutabe diren Partaide Eratzailei, hau da, pertsona fisiko nahiz juridikoei buruzko azalpena eskaintzen digu oraingo honetan.

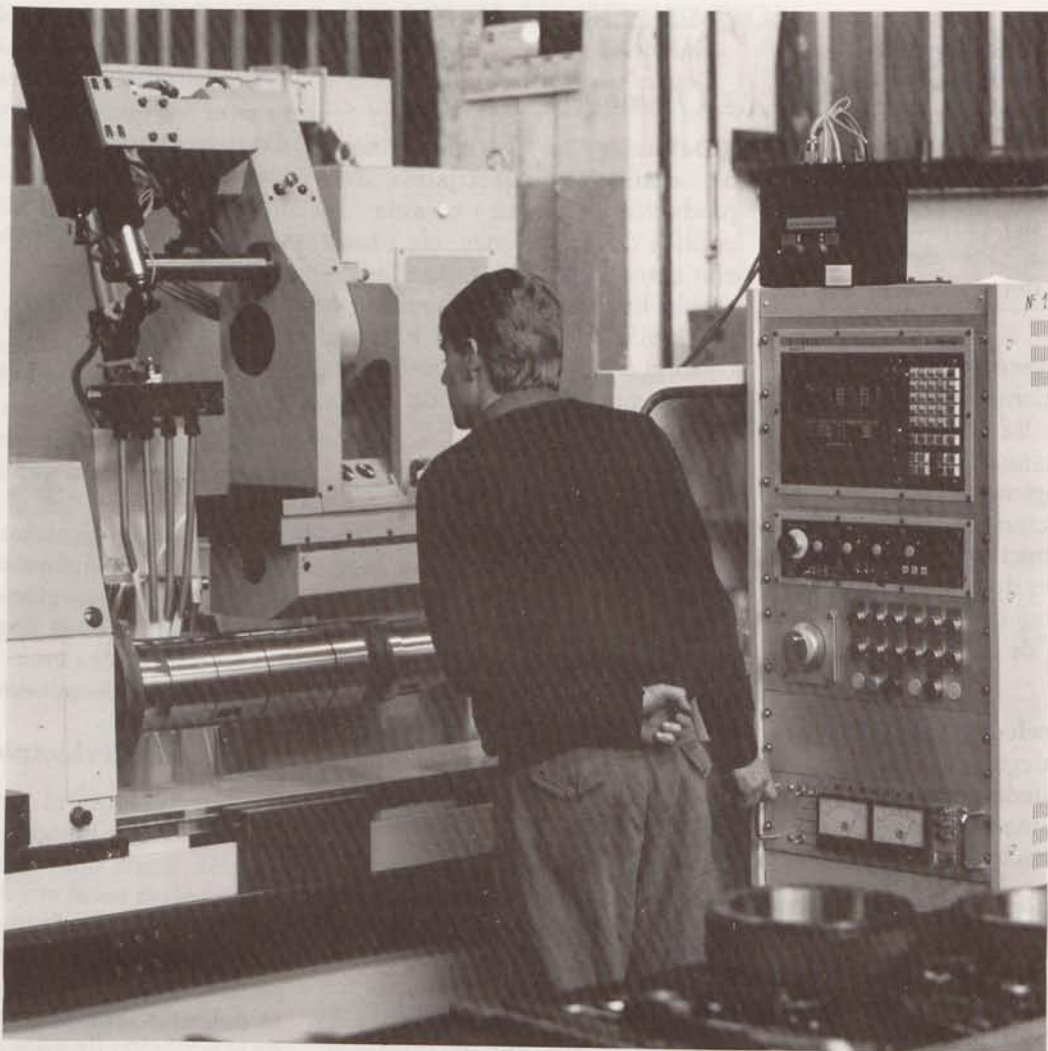
Ondorengo irazkinean, artikulugileak Lagun-Aroren egituraz mintzo zaigu zehazki, lehenik Hornidura-Entitate bezala duen kategoria juridikoa aztertzen du, geroxeago bazkide-babesle direnen kolektiboaren analisiari ekiten dio (140 kooperatiba hain zuzen), pertsona naturalen kolektiboa osatzen duten bazkidegoa ondoren (18.207 afiliatu), eta, azkenik, Lagun-Aroren prestazioen onuradunak (46.343), jubilatatu eta pentsionisten (118) multzoarekin amaitzeko.

un cambio en la tendencia descendente, en lo que a la Asistencia Sanitaria se refiere, prestación que presentó el máximo número de beneficiarios en 1982. Por lo que a causantes de Auxilio Familiar se refiere, la tendencia sigue siendo decreciente.

4. Junto a todo esto, hay que hacer constar que a 30 de Septiembre de 1988, el número de trabajadores por

cuenta ajena en el Grupo Cooperativo asciende a 3.534 personas. Es paradójico que, junto al continuo goteo descendente, salvo en lo que a este ejercicio se refiere, en el número de mutualistas de LAGUN-ARO (esto es, socios de las Cooperativas del Grupo), se produzca un incremento en el número de trabajadores por cuenta ajena al servicio de las Cooperativas. ■





El plan de gestión anual en las cooperativas

1 - LA PLANIFICACION A LARGO Y CORTO PLAZO

El objetivo básico de toda empresa es asegurar su futuro. Con este fin fundamental debe armonizar su expansión y rentabilidad de forma que se garantice un crecimiento necesario y financieramente seguro.

La mejor forma de perdurar es acomodarse constantemente a los cambios que se producen en el entorno, para lo cual se hace imprescindible **PREVER**.

Sin embargo, no solamente es necesario adaptarse sino también adelantarse a los acontecimientos; no sólo hace falta prever lo que va

a pasar sino marcar nuestras propias líneas de futuro y hacer que las cosas pasen. A este proceso de establecer nuestros propios objetivos y adecuar los medios para conseguirlos le llamamos **PLANIFICAR**.

Lo importante no es prever lo que puede suceder en el mes tal, o en el año cual, lo verdaderamente esencial es que alcancemos los objetivos que nos impusimos para ese mes o ese año, siempre que los mismos hayan supuesto introducir una tensión de carácter positivo en la gestión de la empresa.

Consecuente con este esquema de pensamiento, la Dirección



FRANCISCO AZPIAZU

Empresarial moderna se apoya en la Planificación Estratégica, que tiene mucho más de reflexión sobre el mercado, los clientes, los competidores y las posibles alternativas de acción; que de realización de previsiones. La Planifica-



→ ción Estratégica reconoce que el futuro es imprevisible, pero que se puede construir.

En el campo de la Planificación se pueden distinguir dos niveles, en función del período temporal que abarcan las decisiones o políticas y del contenido de las mismas.

Las decisiones estratégicas tratan orientaciones que se proyectan al medio y largo plazo, es decir entre 3 y 5 años. Además, los planes estratégicos contemplan aspectos directamente relacionados con los productos y mercados y la combinación de ambos, al mismo tiempo que se deciden los proyectos básicos de inversión requeridos.

Una vez seleccionada una alternativa estratégica determinada, la dirección puede establecer programas de acciones para conseguir los objetivos buscados.

La Dirección deja de ser reactiva ante los hechos de cada día, para convertirse en una DIRECCION ESTRATEGICA orientada a conseguir resultados y objetivos a largo plazo. Una Dirección Estratégica tiene muy claro lo que tiene que conseguir.

Los Planes a corto plazo, normalmente un año y a veces menos, se centran en la puesta en marcha de las grandes políticas que han surgido de la elección de una o varias alternativas estratégicas.

Puede afirmarse que ambos tipos de Planificación son complementarios. De nada sirve planificar y controlar la gestión anual si no se ha trazado un objetivo estratégico que cumplir en varios años. Del mismo modo, la existencia de políticas u objetivos a largo plazo no elude la necesidad de planear a corto, y sobre todo de controlar, ejercicio tras ejercicio, su validez y adecuación a la realidad, máxime cuando aparecen importantes desviaciones en el cumplimiento de los objetivos planificados que ponen de manifiesto una inadecuación que necesita revisarse.

2 - EL PLAN DE GESTION ANUAL

2.1 Enmarque

Definidas las grandes líneas de actuación; prefijados los productos-mercados; trazada la política de inversiones; etc., todo ello como resultado de la Planificación Estratégica; entra en juego la Planificación anual o Plan de Gestión como desarrollo detallado del mismo para el período de un año.

2.2 ¿Qué es un Plan de Gestión?

El Plan de Gestión trata esencialmente de optimizar los resultados de un año de acuerdo con los recursos disponibles, sin olvidar que en dicho período debe producirse igualmente una gradual y paulatina adecuación de la empresa a los fines estratégicos que se persiguen.

Continuando con esta óptica, el Plan Anual es ante todo una herramienta de planificación y control de la gestión, que sirve para establecer una coherencia entre los fines y los medios mediante la correcta asignación de objetivos, plazos y responsables.

Desde un punto de vista societario, el Plan de Gestión es solo un documento de trabajo mientras no sea estudiado, revisado, modificado y aprobado por el Consejo Rector, que es el que asume, por su condición de órgano de máxima autoridad dentro de la empresa, la responsabilidad total en su aprobación y puesta en práctica. Solo a partir de ese momento, lo que era un simple instrumento de gestión se convierte en un mandato cuyo cumplimiento debe ser exigido a los órganos ejecutivos.

2.3 Responsabilidades

Por tanto, si la propuesta y la ejecución corresponden a la Dirección, la aprobación y control son competencias del Consejo Rector que, bajo ningún concepto, pueden delegarse. De esta manera, el Plan de Gestión se convierte

en la información más valiosa acerca de los objetivos a corto de la Cooperativa (imprescindible para aquellos que deben conocer sus datos fundamentales pero que no los viven día a día) y, en el instrumento de evaluación de la calidad de la gestión y del acierto de los directivos.

En este sentido debe matizarse que un Plan de Gestión, aún "acertando" plenamente las previsiones, puede ser un mal plan porque su cumplimiento no ha supuesto esfuerzo ni cambio alguno en la empresa. Por el contrario, pueden darse situaciones en las que, a pesar de haber surgido importantes desviaciones en el control del Plan, se produzca una sustancial mejora en el posicionamiento de la Cooperativa.

2.4 Estados Principales

Necesariamente, el conjunto de programas que integran el Plan de Gestión anual tiene que conducir a la empresa hacia sus dos grandes objetivos, que constituyen las dos tareas decisivas de la actuación directiva. En primer lugar, la empresa debe ser rentable, lo que supone la adopción de unos criterios de racionalidad económica que permitan obtener un flujo de bienes o servicios superior al coste de los factores utilizados. Dicho de otra forma, debe producirse un excedente económico, unos resultados positivos. Esta rentabilidad en el Plan de Gestión se mide y analiza en los **PRESUPUESTOS DE EXPLOTACION**.

En segundo lugar, la empresa está obligada a ser solvente, esto quiere decir que está sujeta a hacer frente en todo momento a los compromisos de pago que ha adquirido por utilizar recursos humanos, técnicos o financieros. Esta capacidad de pago o solvencia se mide y resume en los **PRESUPUESTOS DE TESORERIA**.

