

- Entrevista con el Director de LANKIDE EXPORT
- Caída de las exportaciones vascas en 1986

## LA EXPORTACION EN EL GRUPO COOPERATIVO

# BUENOS DESEOS DE PRIMAVERA

José Mari Mendizabal

Cuando yo era chico, a tiempo que terminaba la segunda guerra mundial, funcionaba en el Centro de Acción Católica de Mondragón una biblioteca. Solía atender nuestras solicitudes, siempre bien dispuesto, José Markaide, y gracias a esa biblioteca comencé a leer algo más que las lecturas del Quijote que el maestro nos imponía con severidad y rigor. Uno de los primeros libros que leí, cuyo título no recuerdo, pertenecía a la colección "De tierras lejanas" o "Desde lejanas tierras" y abría nuestras mentes ávidas de novedad a espacios lejanos y misteriosos.

## El poder del deseo

En ese librito se narraba la historia de un niño cristiano que quería convertir al cristianismo a un amiguito suyo pagano. Poco a poco le fué ganando, hasta el punto que quería recibir el bautismo, pero sus padres se oponían tenazmente y a esa edad era más importante la obediencia paterna que la fidelidad a la fe. Por alguna razón el niño cristiano tuvo que ausentarse y salir de viaje. Durante su ausencia el niño pagano enfermó y murió sin haber recibido el bautismo. El desconsuelo de su amigo al volver de su viaje no es para contarlo. En este momento intervenía el misionero que le explicó al niño aquello del bautismo de agua y del bautismo de deseo. Con ello el niño cristiano recobró la paz y se convenció de que su amigo había muerto en la fe por el solo deseo de ser cristiano sin necesidad del rito del agua.

Desde entonces siempre he pensado que desear es ya empezar a ser dueño de lo que se desea. Para llegar a tener o alcanzar algo hay que empezar a desearlo con fuerza. El hombre es un ser de deseos y por los deseos se apropia el mundo y transforma el mundo. Desear, querer y amar son sinónimos. La desenfadada y admirada Maruja Torres acuñó hace unos días esta frase que puede ser de lo mejor de su reciente producción. Aunque puede que no le demos

el mismo significado la frase me sigue sirviendo. "Primera, segunda, tercera, cuarta y quinta prioridad: Amar". Y a continuación llama al amor "deseo dañino de eternidad". Yo le quito lo de "dañino" y me quedo con "deseo de eternidad" que tiene resonancias de absoluto y de trascendencia. Desear el bien debe ser amar y desear el mal debe ser odiar. Esta recién estrenada primavera es para fomentar entre los hombres formas positivas de relación con los demás, con la naturaleza, con el mundo. El deseo más íntimo es el de que los hombres se entiendan. Desearlo es el comienzo de conseguirlo.

## Un mundo mejor

Al fin resultará lo que nosotros, los hombres, queramos. El porvenir, el mañana será un porvenir forjado por los hombres. Según leo en la Revista Acontecimiento en un artículo de J.B. Astigarraga pueden darse varias posibilidades de mundo para las sociedades industriales del año 2000.

1. Que todo siga igual, como hasta ahora.
2. Una sociedad supertécnica y superexpansiva.
3. Una sociedad encuadrada en la naturaleza.
4. El desastre o el caos total por una guerra atómica o por agotamiento de recursos o por aumento de contaminación y degradación de la ecosfera.
5. La aparición del totalitarismo y autoritarismo para defender la especie como solución definitiva a los peligros del desastre y del caos.

Las dos últimas posibilidades no son realmente viables, porque el hombre siempre ha tenido resortes para salir de los atolladeros de la historia.

La solución de que todo siga igual no la veo con demasiadas posibilidades. Es que para ese viaje no necesitamos alforjas. Los hombres no podemos querer una sociedad con tanto paro como ha generado la salida de la

crisis del capitalismo. El capital ha salido de la crisis por crecimiento económico, pero el crecimiento por sí mismo no elimina el paro. El capital ha superado la crisis pero siguen existiendo 3 millones de parados y la nueva era de acumulación de capital se está haciendo a costa de la sangre de los pobres.

Las soluciones a la crisis puestas en marcha por el capital han debilitado a la clase trabajadora por el paro que provocan y por ruptura de solidaridad. "Las nuevas tecnologías, ha escrito A. Lope, forman el núcleo de prácticas adoptadas por el capital para afrontar su recomposición y dar respuesta a la crisis de forma que no se cuestione su hegemonía". Es evidente que no nos podemos conformar con que todo siga como hasta ahora. Al capital le importa poco que haya paro porque ésa es una manera de manejar y someter la fuerza de trabajo.

La sociedad supertécnica e hiperexpansiva propugna el crecimiento económico a través de la robotización e informatización al máximo para que sólo trabajen unos pocos y la mayoría nos dediquemos al ocio. Tememos que el mucho ocio nos convierta en ociosos y provoque este modelo más de una quiebra psíquica. No me entusiasma el modelo de Herman Kahn y Daniel Bell pero algo de eso se dará.

Nos queda la tercera posibilidad: "Una sociedad más humana y encuadrada en la naturaleza". Esto no quiere decir que hayamos de retrotraernos al neolítico. Basta con que nos preocupe la conservación de los recursos no renovables; el reciclaje y aprovechamiento de los materiales usados; el diseño de productos de larga duración; la extensión de la autoconfianza tanto personal como de las pequeñas colectividades; las tecnologías blandas; la agricultura biológica... vivir más despacio y con un tiempo dedicado a la propia persona y a la convivencia. Todo esto ya se está empezando a vivir. Los movimientos pacifistas y ecologistas y no violentos cada día están teniendo más aceptación y los dos primeros modelos nos llevan a callejones sin salida y a continuas crisis. De modo que lo realista y viable va a ser esta opción. Esto no ha hecho más que empezar y los partidos políticos ya han comenzado a introducirlo en sus programas.

# IMPULSAR INICIATIVAS CONJUNTAS

A pesar de los cambios operados en los últimos años en la manera de enfocar la exportación por parte de nuestras Cooperativas, la necesidad hará que las cosas cambien todavía más y que la dinámica exportadora adquiera un mayor potencial a nivel de Grupo Asociado, impulsando iniciativas conjuntas al igual que se dan en otro tipo de Experiencias cooperativas, como

la israelí o italiana, donde abundan los denominados Consorcios exportadores, agrupados por ramas o sectores productivos.

Parece razonable que dentro de esta política exportadora haya que asignar un papel motor al instrumento exportador con que hoy cuenta el Grupo en su conjunto, que es Lankide Export, y cuyas posibilidades se encuentran un tanto infrutilizadas, en Opinión

de quienes conocen bien los entresijos exportadores del Grupo. Ello va a exigir una mayor interrelación entre los responsables exportadores y una mayor colaboración por parte de todos, grandes y pequeños. No cabe duda que en esta dinámica, el Consejo de Grupos tendrá mucho que aportar, dentro de su política de reordenación industrial y de racionalización de los recursos del Grupo.

## non zer



**La exportación en el Grupo**, recibe en esta ocasión tratamiento de portada en nuestra revista. La exportación es hoy un componente importante de la estrategia empresarial de nuestras Cooperativas, tal como se puso de manifiesto en la Mesa Redonda celebrada y en la que, entre otros temas, se habló del cambio de mentalidad operado respecto al fenómeno exportador, de las redes comerciales en el exterior, de la utilización de las modernas fórmulas exportadoras, del papel a jugar por Lankide Export y la conveniencia de ir hacia una marca única de Grupo que ayudaría a rentabilizar muchos esfuerzos dispersos. (Pág. 12).