Las alteraciones que se producen como consecuencia de los flujos económicos y financieros, tienen reflejo en los **BALANCES PREVISIONALES** o expresión

ESQUEMA DE UN PLAN DE GESTION

PROGRAMAS BASICOS	VISION ECONOMICA	VISION FINANCIERA	VISION PATRIMONIAL
1. Actividad Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Captación • Cartera • Facturación • Stocks P. Terminado • Gastos Comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobros a clientes • Pagos 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Stock P. Terminado
2. Actividad Productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Consumos • Stocks • Productividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos Compras • Pagos Gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Stock M.P. y P.C.
3. Asignación de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Coste Personal • Inversiones • Amortizaciones • Gastos Organización • Gastos Estructura de Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos Personal • Pagos Inversiones • Pago de Gastos de Organiz. y Balance • Ampliación Recursos • Cancelación Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones • Amortizaciones • Desinversiones • Ampliación Recursos • Cancelación Recursos
	4. Dotación Fondos e Ingresos y Gastos Extraordinarios		
	5. PRESUPUESTOS DE EXPLOTACION		
		6. Otros Movimientos Financieros Patrimoniales	6. Otros Movimientos Financieros Patrimoniales
		7. PRESUPUESTOS DE TESORERIA	
			8. Contabilización de Datos Básicos
			9. BALANCES Y RATIOS

estática del patrimonio de la empresa en un momento concreto.

2.5 Composición

Como aspecto general de suma importancia cabe citar, que los Planes de Gestión deben estar estructurados de tal forma que a partir de ellos se puedan controlar mensualmente las variables que la Cooperativa considere más importantes de acuerdo con su actividad.

Para comprender mejor el contenido de un Plan de Gestión, hemos elaborado un esquema donde los cuatro campos verticales desembocan en los estados principales que, como hemos dicho, se obtienen en todo Plan de Gestión. Así, de izquierda a derecha, los campos o columnas son:

- Programas Básicos
- Visión económica (Presupuesto de Explotación)
- Visión Financiera (Presupuesto de Tesorería)

- Visión Patrimonial (Balances Previsionales)

Por su parte, el Equipo Directivo, bajo la coordinación de la Gerencia, habrá elaborado los Programas de Actuación por áreas.

Así, el área Comercial, tras el oportuno proceso de participación y análisis pormenorizado de aspectos tales como: mercados, segmentos, catálogo, precios, competencia, calidad, red, clientes, zonas, recursos humanos, etc., confeccionará el Plan de Actuación del área que se resumirá en:

- Un programa táctico de acciones comerciales con asignación de responsables y plazos de

cumplimiento.

- La cuantificación mensual de los Programas propios del área. En este caso, como más usuales:
 - Captación de Pedidos
 - Facturación
 - Cartera de Pedidos
 - Presupuesto de Gastos Comerciales
 - Ingresos por ventas
 - Existencias de Productos Terminados.



Volviendo al esquema, puede afirmarse que los Programas Cuantitativos nacen básicamente de considerar tres facetas diferentes de la empresa:

- 1) La actividad comercial
- 2) La actividad productiva
- 3) La asignación de recursos
 - 3.1 Medios productivos (Inversiones y Personal)
 - 3.2 Gastos de organización y de estructura.

Con esta clasificación, el esquema sufre tres cortes horizontales conformándose una matriz de Programas-Visiones.

A título de ejemplo, el Programa de Facturación es determinante para configurar el Presupuesto de Explotación, porque constituye el aspecto positivo más relevante y casi único de todos los conceptos que lo conforman. Sin embargo, atendiendo a cuándo vamos a poder cobrar de los clientes, es decir, bajo una visión financiera, los ingresos por ventas o Programa de Cobros no suelen ser coincidentes en el tiempo con la facturación, entre otras razones porque es usual conceder facilidades de pago a nuestros clientes.

Vemos pues, que un mismo programa básico el de Facturación

o Ventas, puede ser considerado como un ingreso "económico" (para el Presupuesto de Explotación) o como un ingreso "de tesorería que, aunque pueda coincidir en el importe, es muy improbable que lo haga en el tiempo.

Con la matriz descrita, la configuración de los Presupuestos de Explotación mensuales se realiza conjugando las variables económicas de los distintos Programas, es decir, realizando una selección de datos económicos en el sentido vertical de la matriz.

Ello nos permitirá analizar si el Plan de Gestión es económicamente interesante y las razones que explican los resultados.

Paralelamente, contemplando los Programas desde una óptica financiera, llegaremos a obtener los Presupuestos de Tesorería Mensuales con lo que podremos conocer si el Plan de Gestión, además de económicamente interesante, es financieramente viable. Dicho de modo más sencillo, si la tesorería disponible al final de cada mes por la Cooperativa va a moverse por niveles positivos o, por el contrario, pueden aparecer los temidos "números rojos".

Determinados los flujos de carácter económico y financiero

mensuales, pueden obtenerse los Balances Previsionales al término de cada mes mediante un procedimiento mecánico de contabilización de dichos flujos. Puede afirmarse que los Balances resultantes son la "foto" que se saca a la empresa al finalizar cada mes para conocer cuantos medios y en qué proporción emplea (Pasivo) y cómo invierte estos Recursos (Activo).

Un análisis dinámico de Balances es equiparable a visionar una "película" compuesta por varias tomas o fotos periódicas de la empresa. De esta evolución, puede extraerse una información sumamente valiosa sobre el desarrollo empresarial, la situación de equilibrio, las garantías patrimoniales, la capacidad de autofinanciación, etc.

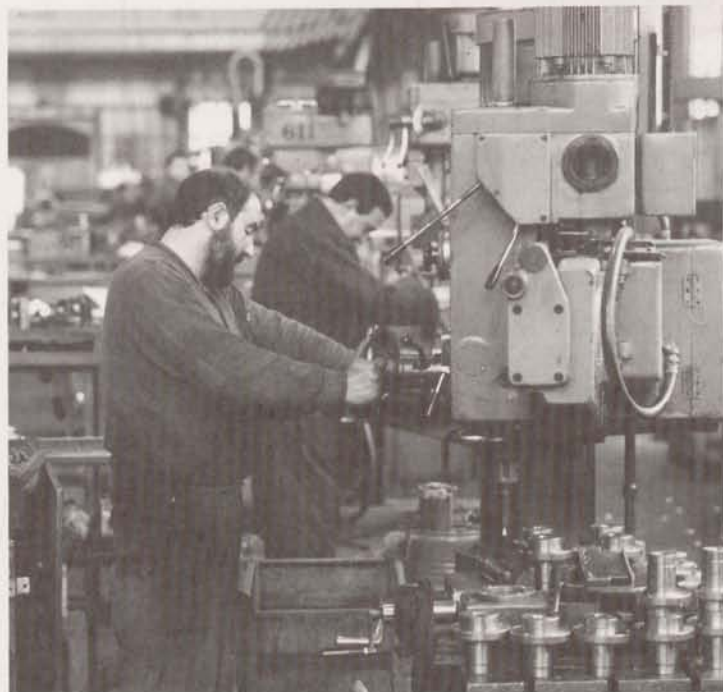
2.6 Interrelación

La obligada coherencia que debe conferirse a las variables que intervienen en el Plan de Gestión, hace que cualquier modificación que se produzca en las mismas repercuta en todas las demás. Así, por ejemplo, una mejora del margen de explotación podría sugerir un incremento en la cifra de ventas, la cual, confrontada con la capacidad técnica de producción, exigiría dotar a la empresa de nuevos medios productivos (inversión), lo que, por otro lado, el Presupuesto de Tesorería nos podría señalar como imposible.

Existe pues, una interdependencia entre todos los Programas y Presupuestos, esta circunstancia obliga a configurar los Programas de forma provisional o tentativa, tras pasos sucesivos y varias revisiones, siguiendo una secuencia que va de las ventas a la tesorería y viceversa, se consigue el equilibrio óptimo entre las distintas alternativas.

2.7 La importancia del Control

No podemos olvidar que el Plan de Gestión es una herramienta de planificación y CONTROL. Consiguientemente tan importante co-



El Plan de Gestión debe incluir a los máximos niveles de la empresa posibles



La discusión y el análisis son básicos para cualquier Plan de Gestión

mo planificar es controlar lo planificado, de lo contrario, si los planes de acción no fueran revisados periódicamente al objeto de conocer las desviaciones y tomar las medidas oportunas, el gran esfuerzo realizado para planificar no habrá servido para nada. Desde un punto de vista operativo, la mayor utilidad de un Plan de Gestión radica precisamente en que su control periódico provoca la toma de decisiones para neutralizar las desviaciones que se han observado. Además, alguien dijo que lo mejor de los errores es lo que enseñan y, ciertamente, del análisis de las desviaciones siempre se extraen informaciones y experiencias sumamente valiosas para tenerlas en cuenta en el futuro.

Esta retroinformación o "feed back" que se produce debe servirnos para encadenar sin ruptura la evaluación de los resultados, la comparación de éstos con los objetivos, y la puesta en práctica de acciones para remediar desviaciones, con lo que se cierra ese ciclo empresarial permanente que va desde los planes a los resultados y de los resultados a los planes.

2.8 Participación

Por otra parte, debemos considerar que la Dirección Estratégica no es posible sin PARTICIPACION, entre otras razones porque tampoco lo son algunas de las herramientas en que se sustenta como son la Planificación a Largo y Corto Plazo.

Pero es que además, si el Plan de Gestión se utiliza como medida de la calidad y control de la gestión

de la empresa, se convierte al mismo tiempo en el instrumento de evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos departamentales y, consiguientemente, de las personas que los integran. Parece obvio pues, que sin el concurso de las personas, al mayor nivel posible, a la hora de establecer los objetivos, difícilmente podrán exigirse responsabilidades.

Tampoco debemos pensar que esta participación es exclusiva y exigible en las Cooperativas, la moderna gestión y dirección de empresas, el llamado "management", busca afanosamente en todas las Sociedades de Capitales elevar el grado de participación, hasta el punto de considerar a los denominados Grupos de Trabajo la más eficaz herramienta de la Dirección Estratégica. Se han dado cuenta que la participación es la mejor vía para motivar y comprometer.

2.9 Concrección y Aproximación

Para que sean operativos los planes necesitan ser concretos. En este caso, y tratándose de una programación a corto plazo, el Plan de Gestión requiere de elevadas cotas de concrección y detalle.

Debemos considerar que una de las razones de que la empresa sea compleja es la gran cantidad de variables que intervienen en la misma. Consecuentemente, el objetivo de establecer una coherencia entre las distintas variables, por lo menos en las de mayor trascendencia económica y financiera, exige descender al detalle y tratarlas con un adecuado nivel de ri-

gor y concrección.

Además, la propia exigencia de desdoblarse las previsiones anuales en períodos mensuales supone una dificultad adicional por multiplicar los cálculos que deben realizarse.

Por otra parte, a la hora de elaborar o analizar un Plan de Gestión debemos pensar que estamos Planificando y que, por tanto, en las cifras que soportan el mismo no debe buscarse una exactitud sino una aproximación lo suficientemente razonable como para no desvirtuar una evolución o tendencia.

3 - LOS MODELOS INFORMATICOS

Como es sabido, elaborar un Plan de Gestión supone un esfuerzo considerable.

A las primeras fases trascendentes de marcar las directrices generales, perfilar objetivos, evaluar medios, consensuar metas y determinar los Planes de Acción por áreas funcionales, le sucede otra de cuantificación de los programas y comprobación de a dónde conduce cada alternativa.

Por las características apuntadas de interdependencia de programas y variables y exigencia de concrección, el trabajo de cuantificar, coordinar y cohesionar el Plan de Gestión supone un esfuerzo considerable. Hasta hace poco tiempo, la labor de planificar numéricamente por métodos manuales suponía una dedicación exhaustiva que se veía muchas veces invalidada ante un resultado adverso o ante la necesidad de introducir correcciones en cualquiera de las variables manejadas.

Igualmente, esta costosa elaboración manual impedía, en la mayoría de los casos, desarrollar distintas versiones del proyecto y analizar con suficiente rigor el grado de sensibilidad del mismo, ante la alteración de algunos de los parámetros fundamentales.

→ El avance de la informática y la posibilidad de comunicarse con el ordenador sin la necesidad de que el usuario conozca un lenguaje informático, nos ha proporcionado una herramienta única para superar los problemas antes citados.

En la actualidad, los modelos informáticos integrales de planificación realizan en pocos minutos todos los cálculos que antes llevaban semanas, gracias a que en las mismas se establecen las relaciones existentes entre las distintas variables de forma que el conjunto llega a cerrarse. Un tejido de fórmulas hace que, en un instante, podamos comprobar el efecto que la introducción de un cambio desencadena en los Programas, Presupuestos de Explotación y Tesorería, así como en los Balances.

Por consiguiente, los MODELOS INFORMATICOS DE PLANIFICACION constituyen en la actualidad una herramienta indispensable en la elaboración de Planes a Largo Plazo y Planes de Gestión. Su objeto no es otro que el de AGILIZAR LA EXPRESION NUMERICA DE LOS PLANES.

Agilizar supone facilitar, simplificar, posibilitar, etc., es decir, la expresión numérica de un Plan de Gestión coherente no debe ser más que la consecuencia de la reflexión, análisis y objetivos que se han impuesto las distintas áreas. Los Presupuestos de Explotación, por tanto, no son en sí mismos el Plan de Gestión, sino la medida en números de la rentabilidad que previsiblemente puede esperarse de la alternativa que hemos elegido.

En este sentido, es preciso advertir que existe una marcada propensión a considerar los estados económicos y financieros como el centro mismo del Plan de Gestión, sin percatarse de que lo verdaderamente esencial radica en elección de una acertada estrategia, en la adopción de políticas correctas, en la asunción participada de objetivos y planes de acción, porque, en definitiva, los números deben ser consecuencia de esto.

De ahí que, los MODELOS INFORMATICOS constituyan una herramienta tan útil como peligrosa. Util, porque su correcta aplicación, que debe tener lugar solo al finalizar el proceso de elaboración de los Planes permite:

- Obtener con agilidad y total fiabilidad cuantas versiones o alternativas de los Planes se deseen, facilitando el análisis de la coherencia de las mismas.
- Realizar simulaciones y análisis de sensibilidad. Que es lo mismo que comprobar ¿Qué pasaría si....?.
- Facilitar las revisiones de los Planes de Gestión.
- Proporcionar una base de datos que permita el posterior control.
- Contribuir a conferir una visión global de la empresa.

Y peligrosa, porque a veces se utilizan únicamente para soportar, con prisas, unos números que, aunque puedan ser atrayentes, carecen de todo sentido al no ser consecuencia de nada. Estos planes empiezan y terminan por el final, en unos números inconexos que han suplantado las indispensables fases de reflexión y análisis.

La informática, una herramienta básica



EL PLAN DE GESTION A EX

Algo m

Debatén: Miguel Angel Lazpiur
José Antonio Mendicute
José Miguel Cantera

Fotos: Iñaki Arteta

"Si las Sociedades de Capitales necesitan un Plan de Gestión (P.G.) para desarrollar normalmente su actividad, esta necesidad es mucho más acusada y absoluta dentro de las Empresas Autogestionadas como son nuestras Cooperativas".



que un trámite anual

Esta frase podría resumir de forma muy sucinta, uno de los ejes del debate que este número del TU LANKIDE ha querido abordar para acercar a todos los socios aquello que, en nuestro quehacer diario, parece que está reservado a la discusión de los altos niveles o al examen de los poderes más representativos de las Cooperativas. Y es que el Plan de Gestión aparece para muchos como una herramienta lejana, omnipresente, pero imprescindible en el control y chequeo continuo de cualquier actividad productiva.

Para abordar e incluso desmitificar el Plan de Gestión, el TU LANKIDE ha reunido en una mesa a Miguel Angel Lazpiur, Director Financiero de FAGOR, a José Antonio Mendicutte, Director del Área de Asesoramiento de la División Empresarial y a José Miguel Cantera, profesional independiente con una probada experiencia en la elaboración y realización de este

tipo de trabajos como consultor de empresas.

Como moderador actuó José Ignacio Gárate de los Servicios Centrales del G.C.M., quien además de llevar el peso de la conversación, aportó las matizaciones necesarias para centrar el debate.

Moderador:

— Como punto de arranque del debate, sería conveniente contrastar si el alcance y contenido del P.G. Anual o Planificación Anual que se utiliza en las pequeñas y medianas empresas del País Vasco es similar al utilizado por el Grupo Cooperativo Mondragón.

Cantera: El Grupo respecto a la PYME del País Vasco, tiene en este tema ventaja en una doble dimensión: por una parte, lo lleva usando mucho tiempo y, por otra, ese uso propicia el ir mejorando su contenido, diseño, informatización, etc.. En la PYME del País



*Modera el debate:
José
Ignacio
Gárate*

Vasco, en general, no se ha usado el P.G.. El P.G. era la idea que el propio empresario tenía de por donde tirar los tiros al año siguiente; pero eso de pasarlo a un papel y discutirlo con la dirección y que tenga un proceso de plasmación en proyecciones económico financieras, previsión de tesorería... eso no ha existido hasta que se ha dado la profesionalización de la dirección desde hace tres o cuatro años. ➔

→ Por tanto, la PYME tiene menos experiencia y en cuanto a la metodología, la vuestra está plasmada en un manual y es utilizada de forma más o menos uniforme. En las PYMES, la experiencia que tengo es que hay que crear un método de cómo hacer un Plan de Gestión y, por tanto, no hay esa uniformidad de criterios. En este sentido, tenéis una clara ventaja, pero yo la matizaría diciendo que el uso reiterado de un instrumento, si de vez en cuando alguien no se para a reflexionar, se puede convertir en un hecho académico normal, en una actividad cotidiana de la empresa y pierde todo su valor. Aunque vosotros tenéis más experiencia y lo usáis constantemente, el hecho de que el P.G. sea para ellos más novedoso, puede favorecer que introduzcan elementos de planificación estratégica, quizás con cierto desorden, pero con más valentía que aquellos que han estado utilizando anual o trimestralmente un instrumento que va casi sólo dentro de la empresa.

ESCASA REFLEXION ESTRATEGICA

Moderador:

— ¿Consideráis que el contenido de nuestro modelo de P.G. es suficiente?

Cantera: Yo creo que es suficiente en el terreno cuantitativo, aunque de la lectura del manual que tenéis se vea que el parámetro estratégico no existía porque se elaboró en una época de entornos

más estables. En este plano, lo que tenéis eran los P.L.P. que, en definitiva, eran P.G. a más largo plazo, con una serie de variables macro predefinidas en las que se encajaban proyecciones económicas financieras.

Abarcáis todas las áreas de gestión con bastante profundidad, pero al manual le falta lo que para mí hoy es más importante en un P.G.: la orientación estratégica del negocio. Tal y como ha sido concebido hasta ahora, es un instrumento administrativo ejecutivo, pero no es un instrumento de Dirección Estratégica.

La Dirección tiene que añadir al P.G. aquellos pocos aspectos que actualizan la estrategia; las pocas cosas que incardinan la empresa, que buscan su posición competitiva y que es donde tiene que centrarse el debate. Los aspectos cuantitativos, los proyectables, los del día a día, casi salen solos en empresas con experiencia en manejar este tipo de instrumentos.

Esto último cada vez tiene relativamente menos importancia, en la vida de la empresa está perdiendo peso el día a día y todo el aparato administrativo de control ejecutivo. Donde se juega el "ser o no ser" es cuando hay que definir una nueva línea de productos, el uso de una determinada tecnología de proceso, una adecuada dimensión, etc..

El tipo de manuales que han existido hasta ahora daban una importancia excesiva al aspecto de proyección y control, disminuyen-

do la importancia de enunciar objetivos de tipo cualitativo. Ahora, el P.G. debe separar dos partes y hay que recalcar a las empresas que ya no basta empalmar un año con otro e intentar ser eficientes en las áreas de control, gestión y ejecución. Además de eso, hoy hay que preguntarse dónde están los retos estratégicos de la empresa y qué queremos que sea para que perdure el tiempo.

Lazpiur: Yo estoy de acuerdo con lo que dice Cantera. En Fagor, desde que hemos implantado la planificación estratégica hace dos o tres años, nos hemos visto obligados a hacer modificaciones en nuestro P.G., porque surgen nuevas orientaciones no contempladas otros años. Por ejemplo, este año vamos a incluir dos aspectos de vital importancia: uno es la calidad y otro es la productividad; esta última ya intentamos introducirla hace algunos años, pero fué un fracaso ya que utilizamos un método muy complicado. Yo creo que estamos revisando y actualizando nuestro modelo de P.G. en la línea que apunta Cantera.

Mendicute: Nuestras Cooperativas, tal y como apuntaba Cantera, piden poca colaboración para la elaboración del P.G. porque ya lo tienen asumido y lo conocen perfectamente en lo que es su tratamiento cuantitativo. Lo que se echa en falta, efectivamente, es un análisis cualitativo de las variables de gestión, no tanto un análisis estratégico, pero si un apunte al menos, de que hay una reflexión estratégica por encima de ese

El manual que maneja en estos momentos el Grupo adolece de cierta reflexión estratégica.

La cultura introducida en el Grupo no hace necesario hacer comprender a las Cooperativas la importancia máxima de este documento.



José Miguel Cantera y José Antonio Mendicute

plan. Esto casi nunca se refleja en la elaboración de los P.G.. En algunas Cooperativas, el P.G. es casi un mero juego numérico.

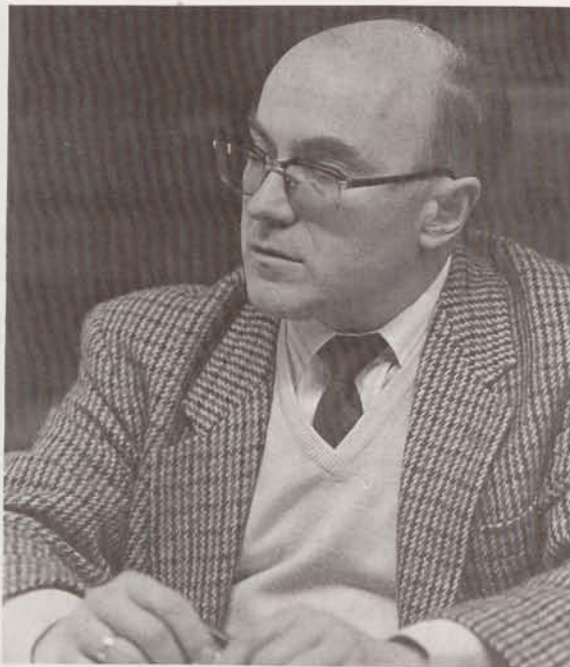
El nuevo manual del P.G. que estamos preparando en el Área de Asesoramiento, pretende dar directrices para la introducción de aspectos estratégicos en el P.G.. Por ejemplo, una referencia a un plan de marketing, de recursos humanos, etc.. En esta nueva línea estamos trabajando.

Lazpiur: A mí se me ha planteado últimamente en la elaboración de los P.G., la necesidad de una mayor profundización en la gestión comercial en la que normalmente no se plasma el comportamiento de la competencia y del sector. Se hace poco hincapié en estas variables, en unos casos porque no se conoce suficientemente, en otros, porque es difícil, pero yo sería partidario de introducirlas en el P.G. porque al final se convertirán en su piedra angular.

Mendicute: El tratamiento del comportamiento de la demanda debería ser obligatorio, aunque siempre haciendo referencia a un plan más amplio cuya actualización debería ser constante.

Cantera: Lo novedoso, en mi opinión, de la Dirección Estratégica es, aparte de toda la metodología de la introspección, determinar la situación competitiva de la empresa en su entorno productomercado. La Dirección Estratégica se ha convertido actualmente en un instrumento indispensable, porque la turbulencia del entorno hace que la posibilidad de crisis sea una alternativa mucho más probable que en épocas de entorno más remansado. Riesgo que lleva a un método de dirección que, partiendo de una cierta posición competitiva, permita definir estrategias que enmarquen hacia dónde ir para evitar al máximo que esos cambios del entorno afecten negativamente.