Complementariamente, en

la entrevista realizada al Director de Lankide Export, José Manuel Etxeberria traza un balance del pasado ejercicio y apunta los principales objetivos y líneas de acción para 1987. Comenta, asimismo, las relaciones de Lankide Export con los Grupos y Cooperativas, hace una valoración del acuerdo firmado con el INFE y analiza la utilización de modernas figuras exportadoras por parte de Lankide Export. (Pág. 3).

Al INFE y su papel en el fomento de la exportación, dedicamos un breve reportaje informativo, en base al intercambio de impresiones mantenido con su delegada en San Sebastián, Begoña Albizu. Capítulo destacado merecen

al respecto las Bases de Datos, a las que es posible acceder a través del INFE y que muy pronto estarán también conectadas a la terminal que posee Lankide Export. (Pág. 7).

**Euskara Teknologia Berrien Aurrean** artikuluan Edorta Uriak Euskararen bilakaeran eta normalizazioan teknologia aurreratuaren eragina aipatzen du, gure hizkuntzak arlo honetan eman behar dituen urratsak azpimarratuz.

**Las exportaciones vascas disminuyeron** en 1986 más de un 23%, tal y como señala en su artículo nuestro colaborador Carmelo Urdangarín. (Pág. 17).

**Corea del Sur, capitalismo castrense**, es el segundo de los artículos de Jesús Larrañaga dedicados a este país asiático que continúa manteniendo unos fuertes ritmos de crecimiento económico, al mismo tiempo que persiste su férrea dictadura militar. (Pág. 20).

**Kooperatibetako Berriak**, recoge en esta ocasión noticias referentes al Grupo Debako, Ondoan, Irizar y Cicautxo, dedicando también un espacio a la nueva promoción ganadera del Grupo Erein, Artalde. Se informa igualmente sobre las inversiones previstas para este año por el conjunto del Grupo Asociado a CLP y se alude al ciclo de Cine Vasco patrocinado por Caja Laboral.



## "NUESTRO OBJETIVO EN LANKIDE EXPORT SIGUE SIENDO EL DE CANALIZAR EL 10% DE LA EXPORTACION DEL GRUPO"

Texto: Jesús E. Ginto  
Fotos: Kiñu

Lankide Export es una entidad llamada a jugar un papel cada vez más relevante en la creciente dinámica exportadora del Grupo Asociado. Su principal objetivo es el de ayudar a las Cooperativas para llegar a aquellos lugares donde les resultaría difícil o muy costoso hacerlo a nivel individual, habiéndose fijado como meta el canalizar en cinco años el 10% de todas las exportaciones del Grupo. De sus realizaciones y proyectos conversamos con su actual Director José Manuel Etxeberria.

— ¿Qué aspectos destacarías en el balance correspondiente al ejercicio de 1986?

— Organizativamente, se han cumplido satisfactoriamente las previsiones del Plan de Gestión referentes a la creación de nuevos puntos de comercialización en el exterior. De los 6 que había en el 85 se han pasado a 12 a finales del pasado ejercicio: seis en la denominada Area Occidental (Estados Unidos, México, Cuba, Argentina, Camerún y Angola) y otros seis en el Area Oriental (Australia, Egipto, Irán, Singapur, Turquía y Unión Soviética). Esta apertura de nuevas delegaciones se ha traducido en una notable

ampliación de la actividad de Lankide Export, pero también ha supuesto un notable despliegue de medios humanos y económicos.

En el plano económico, los resultados han sido menos favorables de lo previsto, debido en buena medida al descenso de la paridad del dólar que ha puesto muy difícil el mercado norteamericano. Por otro lado, el descenso de los precios de los crudos ha repercutido negativamente en las economías de los países exportadores, la mayoría de ellos en vías de desarrollo y con fuerte endeudamiento, traduciéndose en una paralización casi total de sus importaciones. Este sería

el caso de México, Irán y la URSS, países en los que opera LESA. Finalmente, a nivel interno, habría que mencionar la pérdida de competitividad de nuestras empresas, a causa de la desaparición de la desgravación fiscal y de la inflación existente.

Todos estos aspectos han incidido notablemente en los resultados negativos de Lankide Export de 1986. Conviene, no obstante, recordar el carácter cíclico de nuestras ventas, el hecho de que un año o dos de funcionamiento no resultan suficientes para asentar la estructura de un trading como el nuestro y, por último, que en la fase actual de Lankide Export, nuestros costes de introducción a nuevos mercados habría que entenderlos conceptualmente como una inversión, aunque reflejen resultados negativos en el plano contable. Gracias a Lankide Export, por ejemplo, la imagen del Grupo es hoy día algo más conocida a nivel internacional, habiendo abierto el camino en una serie de mercados que la mayoría de las Cooperativas difícilmente hubieran podido hacer a título individual.

— Entre las operaciones comerciales de 1986, parece ser que la denominada "Baskland" de Estados Unidos, no ha respondido a las expectativas que despierta el gran mercado norteamericano.

— El fracaso de este proyecto ha servido para hacernos ver que la penetración en este gran mercado requiere unos esfuerzos económicos muy importantes y que hay que estar muy preparados para abordarlo con garantías. Los intentos voluntaristas o amateurs conducen a resultados tremendamente decepcionantes que terminan en pequeños o grandes descabros económicos. La operación "Baskland" nos ha enseñado, en definitiva, que el triunfo comercial en un mercado tan tremendamente competitivo, exige personas muy profesionales y buenos conocedores del mercado.

— El área de la Comunidad Europea ¿no entra también en el campo de acción de Lankide Export?

— Pues no, desde el momento en que nuestra filosofía de actuación se dirige a complementar la gestión de las Cooperativas, ayudándoles a llegar a aquellos mercados que por dificultad, lejanía o costo operativo no resultan accesibles a un número importante de

Cooperativas. Entendemos que este no es el caso de los países de la zona comunitaria, cuyo mercado habrá de enfocarse cada vez con más naturalidad como la prolongación del propio mercado interior.

— ¿Cuáles son los principales objetivos y líneas de acción para el presente ejercicio de 1987?

— En principio, asumimos como válida la estrategia definida en 1986 con tres grandes ideas como fondo: mantener el objetivo a cinco años de canalizar a través de Lankide Export el 10% del total de la exportación del Grupo Asociado. Para este año tenemos previsto un volumen de ventas de 2.300 millones de pts., con lo que llegaremos a cubrir el 5% del total.

En segundo término nos hemos propuesto consolidar Lankide Export tras la reciente etapa de expansión, dando mayor operatividad a las Delegaciones ya en marcha pero sin abrir ninguna nueva. Por el contrario, es posible que haya que cerrar alguna, en el marco de ese tercer objetivo que es el de lograr la rentabilidad de Lankide Export. Ello significa que tenemos que generar nuestros propios recursos para potenciar las instalaciones actuales y ampliar poco a poco nuestro campo de operaciones, sin necesidad de recurrir a fuentes ajenas de financiación.

— ¿Qué papel juega en la actividad de Lankide Export la utilización de modernas figuras comerciales como es el barter o la compensación?

— Aproximadamente el 60% de nuestras exportaciones corresponden a ventas previamente programadas. Otras, sin embargo, son mucho más difíciles de programar, al apartarse de los canales típicos de comercialización, y son las que encajarían dentro de los programas de compensación o barter, en colaboración con otras empresas como pueden ser los traders petroleros.

El Grupo Asociado dispone de suficiente capacidad de compra como para fijar planes de compensación por nuestros propios medios, pero de momento se presenta difícil su coordinación, a pesar de haberse hecho algunos intentos por ejemplo a través de Eroski. El recurrir a empresas ajenas para realizar operaciones de compensación significa una mayor dependencia y una disminución de la rentabilidad,

en beneficio de los traders intermediarios. Pero de momento es la única forma de llevar a cabo este tipo de operaciones.

— Todo esto entra dentro de la política comercial del Grupo Asociado y en tal sentido deberá ser importante la labor del Consejo de Grupos.

— No cabe duda que en la medida en que el Consejo de Grupos se vaya consolidando y llevando a cabo políticas unitarias se verá favorecida la gestión de Lankide Export, al disponer de criterios mucho más claros sobre las necesidades y los intereses de las Cooperativas, potenciándose la coordinación y la gestión unitaria.

También sería vital para el desarrollo de Lankide Export el que Caja Laboral asumiera un papel más dinámico en el terreno de las operaciones internacionales, actuando algo más como una banca de comercio que acepta parte de los riesgos como contrapartida a unos beneficios adicionales y no simplemente como elemento financiador cuando el riesgo está plenamente asegurado por un tercero.

— Algunas Cooperativas se quejan de que las comisiones que percibe Lankide Export por sus gestiones resultan demasiado elevadas.

— Más bien yo diría lo contrario. Precisamente, uno de nuestros principales problemas de rentabilidad se debe a que las comisiones que se están cobrando a las Cooperativas están muy por debajo de las comisiones medias de mercado que las propias cooperativas pagan a cualquier intermediario similar a Lankide Export. Parece como si la especial relación que mantiene Lankide Export en el contexto de Caja Laboral, hiciera entender su labor como parte de la tutela global de CLP hacia las Cooperativas, sintiéndose éstas en posición de exigir sacrificios especiales, es decir menores comisiones, a Lankide Export.

— ¿Creéis que sois suficientemente conocidos entre los responsables de las Cooperativas?

— Pienso que de una forma u otra hemos tenido contactos con todas las Cooperativas, solicitando ofertas y exponiendo las posibilidades de contratos y de colaboraciones. De hecho estamos trabajando habitualmente con unas 50 ó 55 cooperativas. Puede ser que este conocimiento sea demasiado puntual y que haga falta una mayor profundización de nuestras funciones y potencialidad y de las expectativas reales que pueden darse de una colaboración más estrecha con nosotros. →

• Nuestros costes habría que entenderlos conceptualmente como una inversión.

• Para este año tenemos previsto un volumen de ventas de 2.300 millones de pesetas.

→  
— ¿La actuación de Lankide Export se ciñe únicamente a las cooperativas o también aborda operaciones de empresas de fuera del Grupo?

— Por supuesto la mayor parte de nuestra actividad se centra en las Cooperativas, pero también queremos intensificar nuestro trabajo con empresas exteriores al Grupo y ello por un triple motivo: Obtener una masa crítica adecuada, complementar sus productos con los de nuestras cooperativas facilitando así operaciones más amplias y, por último, Poder contar con otros parámetros para analizar la capacidad exportadora de las Cooperativas.

Hay que señalar que las relaciones que hemos tenido hasta el momento con empresas externas al Grupo han sido, en general, más fluidas y rentables que con nuestras propias cooperativas.

— El acuerdo de colaboración con el INFE, al que hacemos referencia en otras páginas de la revista, ¿qué ha supuesto para Lankide Export?

— Este acuerdo, firmado a finales de 1985, ha sido para nosotros de gran importancia, ya que gracias a sus subvenciones hemos financiado una buena parte del presupuesto, casi un

50% del total. En el Plano estratégico, ha permitido programar y elaborar proyectos a medio plazo, que sin la ayuda del INFE habrían sido mucho más costosos y complicados. Además, nos ha servido para contrastar nuestra propia política de asentamientos comerciales, apoyándonos en todo momento y aportándonos ideas.

Nuestra colaboración con el INFE ha funcionado estupendamente. Creemos que entienden muy bien, a veces mejor que dentro, la eficacia comercial que puede significar una organización de este tipo para las Cooperativas. Quizá el único punto de acuerdo que no se ha desarrollado adecuadamente ha sido el papel que se concedía a Lankide Export como coordinador e interlocutor ante el INFE de las Cooperativas. Considero que a través de Lankide Export se podía haber ayudado a las Cooperativas de manera mucho más eficaz, haciendo posible la presentación de proyectos más elaborados y, consiguientemente, más fáciles de ser aceptados por el INFE. Lo cual muestra una vez más que no se apro-

vechan bien todas las posibilidades que Lankide EXport ofrece al Grupo.

— ¿Es cierto que Lankide Export tiene poco que ofrecer a las Cooperativas más potentes del Grupo, en otras palabras que su actividad está más bien pensada para ayudar a las pequeñas cooperativas?

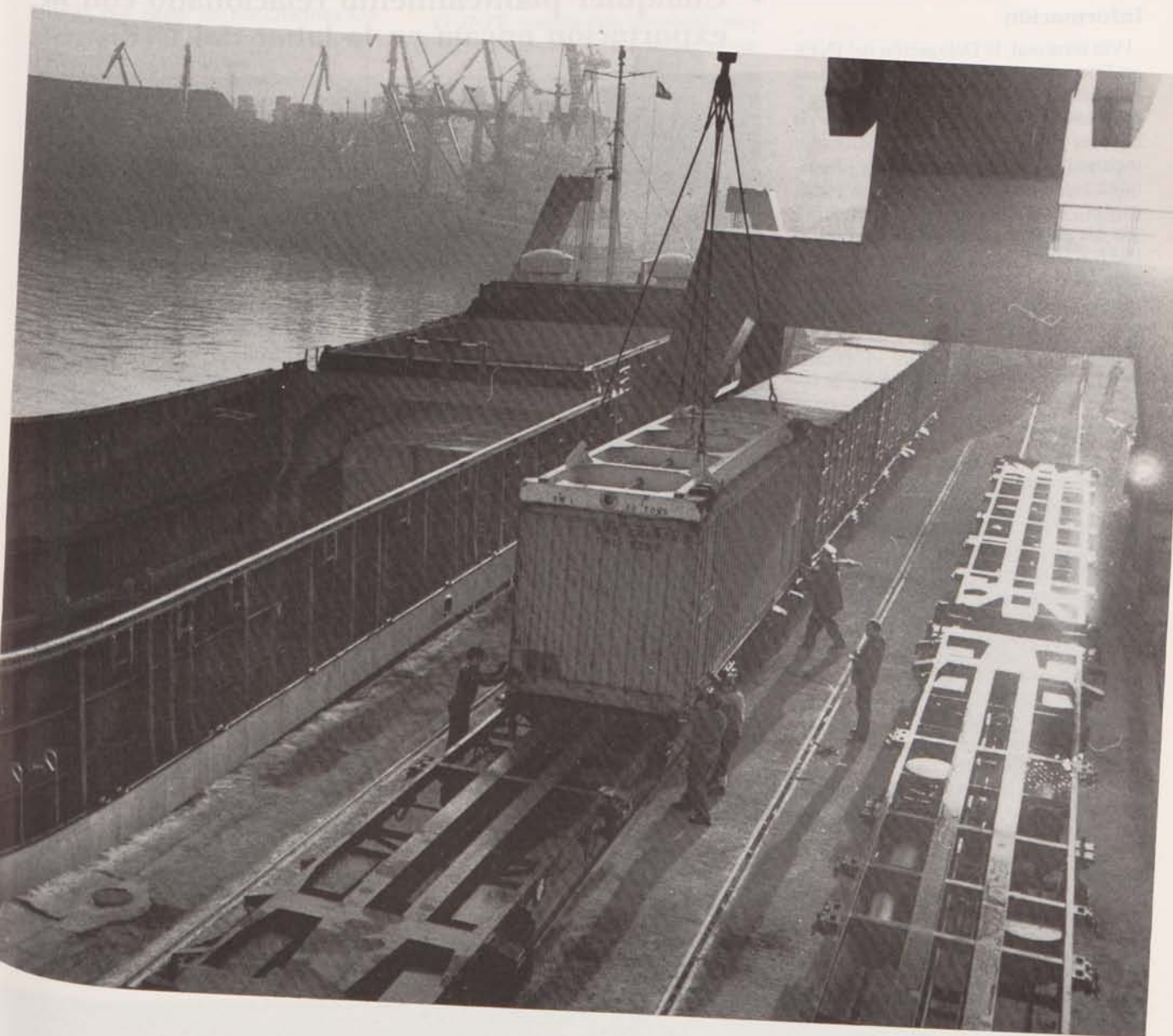
— En principio, nuestra labor se dirige a todas las Cooperativas del Grupo Asociado y de hecho trabajamos tanto con las grandes como con las pequeñas. Lo que ocurre es que nuestra actividad se ve más limitada en aquellos Grupos o Cooperativas que disponen de organismos exportadores propios, aunque no nos cabe duda que una mayor coordinación reportaría mayores beneficios para todos, incluso para las grandes.