Yo creo que hay que acostumbrarse a separar la función de dirección en dos planos: por una parte, tiene que haber una dirección general con un contenido de tareas fundamentalmente estratégicas, de seguimiento del entorno, de espionaje de la competencia, de adelantarse a los acontecimientos, etc.; en definitiva, estar por encima de ese entorno cambiante para que nos sorprenda lo menos posible y, por otra parte, la dirección tradicional de corte administrativo-ejecutiva. En el futuro lo más válido de la empresa tiene que dedicar cada vez más tiempo a "aprehender", "comprender"



José Antonio Mendicute

*Paulatinamente
debemos
habituarnos a
introducir variables
no contempladas
como el estudio del
entorno y la
competencia.*

ese entorno en el que se mueve, hará ir palpando, plagiando, y espionando lo que hace la competencia para poder definir estrategias de dirección adecuadas.

Mendicute: Yo creo que lo que va a ocurrir es que se va a exigir a todo el equipo directivo que adopte esta nueva manera de trabajar y que, junto con la labor diaria, tenga también que estudiar el entorno y lo que está pasando, y que esto se conseguirá de una forma natural. El Gerente será el más implicado en esta tarea, será el que dirija la orquesta, pero yo no separaría tanto lo administrativo de lo estratégico. Yo creo que hay que incorporar lo estratégico a la vida diaria y sistematizar este flujo de información.

Cantera: Yo lo he dicho con tanta brutalidad porque la cultura y la tendencia es justamente la contraria y lo que más nos cuesta a todos es habituarnos a aquello que no solemos hacer.

Dependiendo del tamaño de la empresa, yo creo que el reparto del tiempo de la Dirección General tiene que ir progresivamente hacia lo que he apuntado.

DUALIDAD ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN

Lazpiur: Nuestro Grupo desde hace dos años hace Consejos de Dirección dedicados en exclusiva a las estrategias y Consejos de Dirección normales de control de gestión. Yo decididamente iría hacia la línea que apunta Cantera.

Nosotros, en el Grupo, tenemos un alto directivo responsable de la planificación estratégica, pero se encuentra, por atender otras tareas, sin tiempo suficiente para asesorar a la dirección de las Cooperativas en temas de estrategia.

Cantera: Conozco la experiencia de la empresa privada en la creación de "staffs" para la planificación estratégica y no me parece nada positiva. Yo creo que todo esto que estamos hablando es un nuevo estilo de dirección, el Director de Empresa se tiene que convencer que a él le pagan para acertar en la estrategia.

Otra experiencia que se está haciendo en la mediana empresa y que está dando mejores resultados, es que el Consejero Delegado, ese propietario más destacado, o promotor de la empresa, que metía la mano en todos los cajones de la gestión y que incluso podía distorsionar al equipo de dirección, se convierta en el apoyo de la Dirección General en materia estratégica.

Estos son dos ejemplos de lo que no está dando resultado y lo que sí está consiguiendo acercarse al estilo de dirección que proponemos.

Garate: Este es un problema de cultura empresarial. Una experiencia que se ha impulsado con éxito desde el Área de Intervención de División empresarial para propiciar que la Dirección se acostumbre a pensar estratégicamente,



→ es introducir sistemáticamente en todos los Consejos de Dirección una hora de análisis de un tema concreto: producto, competencia, organización comercial, calidad, etc.. De forma rotativa se consigue dar la vuelta a toda la empresa y volver a empezar, sin tener que hablar todos los meses de los mismos temas porque te repites.

En un período de seis meses se termina un primer barrido de los puntos estratégicos y se comienza a tener elementos de contraste para continuar el proceso y una cultura en el Consejo de Dirección de estar pensando en la empresa como un conjunto orientado hacia el exterior.

Lazpiur: Nosotros enlazamos el P.G. anual y el Plan Estratégico a través de los planes de acción del primer año. En función de esos planes de acción enmarcamos el P.G. e introducimos las variables cuantitativas.

EL PLAN DE GESTION PARA QUE LA ESTRATEGIA SE CUMPLA

Moderador:

— ¿Qué ventajas tiene el contar con un P.G.?

Cantera: En esta concepción de empalme con el Plan Estratégico las ventajas son evidentes porque permite plasmar acciones, programas, etc. para que la estrategia se cumpla, conduciendo la empresa hacia los objetivos deseados.

Otra ventaja del P.G. es que facilita el que los directores de departamento y el propio Consejo de Administración entiendan la empresa como un todo, rompiendo así la vieja tradición de departamentos estando muy eficientes pero que pelean entre ellos malgastando sus recursos y energías.

También permite superar la pobre imagen del Consejo de Administración como el controlador numérico de los resultados de la compañía y no como decisor de su destino y objetivos.

Tampoco se debe olvidar que el P.G. facilita el consenso entre la propiedad, la dirección y, en menor grado, todos los demás elementos que participan en la empresa, sobre sus objetivos principales y la distribución de esfuerzos para alcanzarlos.

Mendicute: Actualmente, el uso de la informática permite hacer simulaciones y ver las consecuencias de determinadas acciones y así se constituye en un elemento de anticipación importante.

El Plan de Gestión no se hace para acertar, sino para gestionar.



Miguel Angel Lazpiur

Lazpiur: Quiero insistir en que el P.G. no se hace para acertar, sino para gestionar. El P.G. aporta una herramienta para dirigir coherentemente a la empresa.

Cantera: Las Sociedades Cooperativas o las SALES me plantean una mayor inquietud, ya que en éstas el tema de la propiedad tiene unas coordenadas totalmente distintas a las sociedades tradicionales, primando más el tema del empleo y la proyección social. En las Cooperativas y SALES en general, cuando se establecen las estrategias hay que hacer entender previamente al colectivo de socios hacia dónde va esa empresa, cuál es el sector resultante en su entorno, etc.. Si no se eleva el nivel de comprensión de la Empresa, puede ocurrir que la corresponsabilidad de consensuar el P.G., derive en problemas de inadaptación con las estrategias o en un nivel de sometimiento excesivo a una dirección profesional.

Todo esto implica un cambio de mentalidad global, aunque el que tiene que dar los primeros pasos es el directivo porque es quien más responsabilidades tiene. Ahí hay un reto de formación de los consejeros muy importante para que entiendan a su empresa dentro de su contexto que es donde se formulan las estrategias.

Garate: Estás poniendo el dedo en la llaga. La enorme dificultad de ser un buen directivo en una empresa cooperativa, radica en que además de ser un buen profesional tiene que tener capacidad didáctica y carisma especial para hacer comprender a todo el colectivo por qué se están tomando las decisiones. Combinar estos dos aspectos "profesionalidad y liderazgo" es la clave del directivo social.

Moderador:

— Como contrapartida ¿Qué inconvenientes tiene hacer un P.G.?

Cantera: La elaboración de un P.G. es un proceso muy duro porque te exige salirte del día a día y obliga a concretar, explicar y consensuar los objetivos y luego aplicarlo y controlarlo. Puede resultar incómodo porque exige una comprensión muy fiel de la empresa.

Lazpiur: Aparte de todo lo que se ha dicho, una de las dificultades para mí es el desconocimiento, y no por culpa de la Cooperativa, de las macrovariables de la economía cuando se encara la elaboración de un P.G.

Por ejemplo: La evolución fluctuante del cambio de las divisas. El año pasado con el "crack" bursátil de Octubre de 1987 y otras

variaciones no controladas de la economía mundial, tuvimos que revisar todos los P.G. con modificaciones de muchos millones. Ante estas situaciones y desde un punto de vista práctico, es muy importante que el P.G. recoja las bases sobre las que se enumeran las previsiones cuantitativas.

Garate: En un apunte importante ya que de lo contrario se puede llevar a la distorsión de considerar que el P.G. y el Directivo tienen que ser infalibles.

EL P.G. IMPLICA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Moderador:

— ¿Cómo influye el estilo de Dirección en la elaboración de un P.G.?

Lazpiur: Yo creo que es difícil concebir la elaboración de un P.G. en estos momentos con un estilo de dirección personalista. En nuestro caso, es imposible y supongo que en las S.A. la tendencia será la misma. Yo ahora no concibo un P.G. sin participación y además descendiendo hasta niveles bastante bajos.

Cantera: Yo pienso que con una dirección personal, las posibilidades de equivocarse son cercanas al 100%. En la elaboración del P.G. considero que, primero, ocho ojos ven más que dos y, segundo, que eludiendo la participación se pierden otras perspectivas importantes, y por tanto, que se está errando en su propia elaboración. Si a esto le añades que los directivos de la empresa no conocen los objetivos de la misma, condenan-

do a estos hombres a la monotonía generadora de improproductividades y de conflictos, resulta que el control deja de existir o tener sentido.

La dirección personal, solo es concebible en empresas de muy limitado tamaño y entorno en las que el gerente es el todo.

Mendicute: Todavía la cultura estratégica no ha entrado del todo y conocemos directores que conciben su función como una tarea personal, reduciendo la participación a una pregunta final ¿Qué os parece?.

Cantera: La crisis nos ha enseñado una cosa importante. En aquellas empresas que han entrado en dificultades, pero ha habido un estilo de dirección participado, se ha hecho el P.G. y las relaciones laborales han sido transparentes, la crisis y sus consecuencias, en general, no se han achacado a nadie en particular porque se atisba cuando va a llegar y se comparte la responsabilidad.

El P.G. no se convierte en un instrumento únicamente de tipo práctico, sino de otras cosas más importantes porque las empresas ya son un poco de todos, la empresa no es sólo la dualidad capital-trabajo, sino de otros muchos factores. Analizando estructuras de empresas en el mundo llegas a la conclusión de que le están dedicando muchas horas, asesores y dinero, para que ese sistema de participación mejore. Esta idea es una corriente de opinión mayoritaria, internacionalmente admitida en los grandes países in-

dustrializados, para dignificar el trabajo y para que la empresa sea eficaz.

Mendicute: ¿Te has encontrado con casos en que ese "strep tease" que significa el análisis estratégico ha dado vergüenza?.

Cantera: Si, hay una resistencia muy grande. En la generalidad de los casos en que he participado, fue necesario ganarme la confianza de los directivos y conocer la empresa durante mucho tiempo antes de proponer la primera sesión para preguntar ¿Qué queréis que esto sea?.

Otra de las disculpas que se utilizan, generalmente, cuando no se quiere hacer un Plan Estratégico, es el secreto. Aún aceptando que en toda planificación empresarial hay un importante elemento de confidencialidad, no es menos cierto que este tema hay que abordarlo de forma colectiva, consensuarlo con la Dirección, etc.. Además una serie de objetivos estratégicos (no más de tres o cuatro) como son rotación de stocks, calidad, etc., tienen que ser conocidos por toda la empresa y eso no va a descubrir nada ante la competencia. Confidencialidad si, pero secretismo no.

COHERENCIA FINANCIERA

Moderador:

— ¿No se hacen los números antes de fijar los objetivos cualitativos?.

Cantera: Tenéis que preguntar dentro de vuestra cultura de Grupo, cuál era o cuál es el motivo que anima, impulsa u obliga a realizar los P.G. anuales. Si tiene que haber un cambio, hay que modificar las motivaciones.

Lazpiur: Yo creo que la elaboración de planes estratégicos con esta mentalidad que venimos apuntando, hace muy difícil que al abordar los P.G. los números vayan por delante de los objetivos cualitativos. Yo creo que la cultura está cambiando, aunque coincido con Cantera en que esta cultura está más asumida en empresas y organizaciones grandes que en empresas pequeñas en donde habrá, todavía, casos en los que primero se pongan los números y luego la literatura.

Moderador: ¿Qué puntos críticos resaltaríais en la elaboración del P.G.?

Cantera: Primero, reparto de responsabilidades y papeles en su elaboración. Segundo, la incorporación de estrategias al P.G. y que éste sea un marco que competa a

"Elkarte Anonimoek beren ihardueraren garapena lortu ahal izateko Gestio-Plan bat nahitaezkoa dutela bistakoa bada ere, behar hori askoz ere nabarmenagoa da gure Kooperatiben antzeko Enpresa autogestionatueta". Esaldi honekin laburbildu daiteke TU-LANKIDE aldizkarian zerbaki honetan jaso nahi izan dugun eztabaida-gaia, badi-rudielako arazo hau goi-mailako edota enpresako botere erre-presentatiboei dagozkien esparru-mailatan bakarrik eztabaida daitekeela, hain zuzen ere eguneroko eginkizun arruntetatik urrun samar. Izan ere, Gestio-Plana aparteko tresna bezala agertzen zaigu sarritan, baina, zalantzarik gabe, ezinbesteko tresna, edozein iharduera produktiboaren kontrola eta txekeoa burutu ahal izateko.

Arazo honi aurpegia eman, eta areago, Gestio-Plana apur bat desmitifikatu asmoz, TU-LANKIDEn erredakzioak mahai baten inguruan bildu nahi izan ditu honako partaideok: Miguel Angel Lazpiur, FAGOR-eko Finantz Zuzendaria, Jose Antonio Mendikute, Enpresaritza Saileko Aholkularitza-Areako Zuzendaria eta Miguel Angel Cantera, profesionari independentea, enpresa askotan horrelako lanetan esperientzia handia metatu duen teknikaria.

Moderatzaile-lana Jose Ignacio Garate-k egin zuen, elkarrizketaren ardatza zaintzeaz gain, eztabaidaren inguruan hainbat matizazio interesgarri eskaini ziguna.



El Plan de Gestión debe enmarcarse en un contexto mucho más amplio: la Planificación Estratégica.

→ la Dirección General, reservándose el consejo su aprobación. Por último, en vuestro caso, tendríais que reflexionar si el P.G. se hace con criterio actual o hay una serie de culturas heredadas que consiguen que el papel quede muy bien, pero sin el proceso de participación adecuado.

Mendicute: Yo creo que el principal punto crítico es el consenso dentro del Consejo de Dirección y que las preocupaciones dispersas que existen en las discusiones que se llevan a cabo, queden resumidas en dos o tres objetivos que hay que perseguir con mayor ahínco para dar fuerza al P.G..

Lazpiur: También es importante mantener la coherencia entre los planes de acción y los presupuestos cuantitativos, es decir, nunca se puede olvidar la coherencia económico-financiera. A veces, en los planes de acción se ponen muchas cosas bonitas que resulta difícil traducir en objetivos cuantitativos e incluso a veces, se falla en la propia coherencia interna del P.G..

ALGUNAS PREVISIONES PARA EL AÑO 1.989

DATOS MACROECONOMICOS

— Producto Interior Bruto (PIB) % Incremento Anual	
• España	: 4
• EE.UU.	: 2,7
• Alemania	: 2,5
• Francia	: 2,75
— Índice de Precios al Consumo (IPC) % Incremento Anual	
• España	: 3
• EE.UU.	: 4,5
• Europa Occidental (Media)	: 3,3
— Otros Datos Previsiones Oficiales Española % Δ Anual	
• Consumo Privado	: 3,6
• Consumo Público	: 4,-
• Inversión en Construcción	: 9,-
• Inversión en Bienes Equipo	: 11,-
• Formación Bruta de Capital	: 9,8

PARIDADES MEDIAS ESPERADAS

— 1 Dolar USA	: 105 - 109 pesetas	
— 1 Franco Francés	: 19,6	»
— 1 Marco Alemán	: 68,-	»
— 1 Libra Esterlina	: 206,-	»
— 1 Franco Suizo	: 83,-	»
— 100 Yens Japoneses	: 97,6	»
— 100 Liras Italianas	: 8,8	»
— 100 Francos Belgas	: 320,-	»

Establecer políticas de expansión que no se corresponden con la capacidad financiera de la empresa puede ser un caso típico de esta falta de coherencia que me preocupa.

En este sentido, el reparto de papales es importante junto con la participación de la Gerencia para coordinar estos temas. En nuestras Cooperativas, yo creo que la responsabilidad sobre las coherencias de los P.G. ha recaído más en el Director Financiero que en el Gerente y esto también está cambiando.

Garate: Esto puede ser debido a la cultura del Grupo ya que en un principio quien exigía los P.G. era Caja Laboral Popular. Hoy, yo creo que esto ha cambiado y los P.G. se hacen por una necesidad sentida por las Cooperativas porque lo consideran una herramienta de dirección imprescindible. Con la Planificación Estratégica ha pasado lo mismo al convertirse en un requisito necesario para conseguir financiación estructural o a largo plazo de C.L.P., lo que ha provocado que al final el Director Financiero sea quien tenga que elaborar la Planificación Estratégica para conseguir el crédito.

Cantera: Siempre hay una motivación detrás. Lo que pasa es que una vez introducido el método ya no hay quien quiera quitárselo de encima. La propia política del Gobierno Vasco contempla subvenciones en este sentido para introducir la Planificación Estratégica en la PYME vasca mediante la motivación monetaria.

Lazpiur: Hay un aspecto importante que se me ocurre y es ¿Si el P.G. de una Cooperativa grande debe ser el mismo que el de una pequeña?. Nosotros recibimos presiones de las Cooperativas que no tienen una estructura excesivamente compleja, que se quejan de tener que responder a cuestiones que ni siquiera entran dentro de sus planteamientos. A mí me gustaría conocer vuestra opinión sobre este tema, además considero que esto se puede plantear como un punto crítico dentro de la elaboración de un P.G..

P.G. VALIDOS PARA CUALQUIER TIPO DE EMPRESAS

Moderador:

— Esto nos lleva a la siguiente pregunta que me disponía a hacer y es conocer (enlazando con la pregunta que lanzaba Lazpiur), si el P.G. como instrumento propio de las empresas industriales o transformadoras, es válido, con las oportu-

nas adaptaciones para cualquier tipo de empresa.

Cantera: Yo creo que sí y más con esta concepción estratégica ya que el P.G. está sustentado en dos premisas: una es que los recursos son siempre escasos y la otra es la necesidad de definir "a priori" lo que queremos que sea la empresa. Por lo tanto, en cuanto hay negocio, nos enfrentamos a recursos escasos que hay que repartir y a un entorno turbulento donde se precisa decidir hacia dónde vamos y al servicio de que objetivos ponemos el conjunto de esos recursos escasos a través de un plan.

Por tanto, yo no creo que sea un problema sectorial ni de dimensión. El P.G. más complejo debe ser el referido a empresas que realizan las tareas más complejas, normalmente, las de producción, que además de tener un producto y enfrentarse a todos los problemas del mercado, también deben abordar los problemas de proceso y tecnología. Por eso es muy importante saber dónde te juegas la empresa, conociendo sus puntos fuertes y débiles, concentrar esfuerzos y simplificar los objetivos para el año.

Lazpiur: El problema en Grupos como el nuestro es que al final hay que agregar y, a veces, pides a las Cooperativas cosas que realmente no necesitan.

Garate: Eso es el precio que hay que pagar por estar integrado en un Grupo, asociación que aporta innumerables beneficios pero también pequeños inconvenientes. Idéntico problema se suscita a nivel de Caja Laboral Popular, pero más acentuado, porque se exige a las Cooperativas Asociadas información previsional y de control de Gestión, que implican una mínima organización administrativa. De todos modos, una estructuración piramidal adecuada de la información minimiza el problema a términos perfectamente asumibles.

Mendicute: El problema en otro tipo de entidades es que culturalmente pueden estar más distanciados de las inquietudes empresariales. Yo ahora me acuerdo de la enseñanza, en donde plantear un Plan Estratégico o un P.G. es algo que pocos entenderían, porque están alejados del tema empresarial.

Cantera: Hay empresas que yo no las llamaría como tales. En una empresa pública, que depende de un presupuesto, los modelos de planificación son más de control, de fijación de variables, etc.. Cuando el objeto de la propia empresa no es la explotación de recursos, sino gestionarlos o repararlos, les aleja de la visión que estamos abordando.

Otro tema importante que no hemos dicho hasta el momento, es que tiene que haber un Plan Estratégico por cada Unidad Estratégica de Negocio. Por tanto un Plan de Grupo a veces, no es sumable salvo en aspectos cuantificables.

Lazpiur: Nosotros sí elaboramos un Plan Estratégico desde el Grupo, pero en función de unas variables macroeconómicas concurrentes en la evolución de las Cooperativas. Luego, cada una de ellas elabora el suyo propio que es el que les sirve.

El Grupo enmarca unos límites y establece tendencias "debería ir por aquí" y después lo que hacemos es sumar los programas y presupuestos cuantitativos de las Cooperativas para comprobar la coherencia conjunta.

EL ERROR DE CONSIDERAR AL P.G. COMO UN INSTRUMENTO DE CONTROL DE DIRECCION

Moderador:

— ¿Quién aprueba el P.G. anual?.

Cantera: El P.G. y las estrategias de la empresa son competen-

La creación de "staffs" indirectos para el asesoramiento estratégico a la Dirección no es un buen sistema.



José Miguel Cantera

→ cia exclusiva de la propiedad. Por lo tanto, debe recaer en el órgano máximo que representa a la propiedad, es decir, el Consejo de Administración y, en vuestro caso, el Consejo Rector; aunque la competencia de la elaboración recae en el equipo de Dirección según los métodos que hemos ido definiendo.

A mí me parecería un despropósito, un exceso de democratismo y un asambleísmo excesivo someter el P.G. a debate de una Asamblea de socios, por aquello de que en vuestro caso la propiedad es de todos. Entonces tendríais que preguntaros para qué sirve el Consejo Rector.

Ahora bien, en ese buscar el consenso, lo que es importante es que mediante algún mecanismo del tipo de Asamblea informativa al principio del año, se haga partícipe a todos los socios de los objetivos básicos del P.G..

Garate: En la mayoría de nuestras Cooperativas, el P.G. lo aprueba la Asamblea General pero es un trámite más formal que real. Sin embargo, ese formalismo lleva a confusión, por lo que yo creo que el Consejo Rector debe asumir la responsabilidad de aprobar el P.G. y, posteriormente, dar cuenta a la Asamblea General de cómo va y en qué consiste el Plan.

Conviene recordar que, a partir de la aportación del P.G. por el Consejo Rector, éste se convierte en un mandato para la Dirección.

Lazpiur: Nuestro sistema es más complicado todavía, porque precisamos el dictamen del Consejo Social Central y de la Comisión de Promoción Empresarial para la aprobación de los P.G. por la Asamblea General.

Cantera: Yo creo que eso es corresponsabilizar demasiado y que incluso puede dar lugar a actuaciones picarescas. Además, yo no pienso que el nivel medio de conocimiento de los trabajadores de base les capacite para contestar



El Plan de Gestión a Examen

un Plan Estratégico que presenta la Dirección. Me parece durísimo someter a un equipo de Dirección a una Asamblea General con estos trámites. Conozco la particularidad de vuestras Cooperativas, pero no creo que esto sea lo mejor.

Lazpiur: Lo que pasa es que en nuestro caso para cuando llega a la Asamblea General está totalmente trabajado en las Asambleas Informativas.

Moderador:

— **¿El Plan de Gestión es una herramienta para el Control del Equipo Directivo?.**

Cantera: La Dirección, como el resto de la organización, es sólo un factor a ponderar por su eficacia, sin olvidar que en la esencia de la Dirección participativa, el que se equivoca en la estrategia es más el Consejo Rector que la propia Dirección.