Lo que sí es cierto es que atendiendo al producto, trabajamos con mayor fluidez con aquellas empresas que producen accesorios o bienes intermedios que se dirigen al cliente final y que solemos tener más problemas con aquellas que requieren establecimientos de distribución específicos, como puede ser el caso de la Máquina-Herramienta o Bienes de Equipo.

Con una perspectiva de futuro y teniendo en cuenta que la exportación va a suponer cada vez más la salida normal de nuestros productos, lo que sí habrá que pensar con ayuda del Consejo de Grupos es potenciar Delegaciones especializadas en sectores productivos, pero con fuerte implicación de la Cooperativas interesadas sean grandes o pequeñas. ■



- Las comisiones que se están cobrando a las Cooperativas están por debajo de las comisiones medias de mercado.
- El acuerdo con el INFE ha sido de gran importancia para nosotros.



# ¿QUE OFRECE EL INFE A LA EMPRESA EXPORTADORA?

*J. E. Ginto*

**E**l INFE, Instituto Nacional de Fomento a la Exportación, es un importante organismo de promoción exportadora de historia relativamente reciente, bien conocido y utilizado por algunas de nuestras Cooperativas y Grupos, pero insuficientemente empleado por otros. A título informativo y con el objeto de apreciar

de cerca las diversas posibilidades que ofrece a nuestras empresas, nos hemos aproximado hasta su Delegación en San Sebastián, manteniendo un amplio intercambio de impresiones con su responsable Begoña Albizu.

Begoña subraya que toda la gestión para la zona de Guipúzcoa y Navarra se hace desde San Sebastián, sin necesidad de acudir para nada a Madrid, y que los temas que no pueden ser aten-

didos directamente son siempre coordinados desde aquí. También destaca que cualquier planteamiento relacionado con la exportación encaja, en principio, con la labor del INFE, quien por filosofía de acción trata de dar el servicio más individualizado posible a las empresas. Las principales funciones del INFE son resumidas por Begoña en cuatro grandes apartados: Información, Planificación, Ferias, Formación y Asesoramiento. ➔

## Información

Vía terminal, la Delegación del INFE en Donostia, accede al archivo central de Madrid que se nutre de estudios adquiridos por el INFE vinculados al análisis del mercado, estadísticas e, incluso, listados de posibles distribuidores, mayoristas, agentes o fabricantes. Otra fuente de alimentación son los propios estudios que realiza el INFE a través, por ejemplo, de su red mundial de Oficinas Comerciales.

Para acceder a esta información, basta ponerse en contacto con la Delegación de San Sebastián que, en el caso de que únicamente disponga de la referencia respecto a un tema concreto, lo gestionará vía Madrid para luego hacerlo llegar a la empresa interesada.

Cabe señalar que Lankide Export va a contratar en breve estos servicios de Información, que permitirá el acceso directo a los diversos Bancos de Datos del INFE, es decir, a los Programas denominados Bise, Biblos, Estacom, Ofes y Syce, a los que hacemos referencia detallada en estas páginas.

Begoña Albizu añade que está previsto introducir una nueva base de datos centrada en estadísticas de flujo del comercio exterior entre países dentro del área de la OCDE. Cabe decir, por último, que el acceso a la información se puede hacer directamente por medio del télex, carta o la visita personal.

## Planificación

Se incluyen en este apartado todos los Programas que puedan tener un enfoque sectorial, siempre y cuando

## • Cualquier planteamiento relacionado con la exportación encaja en la labor del INFE.



haya un sector definido y pueda haber un interlocutor que se considere válido o representativo. En segundo término, aquellos programas que suponen un tratamiento individual de la empresa.

Los planes sectoriales consideran prioritarios una serie de instrumentos durante el año de puesta en marcha del plan, bien sea vía publicidad, de apoyo a determinadas Ferias que son

muy importantes para el sector, o a través de la actuación de misiones sean de carácter directo o inverso.

En cuanto a la empresa individual, se considera que tras un primer acceso a la información viene el contraste con el exterior, para lo cual existen una serie de ayudas denominadas Viapros (Viajes de Promoción), que comprenden la subvención económica del costo del viaje y el apoyo logístico, en ba-

# BASES DE DATOS DEL INFE

## BIBLOS

Contiene las referencias bibliográficas de toda la información que sobre Comercio Exterior existe en el Fondo Documental del INFE: estudios de mercado, estadísticas, listas de importadores, fabricantes, distribuidores, legislación, guías de negocios y monografías, revistas de carácter sectorial y general, información económica en general. El Fondo se compone actualmente de unos 4.500 documentos en permanente actualización.

## BISE

Recoge diariamente las oportunidades comerciales que se producen en todo el mundo, incluyendo referencias de: proyectos financiados por Organismos Internacionales, licitaciones internacionales, demandas de productos, servicios, cooperación etc. noticias sobre mercados exteriores.

Las referencias se actualizan diariamente, gracias a la amplia red de Oficinas Comerciales de España en el exterior, de otros organismos

oficiales, de la colaboración de la Banca española y de las publicaciones especializadas internacionales. BISE incorpora diariamente la Base de Datos TED de la CEE que recoge los concursos comunitarios en los que España puede participar.

## ESTACOM

Ofrece las estadísticas españolas de Comercio Exterior en base al procesamiento de las cintas de Aduanas. Presenta la evolución mensual del comercio a nivel agregado, el seguimiento mensual del país-pro-



se a la preparación de un programa de visitas por parte de las Oficinas Comerciales y de acuerdo con el perfil que indique la empresa.

En este capítulo de la Planificación entran asimismo las ayudas para temas de homologación, ofertas de tecnología, preparación de concursos etc. También juega un papel importante el apoyo a los Consorcios de Exportación, ofreciendo los servicios de promoción a empresas que solas no podrían soportar los costes de un Dpto. de Exportación. En Euskadi existen varios de estos consorcios.

Por otro lado, el INFE está potenciando las Anex (Asociaciones de Nuevos Exportadores) orientadas a empresas con poca tradición exportadora. No se les exige que tengan personalidad jurídica aunque sí es requisito indispensable que sus miembros no sean competidores entre sí. El INFE les facilita un gerente que se encarga de los temas de exportación, subvencionando al mismo tiempo otros conceptos como gastos corrientes, personal administrativo etc.

### Ferias

Este apartado incluye una doble modalidad: aquellas Ferias en las que el INFE participa como tal y son las de pabellón oficial, corriendo a su cargo la reserva del espacio, la gestión y organización. Suelen ser Ferias muy específicas y especializadas, con temas muy concretos. En segundo lugar está cuando la empresa misma decide la participación en la Feria. En tal caso también recibe una ayuda del INFE.

ducto, el ranking de los productos o países y las balanzas comerciales. ESTACOM registra todas las operaciones de comercio exterior con el mayor nivel de desagregación posible y de acuerdo con tres criterios: valor en pesetas, peso y unidades. Es un tipo de información de gran interés para seguir las tendencias de producto, cuotas de mercado y de áreas y para cualquier planificación vinculada a estos temas.