Yo creo que el P.G. es una herramienta de Control sobre la marcha de la empresa y dentro de esa marcha, la tarea de reflexión y seguimiento hace ver la eficacia de los distintos elementos participantes entre los que está el equipo de

dirección. Consecuentemente, también permite medir el nivel de eficacia del equipo de dirección, sin que esto signifique el control por el control, aspecto peyorativo que, en la práctica del mundo Cooperativo y del Trabajo Asociado, se detecta con un cierto abuso.

En cuanto a elemento cúspide en la empresa, hay que pedir cuentas al Consejo de Dirección pero yo cambiaría el concepto y diría que el P.G. que se ha hecho consensuadamente, mide la credibilidad del equipo y su propio prestigio.

Lazpiur: Para mí, un excesivo control lleva en muchas ocasiones al Directivo a bajar la guardia, planificando la consecución de unos objetivos menos ambiciosos.

Garate: Yo he visto hasta tres P.G. en una misma Cooperativa, uno interno para el Consejo de Dirección, otro menos ambicioso para el Consejo Rector y otro, aún más comedido, para Caja Laboral Popular.

Cantera: La tendencia de las S.A. es hacia el control y la consecuencia es la fuga de Directivos. Hay que tener en cuenta que el Directivo es un bien escaso y que, lamentablemente, en este tema se funciona como en los entrenadores de fútbol, bajo el concepto de que el directivo tiene una vida profesional corta y hay que exprimirle mientras tenga capacidad. Yo creo que hay que cambiar el concepto de control a corto plazo y pedir más responsabilidades sobre el grado de cumplimiento del objetivo que se ha marcado la empresa con su Plan Estratégico. ■

El Plan de Gestión debe ser fruto de una corresponsabilidad y de un máximo convenio entre todos los niveles de la empresa.

Sin Dirección participativa no se conciben las modernas técnicas de gestión.

Es un error considerar al Plan de Gestión como un elemento de control del equipo directivo.

La nueva deducción variable en el IRPF

El Real Decreto-Ley 6/1988 publicado en el BOE del 31 de diciembre de 1988 ha modificado la deducción variable aplicable en el IRPF. De este modo, cara a la presentación en 1989 de la declaración del IRPF correspondiente al ejercicio 1988 debe aplicarse esta nueva fórmula en sustitución de la hasta ahora vigente.

Debe recordarse que esta deducción es únicamente aplicable a las unidades familiares con más de un

perceptor de rendimientos positivos del trabajo personal dependiente o de actividades profesionales, artísticas o empresariales realizadas con separación de los restantes miembros de la unidad familiar.

La deducción se calcula aplicando a la Base Imponible del IRPF un determinado porcentaje que viene establecido en el citado Real Decreto-Ley en función de la proporción que el segundo rendi-

miento neto positivo supone sobre el total de la Base Imponible.

Hay que recordar, además, que esta deducción variable es incompatible con la deducción por matrimonio (fijada en 23.200 pesetas), por lo que si la deducción variable es inferior a 23.200 pesetas, es mejor renunciar a su aplicación y utilizar la deducción variable.

Para mejor comprender el modo de cálculo de esta deducción variable veamos algunos ejemplos.

HACIENDA FORAL DE GUIPUZCOA - GIPUZKOAKO FORU ONDASUNA

TOMA DE DATOS PARA LA DECLARACION DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FISICAS

PERTSONA FISIKOEN ERRENTAREN GAINEKO ZERGAREN AITORPENERAKO DATU-BILKETA

1986

RANTE N.A.N. 15.005.231 APELLIDOS Y NOMBRE DEITUAK ETA IZENA USOE REKALOE JOIE IGNACIO

DOMICILIO FISCAL HEZBIDE FISKALA ARRASATE 15 - 1º B

MUNICIPIO UDALERRIA DONOSTIA

PROVINCIA PROBINTZIA GIPUZKOA

E. CIVIL E ZIBILA <input checked="" type="checkbox"/>	PROFESION O ACTIVIDAD PRINCIPAL LANBIDE EDO IHARQUERA NAGUSIA FOTOGRAFO	REGIMEN ECONOMICO MATRIMONIO EZKONTIDEEN ARTEKO ERAINTZA EKONGIMKIDA	TELEFONO TELEFONOA 64479
APELLIDOS Y NOMBRE CONYUGE EZKONTIDEAREN DEITUAK ETA IZENA		FECHA NACIMIENTO JAIO	PROFESION O ACTIVIDAD LANBIDE EDO IHARQUERA

de 18 años con o sin ingresos.
25 años con ingresos inferiores a 100.000 pesetas o sin ingresos convivan con el declarante, con renta inferior a 590.000 pesetas.
ako seme-alabak, dirusarretarik dutenak ala gabekoak, bitarteko seme-alabak, 100.000 pezetatik beherako saririk beherako errenta dutela, aitortzailearekin bizi diren...

APELLIDOS Y NOMBRE DEITUAK ETA IZENA

JUAN LARRAÑAGA LANKIDE



Ejemplo n.º 1

Un matrimonio, con ambos cónyuges trabajando, tiene una Base Imponible de 3.800.000 pesetas, formada por: **Rendimientos netos del primer perceptor: 2.000.000 de pesetas; Rendimientos netos del segundo perceptor: 1.500.000 pesetas; otros rendimientos netos: 300.000 pesetas.**

La cuota íntegra resultante, por aplicación de la tarifa general, será de 917.000 pesetas y la deducción variable el 6,27 por ciento de la Base Imponible (dado que la Base Imponible es de 3.800.000 pesetas y el segundo rendimiento supone un 39,47 por ciento de dicha Base Imponible), es decir, el 6,27 por ciento de 3.800.000 pesetas = 238.260 pesetas.

De este modo, la cuota resultante tras la aplicación de esta deducción será de 917.000 pesetas - 238.260 pesetas = 678.740 pesetas.

Si la declaración de este matrimonio pudiera realizarse separadamente, cada uno la suya, la suma de sus cuotas ascendería a 677.500 pesetas, que como puede apreciarse coincide prácticamente con la cuota resultante de realizar la declaración conjunta y practicar la deducción variable.

Ejemplo n.º 2

Si la Base Imponible del matrimonio es de 6.000.000 de pesetas, formada por:

- **1.º Rendimiento neto:**
3.000.000 de pesetas,
- **2.º Rendimiento neto:**
2.000.000 de pesetas,
(33,33% de la Base Imponible),
- **otros rendimientos netos:**
1.000.000 de pesetas,

la cuota íntegra será de 1.780.000 pesetas y la deducción variable el 6,62 por ciento de 6.000.000 de pesetas = 397.200 pesetas; cuya diferencia o cuota tras la deducción ascenderá a 1.382.800 pesetas.

Si fuera posible la deducción separada, la suma de las cuotas de las declaraciones separadas de los dos cónyuges ascendería a 1.320.000 pesetas.



Ejemplo n.º 3

Si la Base Imponible del matrimonio es de 9.000.000 de pesetas, distribuidas en:

- **1.º Rendimiento neto:**
4.000.000 de pesetas,
- **2.º Rendimiento neto:**
3.000.000 de pesetas,
(33,33% de la Base Imponible),
- **otros rendimientos netos:**
2.000.000 de pesetas,

la cuota íntegra ascenderá a 3.335.000 pesetas, siendo el importe de la deducción variable del 8,02 por ciento de 9.000.000 de pesetas, es decir, 721.800 pesetas. De este modo, la cuota tras la deducción será de 2.613.200 pesetas.

Sin embargo, la suma de las cuotas de ambos cónyuges si estos pudieran realizar la declaración por separado sería de 2.342.500 pesetas.

Como se ha indicado al comienzo, esta deducción sustituye a la que en principio se iba a aplicar, y que había sido aprobada en la Ley de Presupuestos para 1988. Esta deducción hubiera tenido este año la siguiente expresión matemática: $28.400 + 3B + 0,04 (B-B2) \times B2$.

Si se hubiera aplicado esta fórmula a los casos examinados en los ejemplos anteriores obtendríamos que:

- en el ejemplo n.º 1, la deducción sería de 177.800 pesetas, en vez de las 238.260 pesetas que ahora podrán aplicarse como deducción,
- en el ejemplo n.º 2, la deducción hubiera sido de 366.400 pesetas en lugar de las 397.200 pesetas que van ahora a poder deducirse,
- en el ejemplo n.º 3, la deducción hubiera sido de 400.000 pesetas, por la existencia de tope máximo, en vez de las 721.800 pesetas que ahora podrán deducirse. ■



Retroceso comparativo de las exportaciones del Grupo

Las informaciones disponibles acerca del Comercio Exterior Español y de la Comunidad Autónoma Vasca, durante los nueve primeros meses de 1988, y su comparación con las del Grupo Cooperativo Mondragón, ponen de manifiesto nuestro menor dinamismo exportador y la consiguiente pérdida de participación en el total de las ventas vascas a terceros.

Esta negativa evolución, al menos comparativa, hay que atribuirla, sobre todo, a la muy favorable reacción del conjunto de las empresas ubicadas en la Comunidad Autónoma -lo que constituye un hecho positivo muy destacable- ya que las ventas de las cooperativas han crecido de forma importante aunque a un ritmo más moderado.

Las exportaciones van a tener una creciente importancia para todas las empresas aunque con osci-

CARMELO URDANGARIN

laciones según su volumen y los productos que fabriquen sin que sean una excepción las que integran el Grupo Cooperativo Mondragón ya que parece difícilmente evitable la pérdida de una parte de nuestro tradicional mercado, el español, en favor de las importaciones cada vez más competitivas sobre todo por las consecuencias de la adhesión de la Economía Española a la Comunidad Europea.

Reacción de las exportaciones vascas

Desde nuestra incorporación a la Comunidad Europea, el comercio exterior vasco, la suma de las compras y ventas a terceros, ha tenido una gran expansión al pasar en el período enero/septiembre de

los tres últimos años, de 0,63 a 0,80 billones de ptas. con aumento del 27,6%. Sin embargo la evolución es distinta en el caso de las importaciones, en continuo crecimiento, y las exportaciones que tras un estancamiento inicial han reaccionado vigorosamente en los tres primeros trimestres de este año.

Las compras vascas han aumentado de forma ininterrumpida, como puede comprobarse en el cuadro adjunto, pasando de poco más de 0,3 billones de pts. -volumen superior al alcanzado en todo el año 1.985 ó 1.986- a casi 0,41 es decir cerca del 36%. Si consideramos únicamente los productos no energéticos el ritmo de crecimiento es todavía mayor llegand



SEGMENTACION DE LAS EXPORTACIONES

En millones de pesetas

Período del ejercicio	Hasta 10	Entre 10-100	100-500	500-1.000	Más de 1.000	Total Coops. Export.	Total Coops. Asociad.
Hasta Setiembre 1987	10 Coops.	25	26	10	4	75	100
Hasta Setiembre 1988	9 Coops.	18	29	12	5	73	99

→ do al 42,5%. Esta evolución viene a confirmar varios hechos de gran trascendencia. Por un lado la creciente competitividad de la oferta exterior por razones ya conocidas, y por otro lado la buena demanda interna y el importante proceso de adaptación de nuestra estructura productiva que se evidencia en las crecientes importaciones de bienes de inversión.

Dentro de una generalizada alza de las importaciones en todas las secciones arancelarias es obligado destacar las de máquinas y aparatos, fundamentales para la renovación del equipo productivo vasco y que han pasado de 33.500 millones de pesetas en el período enero/septiembre de 1986 a 53.700 este ejercicio, lo que supone un aumento de más del 60%, si bien hay que señalar una importante desaceleración los últimos doce meses. Así mismo llama la atención las compras de metales comunes y sus manufacturas que han pasado de 75.450 millones de pesetas a más de 97.000, con ritmos muy superiores al de las exportaciones de estos bienes. También crece fuertemente el material

de transporte, principalmente automóviles, cuyas importaciones se han multiplicado por 2,5 superando los 20.000 millones y las de materias plásticas que llegan casi a las 30.000. Por el contrario el papel y sus aplicaciones o los productos de óptica y fotografía mantienen cierta estabilidad.

Nuestras exportaciones acusaron fuertemente los cambios que conllevó la adhesión a la Comunidad Europea, de forma que las ventas a terceros se redujeron el primer año, incluso en términos monetarios corrientes, si bien ligeramente. Sin embargo, los nueve primeros meses de este ejercicio, en comparación con el mismo período de tiempo del anterior, han crecido al 22,4% que se eleva al 24,10 si consideramos únicamente los productos no energéticos. Esta evolución es más destacable si la comparamos con la del conjunto español que creció el 14,8%.

También en el caso de las exportaciones vascas, al igual que con las importaciones, hay que destacar una generalizada alza en las 21 secciones arancelarias considera-



das. Teniendo en cuenta el volumen y el ritmo de crecimiento quizá lo más notable sean las ventas de máquinas y aparatos, que han pasado de 53.000 millones de pesetas a 66.600, es decir, un aumento del 25,7%. Pero también es significativa la recuperación de los metales comunes y sus manufacturas -nuestro principal producto por cuantía- que tras la caída de 1.987 registra una importante recuperación el año en curso.

EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR DE LA C.A. PAIS VASCO

ENERO / SEPTIEMBRE

En millones de pesetas

Secciones del Arancel	Importaciones			Exportaciones		
	1986	1987	1988	1986	1987	1988
1 - Animales vivos, reino animal	15.781,7	18.635,2	20.991,8	4.704,9	6.313,7	9.523,7
2 - Productos reino vegetal	8.673,9	10.240,7	10.123,7	271,8	262,1	507,7
3 - Grasas y aceites	1.399,7	1.135,7	1.335,1	1.114,4	2.385,9	2.766,7
4 - Productos ind. alimenticios	4.158,4	3.337,4	4.207,0	3.347,6	4.198,5	4.170,7
6 - Product. ind. química	14.782,0	17.658,4	20.940,7	11.593,8	10.699,9	12.872,7
7 - Materias plásticas	16.723,7	22.052,6	29.064,8	39.103,6	35.996,0	43.609,7
8 - Pieles, cueros y manufacturas	574,4	1.322,5	1.598,2	352,6	238,6	321,7
9 - Madera y sus manufacturas	3.845,2	5.080,1	5.913,4	1.031,5	1.336,0	1.122,7
10 - Papel y sus aplicaciones	12.328,7	12.777,3	14.388,2	8.921,6	10.340,3	10.909,7
11 - Mat. textiles y manufact.	4.283,8	5.086,2	5.865,1	3.274,7	2.524,6	2.770,7
12 - Calzado y análogos	248,1	641,5	1.317,3	393,7	367,9	181,7
13 - Materia const. cerámica	3.422,0	5.080,2	4.963,0	5.304,6	5.607,8	6.617,7
14 - Joyería y bisutería	1.446,1	912,4	1.146,4	1.156,9	325,9	281,7
15 - Metales comunes y manufactu.	75.455,0	64.965,3	97.124,2	101.818,3	94.627,5	116.636,7
16 - Máquinas y aparatos	33.555,0	48.058,4	53.741,7	52.936,6	65.129,8	66.615,7
17 - Material de transporte	7.981,0	13.343,5	20.220,3	27.448,9	19.324,2	43.210,7
18 - Optica y fotografía	6.491,3	8.195,2	7.122,9	2.347,3	2.774,9	3.164,7
19 - Armas y municiones	351,6	292,1	424,1	2.952,2	3.612,6	5.365,7
20 - Muebles y juguetes	907,4	1.455,7	2.212,5	4.218,3	4.756,7	5.214,7
21 - Objetos de arte y varios	30,1	24,4	121,0	281,1	621,9	1.118,7
Subtotal productos no energéticos	212.439,1	240.294,8	302.821,4	272.574,4	271.444,8	336.977,7
Subtotal productos energéticos (5)	89.316,6	111.861,2	106.646,2	55.348,7	50.249,2	56.907,7
TOTAL GENERAL	301.755,7	352.156,0	409.467,6	327.923,1	321.694,0	393.885,7

Fuente: Departamento de Economía y Planificación. Gobierno Vasco.

EVOLUCION EXPORTACIONES GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON

ENERO / SEPTIEMBRE

En millones de pesetas

SECTOR	1.987	1.988	% 88 s/ 87	% s/ previsión 1.987	% s/ previsión 1.988
FUNDICION Y FORJA	5.428.265	7.120.284	131.17	92.98	102.32
BIENES DE INVERSION	3.042.069	4.262.740	140.13	78.41	94.25
MAQUINA HERRAMIENTA	2.070.918	2.186.261	105.57	86.29	80.32
BIENES INTERMEDIOS	7.400.500	8.584.716	116.00	94.26	96.49
BIENES DE CONSUMO	6.429.092	5.775.745	89.84	110.21	80.70
CONSTRUCCION	676.635	933.963	138.03	77.66	105.59
AGROALIMENTARIO	139.810	117.646	84.1	77.17	75.85
SERVICIOS	43.733	33.246	76.02	36.14	26.71
INDICES GENERALES	25.231.022	29.014.601	115.26	93.53	92.34

Lo mismo ocurre con las materias plásticas, sobre todo neumáticos y con el material de transporte donde influye decisivamente la industria naval, cuyo carácter puntual en las actuales circunstancias es conocido. En la industria química y el papel y sus aplicaciones se mantiene cierta estabilidad.

A pesar de cuanto antecede hay que señalar que diversos problemas de fondo de nuestra exportación siguen pendientes de manera especial al incremento del número de empresas que exporten regular y rentablemente así como la diversificación de los productos vendidos.

Con el comportamiento descrito de las importaciones y las exportaciones la balanza comercial ha tenido fluctuaciones importantes. Teniendo en cuenta únicamente los productos no energéticos, se registra un gran deterioro en 1987 en que el superavit se redujo a poco más de la mitad situándose en 31.100 millones de pesetas. Sin embargo en los nueve primeros meses de este año se produce una reducción pero significativa recuperación que va a ser difícil mantener en un futuro.

También crecen las ventas del Grupo

Las exportaciones del Grupo Cooperativo Mondragón, como ya hemos adelantado, también han evolucionado positivamente, como puede comprobarse en el cuadro adjunto al haber superado en los nueve primeros meses de este año los 29.000 millones de pesetas frente a los 25.231 en el mismo período de tiempo del año anterior lo que representa un crecimiento del 15,26%, casi nueve puntos por debajo del de las exportaciones no energéticas del País Vasco y a un nivel similar del conjunto español. Como consecuencia de esta evolución la participación de las cooperativas pasó de representar el 9,3% en el período enero/septiembre 1987 al 8,6 el ejercicio en curso, con pérdida de 0,7%.

Junto a este menor dinamismo, es sin embargo obligado a destacar la buena tendencia de las exportaciones de las cooperativas pues en 1986 -primer año como país comunitario- y en relación con el ejercicio precedente las ventas llegaron a reducirse ligeramente, incluso en términos monetarios corrientes, para crecer un 8,8% el año siguiente y alcanzar el ya citado 15,26% en los nueve primeros meses de 1988.

Dentro de nuestro grupo, el comportamiento sectorial es diverso, destacando -si tenemos en

cuenta el volumen de ventas y el aumento logrado- los bienes de inversión con un incremento de más del 40%, junto con la fundición y forja, el 31%, así como la construcción con el 38%. En los bienes intermedios, los más importantes por su cuantía el crecimiento ha sido del 16%, en máquina herramienta un discreto 5,6%. En los bienes de consumo, muy importantes por el volumen de exportación agroalimentario y servicios se registran reducciones destacables.

Otro hecho comparativo importante a señalar es que tres de cada cuatro empresas cooperativas son exportadoras, como puede comprobarse en el cuadro adjunto, mientras nuestra Comunidad Autónoma únicamente venden al exterior el 29% de las empresas es decir poco más de una cada cuatro. Además el volumen de exportación por entidad es mucho mayor en las cooperativas, consecuencia, en parte, de su mayor tamaño medio.

La parte de la producción exportada es muy probablemente bastante superior en el Grupo Cooperativo que en el conjunto de las empresas vascas, aunque este año se habrá reducido el 26% de 1987 debido a la buena demanda interna. En cualquier caso el volumen de exportación medio, absoluto y relativo no puede considerarse satisfactorio y el contexto socioeconómico de los próximos años hará que se eleve sustancialmente. En otro caso, al perderse parte del mercado interior, no podrá mantenerse el nivel de la actividad económica y por consiguiente de empleo. Conseguir no sólo su estabilidad sino el incremento de ambas variables sobre todo de la segunda es uno de nuestros grandes retos.



CAJA LABORAL POPULAR

Incrementa en un 20,6% sus resultados durante 1988, alcanzando los 5.195 millones de pesetas

Al finalizar 1988, los Depósitos de Clientes en Caja Laboral Popular se elevan a 228.627 millones de pesetas, con un incremento relativo del 16% durante el ejercicio.

La rentabilidad ha evolucionado en forma muy positiva, habiéndose alcanzado unos Resultados, antes de impuestos, de 5.195 millones de pesetas, lo que representa un 1,97% sobre el Activo Total Medio del ejercicio, con un incremento del 20,6% sobre la cuantía correspondiente a 1987.

De este modo, una vez aprobada por la Asamblea General la distribución de Resultados del ejercicio, los Recursos Propios de la Entidad se elevarán a 24.165 millones de pesetas, cifra exponente de su elevado grado de capitalización.

Durante 1988, se ha producido un significativo crecimiento de la inversión crediticia, que se incrementa en un 22,2%, muy especial-

mente en lo que respecta a la financiación de la Economía Familiar y a las Pequeñas y Medianas Empresas, constituyendo un factor relevante en la elevación de los Productos Financieros y de los Resultados.

En 1988, Caja Laboral Popular ha abierto 6 nuevas sucursales, ascendiendo su número total, al finalizar el ejercicio, a 186.

Como viene siendo habitual, los estados financieros al 32.12.88 están siendo auditados por una compañía auditora independiente, labor encomendada a la firma Price Waterhouse.