### OFERES

Es la Base de Datos de la oferta ex-

### Formación y Asesoramiento

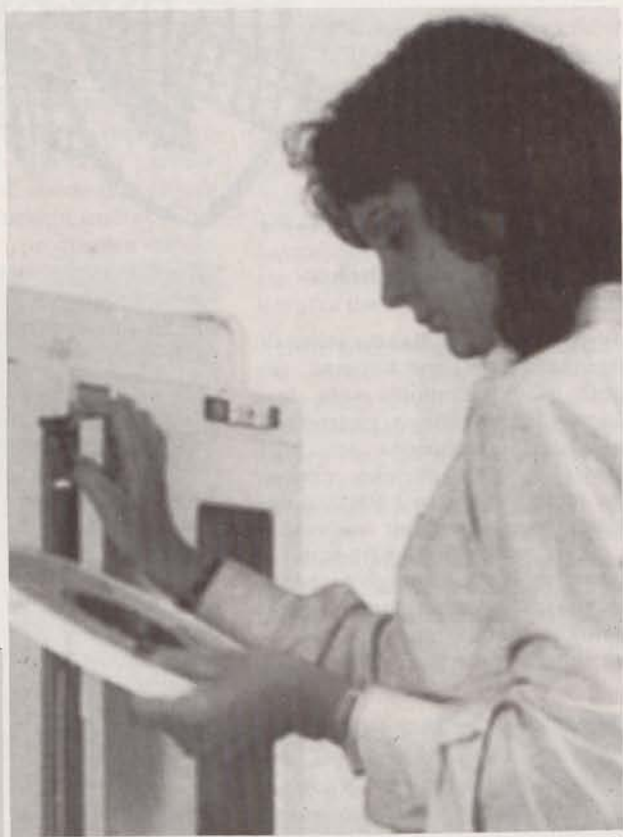
El INFE cuenta con personal muy especializado para temas de homologación, financiación, transporte, envase y embalaje. Asimismo, subvenciona cursos de Comercio Exterior, generalmente a través de las Cámaras de Comercio, y convoca anualmente becas para licenciados, que son enviados a las distintas Oficinas Comerciales donde realizan labores de apoyo en temas de exportación, estudios de mercado etc.

### Relación Cooperativas-INFE

En opinión de Begoña Albizu, los Servicios de Información sí son utilizados por las Cooperativas, pero de manera insuficiente por muchas de ellas,

debido sin duda al desconocimiento de la capacidad y alcance del tema informativo en el INFE.

Por otro lado, los Servicios de Planificación son bastante bien conocidos, particularmente por aquellas Cooperativas que están en el campo de los Bienes de Equipo, aunque son menos conocidos en el área del Consumo. Los Viajes de Promoción (Viapros) serían los servicios más utilizados en este apartado. En cuanto a los servicios vinculados a las Ferias, también serían bien conocidos y utilizados por las Cooperativas. ■



portable española, conteniendo información sobre más de 30.000 empresas españolas que, o bien han demostrado su capacidad exportadora o disponen de claro potencial para hacerlo. Presenta datos completos de identificación de la empresa y del responsable de exportación, del volumen exportado, productos y países de destino en los tres últimos años. El nivel de desagregación de productos es muy grande y su gama dentro de cada empresa se clasifica de acuerdo con un diccionario normalizado que posee aproximadamente 15.000 términos.

### SYCE

Constituye un complemento a OFERES, permitiendo una mayor flexibilidad en la utilización de los datos estadísticos de exportación, al definir una o varias de las siguientes variables: capítulo arancelario, partida o número estadístico, zona geográfica o país, localización geográfica de la empresa y volumen de exportación.

**Delegación del INFE  
en San Sebastián  
c/Getaria 2 triplicado  
Tfnos.421203/420799 y 424678**



*Edorta Uría*

Teknologiak asmatu dituen tresna berri askotan gure esku dago EUSKARA erabiltzeko aukera

## Teknologiaren amaigabeko aurrerakada

Industri munduan aldaketa sakonak gertatzen ari diren une honetan, zailtzarrik gabe, teknologia-mota desberdinen garapena dugu gizartearen protagonistarik nagusiena eta hori baieztatzeko esan daiteke ekonomiaren motore indartsuenetakoa dela zientzia eta teknikaren aurrerapean oinarritutako produkzio-egitura. Bizitzaren mobiola atzera bota edota gure aiton-amonek zeramaten bizimoldea gaurkoratuko bagenu, benetan aldaketa ikusgarria urte gutxitan eman dana!

Elektronikaren aplikazioak, automatizazioa eta areago ordenadoreek dakartzaten egunez eguneko aurrerapenak ditugu aldaketa honen ardatza eta muina. Izan ere teknika horien seme dira, beste askoren artean, azken urte hauetan merkataratu diren aplikazio berriak: zenbakizko kontrola, burutika, robotika, fabrikazio-sistema malguak, informatikaren adar desberdinak, eta gure Euskal Herri industrializatu honetan etengabe modernizatuz eboluzionatzen duten hainbat eta hainbat prozedura mekaniko, beste inizatiba askoren artean.

*PIXKANA-PIXKANA ETA KASIK OHARTU GABE 12 URTE BESTERIK EZ ZAIKIGU GERATZEN XX. MENDEA BUKATZEKO. BERAZ 2000gn URTE HORI ERREFERENTZI PUNTU DELARIK EUSKARA eta TEKNOLOGIAREN ARTEKO HARREMANEI BURUZKO KONTSIDERAZIO ARRUNTAK PLAZARATU NAHI DITUGU GAURKOAN. GUTXIENIK 5.000 URTE KRISTO AURREKOA OMEN DA GURE HIZKUNTZA ZAHARRA, NONBAIT INDOEUROPEAR HIZKUNTZA GUZTIAK BAINO LEHENAGOTIK JAIKOA, BERAZ 7000 URTETAN ZEHAR BIZIRIK IRAUN DUEN EUSKALDUNON EZAUGARRIRIK NABARMENENA DEN EUSKARA DAKARGU AZTERGAI ERA GUZTIETAKO MODERNISMOAK MODAN JARRI ZAIKIGUN SASOI HONETAN.*

Bistan dan teknologiarekin batera hizkuntzak ere urrats berriak ematen dituela, ondorioz teknologia bera milaka hitz berri asmatu beharrean aurkitzen da produktu berriak bataiatu ahal izateko, tresna sofistikatu berri horiek gehienetan, eta prezisio haundiko elementuak diren neurrian, hizkuntzaren aldetik ere zehazki izendatu behar dira bakoitzaren funtzio desberdinak ondo mugatuak gera daitezten.

Euskaldun askoren bizimoduren parte haundi bat lantegietan joaten bada eta Euskal Herriko jende askoren lanbidea teknologiarekin harreman hestuen bidez hezurmamitzen dela kontutan hartzen badugu, hona hemen bururatzen zaigun galdera zorrotza: Gure lurralde industrializatuan teknologia berriak irentsi ondoren, lortuko ote du EUSKARAK desafio berri hau gainditzea?

## Euskararen herronka berria

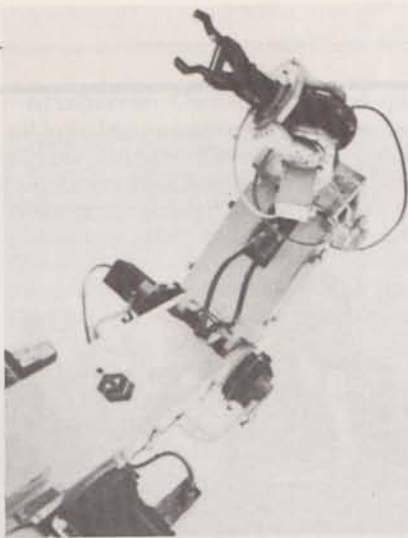
Sarritan aipatu ohi dugun esatera errepikatu nahi genuke berriro teknologiararen gaiari dagokion testuinguru honetan: "EUSKARA lan-mundura iristen ez bada, ez da bere normal-kuntza segurtatzerik izango". Beraz

# "EUSKARA TEKNOLOGIA BERRIEN AURREAN"

Euskararen heldura soziala eta gizartearatzea eguneroko laneko harremanekin uztartzea lehentasun handiko helburua izan behar du, bestela teknologiaren berrikuntzak dakarren hizkuntz molde berriak -ingelesaren kasua oso nabarmena daito dezake Euskararak arlo honetan ezinbesteko duen aurrerabidea.

Aspaldidanik, azken hamarkada honetan indar gehiagorekin beharbada, slogan ugari entzun dugu handik eta hemendik Euskararen alde, eta esaldi guzti horien azpian dagoen mezuak helburu zabala transmititu nahi du: Euskaldungoa Euskararen normalizazioaren alde jartzea, hau da, eguneroko bizimoduan Euskara edozertarako erabiltzea.

Tradizio-eza aipatzen dugu askotan eta hori egia izanik ere esan behar da mende honen hasieran, industrializazioa indartzen hasi zenean, errekurtsio linguistiko berriak asmatu zituela Euskararak makinak eta tresna berriak izendatzeko. Terminologia propio honen lekuko dauzkagu Eibar aldeko tailer eta lantegietan egindako hitz teknikoak bilduma interesgarria. Ohitura hori berreskuratu beharra daukagu gizarte aurreratu honetan EUSKARA ahalik eta funtzio gehienak betetzeko hizkuntza izan dadin.



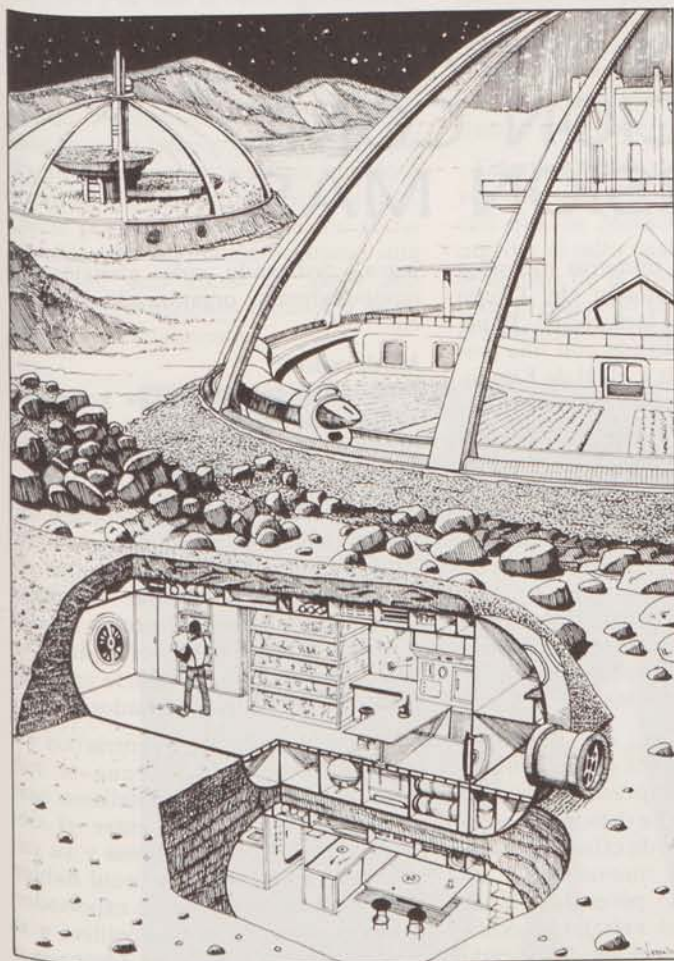
Errentagaritasunarena izan ohi da, gehienetan, arazo honen inguruan topatzen dugun oztoporik larrienetakoa. Teknologia berriak baloratzeke orduan nagusitzen den kontzeptioa berehalako etekin garbiak lortzearena izaten da eta produkzio-tasak etengabe gairitu beharrekoa. Bizkortasunaren dinamika honetan leporaino sartuak gaudelarik ez dirudi erraza hizkuntzak eta gure kasuan Euskara sartzeko mekanismoak laneko programen baitan kontsideratzea, baina, horrek ez du esan nahi, inondik ere, Euskararen aldeko urrats berri bezain garrantzitsurik ezin eman daitekeenik.

## Laneko hizkuntza

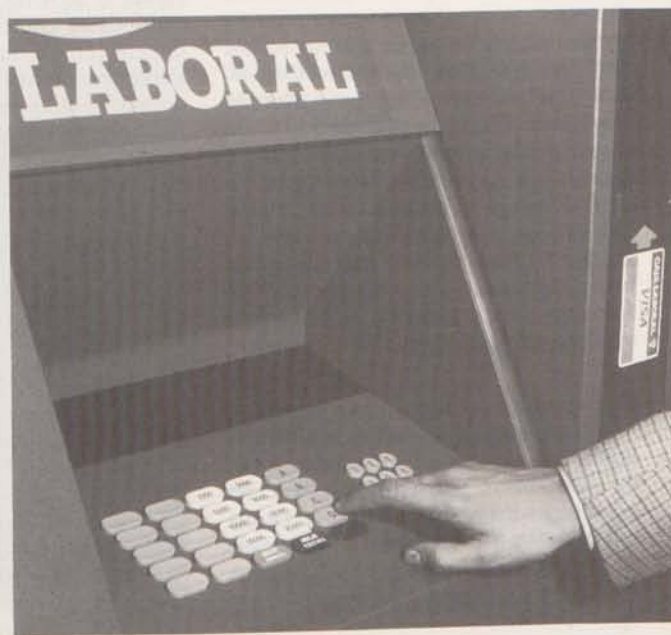
Euskara hizkuntza normalizatua izatera helduko bada, hainbat arlotan bide berriak ireki behar dituela bistakoa da. Horretarako hiztunak irabazi behar ditu, ez dakitenak jakitera eta dakitenak erabiltzera eramanez, helburu hau komunikazio-egoera guztietan bideragarria izan dadin ez da nahikoa borondate hutsa, jarrera berri horiek indartzeko bestelako neurriak ere landu behar dira, euskaldun sentitzen garenok erantzunkizun zuzenak dauzkagu euskararen berreskurapena indartzearen helburuarekin.

Laneko giroan Euskara hutsez komunikatzeko zailtasun franko izaten dugu geure buruak euskalduntzak dauzkagun gehienok, eguneroko lanbidean suertatzen zaizkigun gorabehera buruz maiztasun gutxirekin erabiltzen dugu Euskara, gizartearen eboluzioarekin batera hizkuntzak ere erregistro berriak landu ditu eta prozesu horren arabera, euskaldunok ere, ahaleginak egin beharko genituzke gaitasun komunikatibo berriak gureganatzen. Honen argi eta garbi adierazten diguna hauxe da: Euskara laneko ohituretan eta harremanetan erabiltzeko prestatu beharra daukagula.

Gure hizkuntzak lan-munduan jasaten duen egoera problematikoari erantzunak ematen hasi beharra dago luze baino lehen. Betiko topikoak baztertzen hasi eta normalizazioaren helburua sakonagotik bideratzen hasteko kooperatiba mugimendutik ere gauzatu behar dira, pixkana-pixkana, beharrezko diren baliabide guztiak harik eta Euskararen ofizialtasunak benetako esanahia, egiazko edukia eta aurrerabidea eraginkor bat izan dezan arte.



Galaxia berrien aurkikuntza. Fikzio edo errealitate, EUSKARARENtzat lekutik ba ote? (Irudia: ZIENTZIA ETA TEKNIKA aldizkaria)





El papel que hoy juega la exportación en las cooperativas del Grupo, los cambios que en su enfoque se han ido dando en los últimos años, la función a desempeñar por Lankide Export en este contexto y el posible proceso de

convergencia hacia una marca única de Grupo que facilite el fenómeno exportador, fueron algunos de los temas tratados en la Mesa Redonda sobre exportación en el Grupo.

## "NO HEMOS ASUMIDO LA EXPORTACION COMO UNA INVERSION MAS"

TEXTO: Jesús E. Ginto  
FOTOS: Kiñu

**P**articiparon en la misma Rafael Barrenechea (Director Comercial de Danobat), José Manuel Etxeberria (Director de Lankide Export), Pablo Gárriz (responsable de Transferencia de Tecnología en FAGOR y delegado de su nueva Oficina Comercial en Hong-Kong), Pedro Lekunberri (Director de Marketing en Learko) y José Urbistondo (Director de Exportación en Urkide). Actuó como moderador Jesús Ginto.

**Moderador:**

—¿Qué papel juega hoy día la exportación en la actividad del Grupo Asociado? ¿Consideráis que se ha dado una evolución positiva en los últimos años, dejando de ser algo coyuntural para transformarse en parte de la estrategia global de la empresa?

**Etxeberria:** En números redondos el porcentaje exportador del Grupo ronda el 30% de la facturación. El pasado año y coincidiendo con una tendencia generalizada a nivel de Estado, el porcentaje fue menor de lo previsto, debiendo citar como causas la desaparición de la Desgravación Fiscal y una serie de variables socioeconómicas, como el descenso del valor del dólar respecto a la peseta, las dificultades financieras de los países productores de petróleo y la deuda latinoamericana. Además, el incremento de la demanda interna hizo que las empresas dedicaran más esfuerzo al mercado interior que en años precedentes.

**Barrenechea:** Creo que sí se han dado cambios notables en los últimos años en nuestras empresas respecto a la exportación, que ha dejado de ser algo típico de tiempos de crisis. Ha habido un cambio de mentalidad y de política comercial, potenciando las Delegaciones en el exterior, modificando el producto, mejorando los catá-

logos, dedicando más atención al equipo humano, organizando cursillos etc.

**Moderador:**

— ¿Este fenómeno es generalizable a todos los sectores o es más propio de uno tan específicamente exportador como la M-H?

**Urbistondo:** En parte depende del producto. El Mueble por ejemplo tiene características bastante diferentes de la Máquina-Herramienta, al tener unos componentes culturales locales que hacen difícil su universalidad. No es posible hacer un producto especial para cada mercado exportador.

**Etxeberria:** Para no centrarnos en mercados concretos, lo que sí me gustaría es resaltar el paralelismo casi matemático que existe entre el desarrollo global de la empresa y su capacidad exportadora. Es inútil hablar de una asunción del hecho exportador si esa empresa no es competitiva y si no dispone una estructura adecuada a

todos los niveles: productivo, comercial, calidad, diseño etc. Entre nosotros, los Grupos más consolidados son también los más eficaces de cara a la exportación.

**Gárriz:** En lo que concierne a FAGOR, aunque no soy quizá la persona más indicada para comentarlo, está claro que desde hace ya bastante tiempo se ha dado una estrategia exportadora y ahí están los casos de Ularco France, Fagor GMBH, Aurki y Fagellectro en EE.UU. Lo que se quiere dar ahora es un salto cualitativo, potenciando unidades de negocio en distintas áreas, como es el caso de Hong-Kong. Dentro de esta estrategia hay que destacar la unificación de la marca, con lo que se pretende dar una imagen única de calidad que permita una mejor comunicación y se traduzca en un salto cualitativo a la hora de hacer marketing en países lejanos.

**Lekunberri:** Además de las empresas consolidadas, habría que decir que otras han incluido la exportación en sus programas porque estaban en crisis y en un callejón sin salida. Con la reactivación de la demanda interna en 1986, y que al parecer se prolongará también este año y el próximo, se puede correr nuevamente el peligro de caer en la política de la rentabilidad inmediata y olvidar la estrategia de Marketing de cara a los mercados exteriores.

**Gárriz:** En el País Vasco no hemos tenido vocación de comerciales sino más bien de buenos productores, que durante un tiempo nos han venido a comprar sin tener que salir a vender. Quizá por eso lo comercial no se ha considerado normalmente como una inversión sino como un gasto adicional, mostrándonos remisos a intervenir comercialmente.

**Etxeberria:** Ciertamente, creo que así lo refleja nuestro proceso industrial de las últimas décadas. Nos dimos cuenta que no era suficiente con fabricar, que era preciso conocer la cifra de pérdidas y ganancias y se potenció la filosofía administrativo-financiera, llenándonos de economistas. Luego vino el control de calidad y entramos en las homologaciones con el exterior etc. En todos estos procesos siempre se ha asumido un coste y éramos conscientes de que los frutos eran a largo plazo. Sin embargo, la exportación nunca se ha asumido como una inversión más, como un riesgo empresarial. Se exportaba porque no se veía otra posibilidad o porque así lo aconsejaban las mentes preclaras.

**Moderador:**

— Todo eso ha ido cambiando...

**Lekunberri:** Yo soy un tanto escéptico de que haya cambiado mucho. Creo que muchas veces se sigue abordando la exportación sin elaborar realmente un plan, sin hacer análisis de mercado. Se trata de vender lo que hay en fábrica, sin adaptar el producto a los mercados a que se quiere acceder, y lógicamente vienen los fracasos.

**Etxeberria:** En el fondo eso es real. Pero para hacer lo que sugieres, tienes que pasar un periodo de tiempo sabiendo qué es lo que hay que vender, otro periodo cambiando tus medios productivos, de diseño etc. Es decir, que necesitas invertir durante un tiempo para poder ser competitivo.

**Gárriz:** Pienso que la dinámica de venta ha sido más una cuestión comercial que de Marketing. Ahí se tiene que dar el salto cualitativo y entrar en el ámbito de la inversión del Marketing, preparando los productos, yendo a mercados estudiados, comunicando

adecuadamente las ideas etc. No cabe duda que los grandes desastres de la exportación han venido por querer vender lo que teníamos sin servir para el mercado exterior, sin presentarlo adecuadamente.

**Etxeberria:** Otros grandes fracasos vienen por estar en manos de terceros, que defienden sus rentabilidades y a los que les da igual que el producto venga de Euskadi o de cualquier otro lado. En el Grupo estamos en un gran porcentaje en manos ajenas, no disponemos de redes comerciales propias y por tanto resulta difícil hacer Marketing a través de intermediarios que no tienen tus mismos intereses.

Creo que en un porcentaje importante de casos deberíamos crear nuestras propias redes, porque para ello contamos con suficiente estructura a nivel de Grupo. Es difícil que lo lleven a cabo pequeñas empresas pero sí es posible a nivel sectorial y de Grupo.

**Barrenechea:** Eso está bien, pero cada uno debe darse cuenta de sus limitaciones. No se trata de que el comercial se dedique a recorrer el mundo con su cartera bajo el brazo. Es necesario que nos concentremos tanto en zonas como en productos. En nuestro Grupo Debako hemos apostado por los nativos y es difícil buscar gente nuestra que esté dispuesta a salir. Creo que hemos hecho poco para la promoción de gente joven en la actividad exportadora, facilitando estancias por un par de años en Alemania, Estados Unidos etc.

**Gárriz:** La disposición de las personas era precisamente un tema que yo quería apuntar como escollo a la promoción de personal exportador. Primeramente, la disposición a salir no parece muy grande por parte de nuestra gente, luego está la necesidad de curtirse por un tiempo en la empresa para conocer bien procesos y productos. Habría que aludir también a los agravios comparativos respecto a los exportadores de otras empresas y países. En este sentido es interesante destacar que nuestro Grupo FAGOR está elaborando una normativa especial que contemple el caso de los expatriados del Grupo, que se van a ir instalando en las distintas Delegaciones exteriores.

**Lekunberri:** La pena es que nuestro Grupo Asociado no se está estructurando lo que debiera, cuando existen medios para eliminar tales limitaciones. Es una asignatura pendiente desde hace tiempo.

**Etxeberria:** Creo que sí se han hecho cosas tremendamente positivas.



Pablo Gárriz



Lo que nos ha pasado es que no hemos sabido dar el siguiente paso, superando la estructura compartimentada del Grupo, e introduciendo instrumentos de cierto corte ejecutivo.

Cuando han surgido contradicciones en algunos de los proyectos exportadores puestos en marcha por el Grupo, en vez de buscar soluciones se ha ido a la ruptura, cuando se han dado ejemplos claros en los que sencillamente el producto no era el adecuado.

**Barrenechea:** Hay una cosa que ha cambiado y que nos va a hacer cambiar aún más y es la necesidad, los enormes costes y dificultades que hoy supone la actividad exportadora y que nos está haciendo ser más receptivos a todos.

**Lekunberri:** Si no se adoptan medidas institucionales, los únicos que van a poder beneficiarse de un paraguas común van a ser quienes se hallen próximos en dimensión, Know-how empresarial etc., es decir, aquellas cooperativas que puedan discutir de tú a tú entre ellas. Pienso que continúan pendiente otro tipo de coberturas, salvo que se opte por una especie de selección natural en la que queden eliminadas aquellas cooperativas que no superen un listón mínimo.

### Moderador:

**Cabe pensar que en todo este contexto algo tendrá que decir Lankide Export.**

**Etxeberria:** Yo diría que, en términos generales, la historia de Lankide Export es positiva. Lo que ocurre ahora es que está un tanto aislado de las ideas, proyectos y necesidades del Grupo, quien no participa suficientemente en optimizar las posibilidades de Lankide Export.

**Gárriz:** ¿Quieres decir con eso que la vocación exportadora nace de Lankide Export y no nace del Grupo?

**Etxeberria:** Más que a vocación me refiero a los proyectos que realizamos y a que no se refunden las ideas de unos y otros. Los Grupos consolidados apenas cuentan con Lankide Export. Nos quedamos entonces con las cooperativas que no tienen otros medios y que muchas veces no disponen de los productos adecuados, que en general son las menos estructuradas y con menos capacidad exportadora. Pienso que todo esto supone una infrutilización de Lankide Export y de las posibilidades que Caja Laboral ofrece al Grupo a través de Lankide Export.

**Gárriz:** Aunque quizá con riesgo a equivocarme, la idea que se tiene y que tengo de Lankide Export es que trata de dar una serie de servicios a aquellas cooperativas que, o bien por su dimensión o por el tipo de producto que fabrican, no tienen la posibilidad de acceder a los mercados por falta de estructura.

Pienso, además, que cuando pretendéis establecer vínculos con aquellos Grupos y cooperativas que disponen de su propia estructura exportadora, lo cual me parece muy razonable y objetivo, tratáis de hacerlo con la mentalidad de la definición y exigiendo exclusividades en los acuerdos. Creo que en los Grupos grandes y con propia estructura, al tema de la exclusividad hay que darle un tratamiento diferente.

**Etxeberria:** Es es una parte de lo que debería ser Lankide Export. Pero hay otro aspecto muy importante, que es el de aunar y rentabilizar esfuerzos a través de Lankide Export y de los medios de tipo económico y humano de que dispone. Por decir un ejemplo actual, no tiene demasiado sentido crear en Hong-Kong una Delegación exclusivamente para FAGOR si se puede hacerlo a un nivel más amplio. Puede ser que no hayamos sabido vender suficientemente las posibilidades y capacidad de Lankide Export, pero en el fondo creo que es porque el Grupo no lo asume con la fuerza debida.

**Gárriz:** Para conseguir ese objetivo empresarial quizá tenéis que cambiar un poco la forma de vender vuestros servicios. Claro que ahí vienen las dificultades, porque cada uno desea sacar sus propios beneficios.

**Urbistondo:** Creo que frente a la acción comercial de Lankide Export existe una prevención básica y es que el trading abarca todo pero no aprieta suficientemente en los productos y sectores concretos. Quizá funciona con una visión demasiado generalista, que para una primera presentación puede servir, pero que en fases posteriores necesita una participación más directa de la empresa.

**Barrenechea:** Parece demasiado el pretender cubrir todo el mundo y todos los productos, en un momento que se está dando una enorme especialización de productos y mercados.

**Etxeberria:** Es cierto que hay que especializarse y que Lankide Export ha de ir asumiendo papeles absolutamente diferentes unos de otros, en función del mercado y de los productos. Por ejemplo, en la Europa del Norte al igual que en Estados Unidos o la Unión Soviética, Lankide Export



Pedro Lekunberri



José Manuel Etxeberria

debería funcionar como una Delegación.

**Gárriz:** Volviendo al tema de Hong-Kong, lo que pretendemos es asentarnos poco a poco en aquel mercado, estableciendo una unidad de negocio con unidades estratégicas en cada área. Idealizando un poco y al cabo de unos años, se puede intuir que va a estar gestionada por gentes de casa, tanto desde el punto de vista de Marketing como de la dirección administrativo-financiera, trabajando con gente local de la zona y buscando dar respuesta a las necesidades de mercado. Cuando aquello se establezca podremos buscar otros negocios en el campo del joint-venture etc.

Pero lo primero es establecer la unidad de negocio, que se irá especializando poco a poco para luego pasar a una especie de coordinación general. Esta concepción global es difícil montarla de arriba a abajo y en la medida de lo posible hay que hacerlo de abajo



José Urbistondo

arriba, con todas las economías de escala posible. En este plano yo veo más a Lankide Export como un trading, en la medida en que consiga irse especializando, pero yendo de abajo arriba.

**Barrenechea:** ¿Qué planes tiene Lankide Export para este año?

**Etxeberria:** Vamos a dedicarnos básicamente a consolidar las empresas y delegaciones que tenemos en el exterior. Va a ser un periodo de análisis de rentabilidades y de estudio de nuevas oportunidades como puede ser el mercado de los países del Este Europeo o algún programa de barter.

Me gustaría señalar que el hecho de considerarnos parte de Caja Laboral ha supuesto que, a veces, las Cooperativas nos escatimaran condiciones que no habrían hecho con terceros. Para nosotros está claro que Lankide Export ha de guiarse por criterios de rentabilidad, que debe cubrir sus cuentas de resultados y tener beneficios, que ha de contar con recursos propios para reinvertir. En resumen, que es una empresa creada para obtener ganancias.

**Barrenechea:** Por lo que comentas, no parece que se piense en seleccionar determinados mercados y productos. Teniendo en cuenta que los medios humanos y técnicos con que contáis son limitados ¿no sería mejor concentrarse y no dar la sensación de estar en muchas cosas a la vez?

**Etxeberria:** Actualmente tenemos 12 delegaciones en el exterior. Pretendemos que cada una de ellas se centre y sea eficaz en esos países, abandonando los sitios donde no veamos posibilidades claras de negocio.

**Barrenechea:** ¿No son demasiadas 12 delegaciones, si se quiere mantener realmente una relación ágil y eficaz?

**Etxeberria:** Hay una cosa que quizá no consideráis y es que Lankide