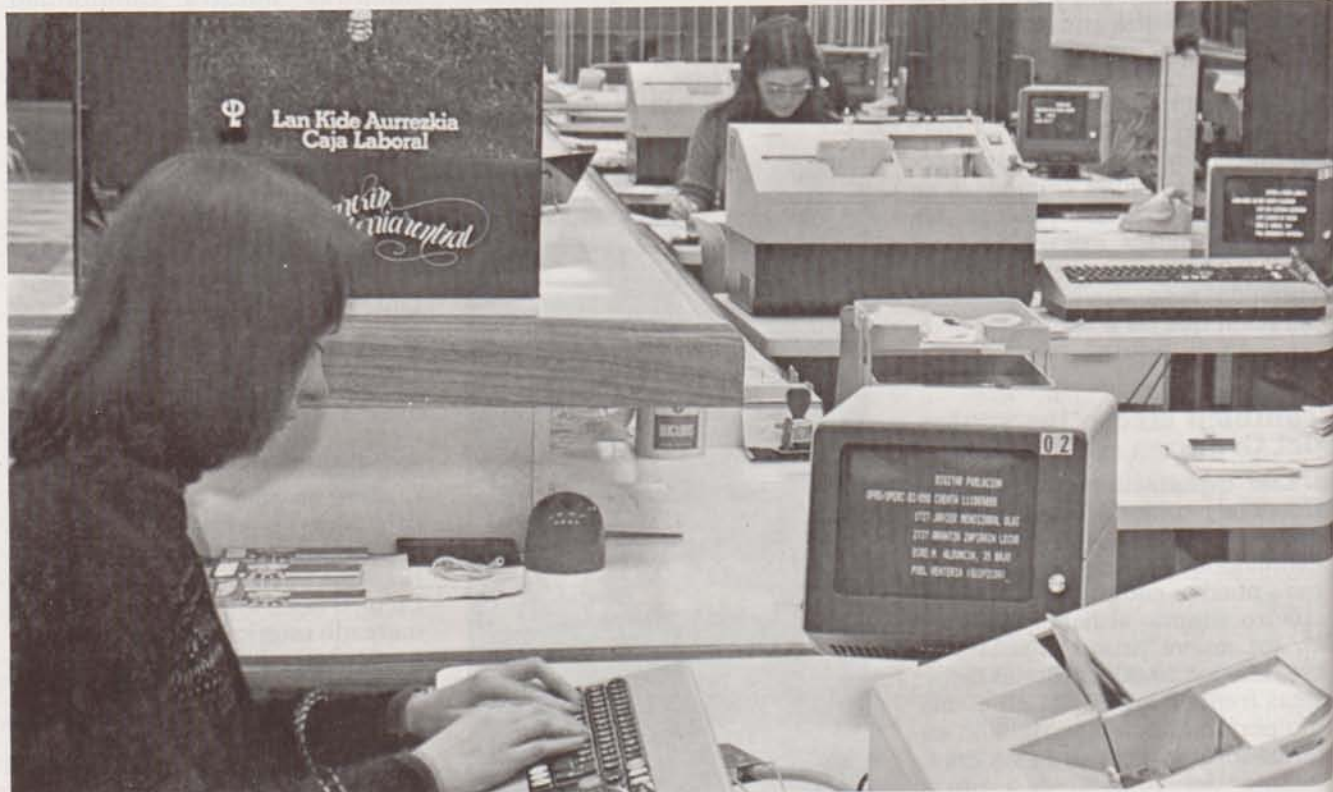
Por su parte, el Grupo Cooperativo asociado a Caja Laboral Popular ha concluido un ejercicio caracterizado por la cobertura total de los objetivos básicos programados.

Según las primeras aproximaciones, las Ventas totales realiza-

das superarán los 204.000 millones de pesetas, con un incremento del 14% sobre la cuantía correspondiente a 1987. El volumen de Exportaciones superará previsiblemente los 41.000 millones de pesetas, con un incremento del 16%.

Durante 1988, las Cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular habrán generado aproximadamente 800 nuevos empleos netos, superando el número de puestos de trabajo del Grupo al 31 de Diciembre, los 21.200.

El elemento más positivo de la evolución del Grupo asociado durante 1988, lo constituye con todo, la continuidad en la favorable trayectoria de la rentabilidad obtenida, que ha permitido la realización de un importante esfuerzo inversor, en base exclusivamente al "Cash-Flow" generado, que superará los 15.500 millones de pesetas.



Caja Laboral Popular: 5.195 millones de beneficios antes de impuestos

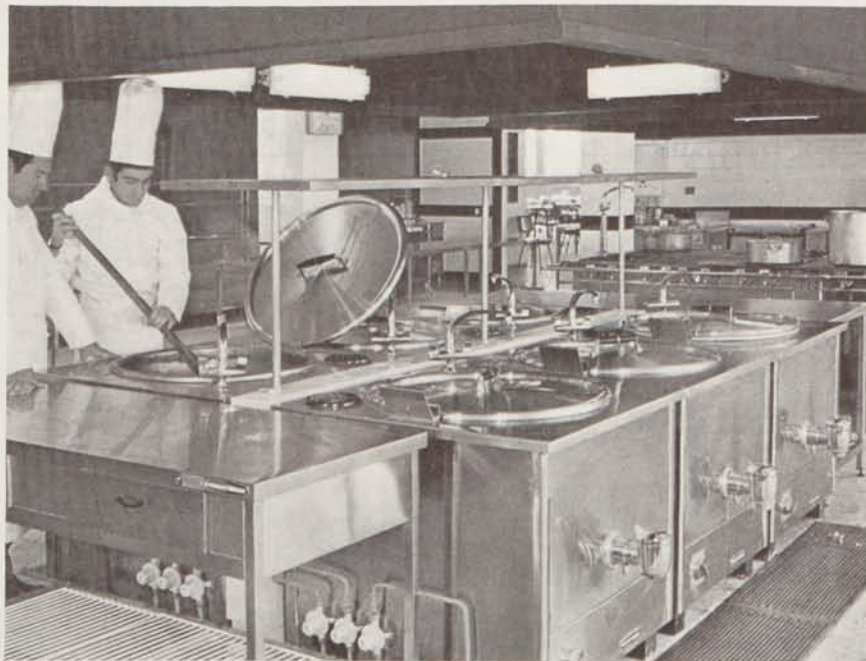
Fagor Industrial Kooperatibak "Just-in-time" teknika berriak erabiltzen ditu produkzio-prozesuan

Oñatiko lantegian eta Arthur Andersen Etxearen aholkularitzapean egindako produkzioko berrantolaketaren prozesua amaitu eta gero, FAGOR INDUSTRIAL Kooperatibak %35ean gehitu du muntaiaiko produktibitatea "Just-in-time" deritzon teknika berria aplikatu ondoren.

FAGOR INDUSTRIAL Kooperatiba hostalaritzako eta ikuztegi industrialeko ekipamenduen fabrikazioan dihardu, bere sektoreko lidergoa lortu du Espainian, hain zuzen, aurtengoan 4.000 milioi Pta.ko negozio-bolumenarekin.

"Just-in-time"-aren oinarritzko helburua den materialen fluxu azkarrago eta ordenatuagoaren emaitza da azaleraren %30eko aurrezpena, %35eko produktibitate-hobakuntza, eta fabrikazio-malgutasun handiagoa, lehen, 2 egunez 16 aparatuz osaturiko lotea irtetzen bazen, orain aldiz, 40 minutuko aparatu baten etengabeko irteera lortzen da.

Makinetako aldaketa-denborak %45ean laburtzearen ondorioa besterik ez da, fabrikazio-erantzuna 22 egunetik 10eraino jaitsi dedean eta honek eragin zu-



Fagor Industrial: Aplicación de técnicas Just-in-time.

zena dakar aipatutako produktibitate hobakuntzaren prozeduran.

Prozesu produktiboan sartutako hobakuntza nabarmen hauek Produkzioaren Gestio Informatizatu-ko sisteman duten bere oinarria, zeinari esker esistentziak momentu orotan kontrola bait daitezke eta horrekin batera KAN-BAN

txartelaren erabilera hedatua garraio eta barne-biltegiatzeari dagokienean.

Automatizazio itsua baztertuz eta prozesuen sinpletasunaren filosofiaz baliaturik lortu dira aurre-rapenok, proiektuaren iraupeneko hitu urte horietako inbertsioa 250 milioi Pta.koa izan delarik.

Fagor Electrotécnica: Premio británico a la calidad 1.988

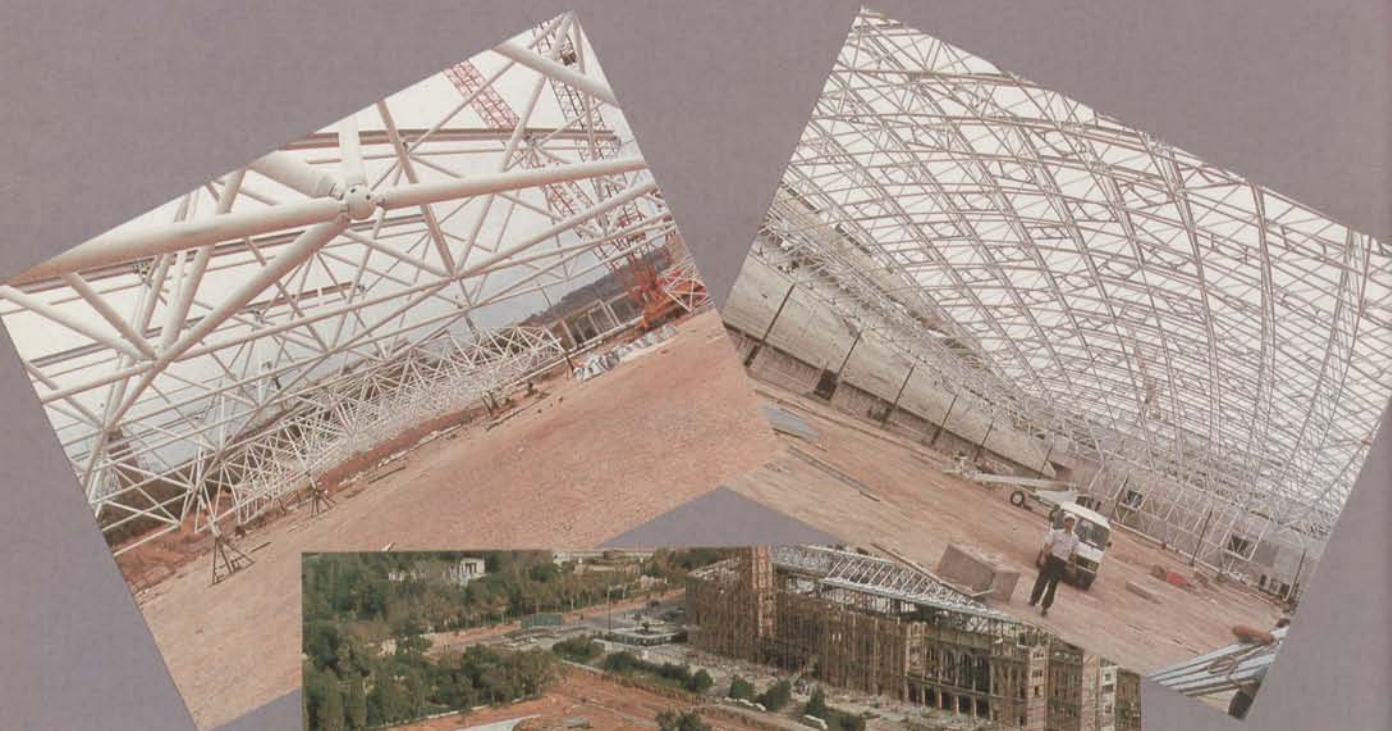
Fagor Electrotécnica ha sido galardonada recientemente y por extensión con el "Premio Británico a la Calidad 1.988" concedido por la British Quality Association a la empresa Sony Bridgend, a la que la Cooperativa de Mondragón suministra el sintonizador SUF 700 para los televisores y videos que Sony fabrica en su planta de Gran Bretaña.

Este Premio significa un reconocimiento a la calidad de los Productos electrónicos de Fagor y su correspondiente homologación tecnológica en un mercado exigente como el británico.

Estos sintonizadores, encuadrados en la nueva serie SUF 700 y fabricados con componentes de montaje superficial SMD, están diseñados para la recepción de canales VHF y UHF del sistema CCIR e incluyen las normas B, G e I, así como los canales S de televisión vía cable (CATV).

Este sintonizador puede ser suministrado con Prescaler, basado en síntesis de frecuencia para la sintonización digital. La serie SUF 700 está especialmente diseñada para cumplir las normas de interferencias por radiación, de acuerdo con las normas Amtsblatt DBP 69/1981.

ORONA OLIMPICA, CERCA DE 1992



Ya se ha
comenzado
a izar
la malla
del Palacio
de
Sant Jordi

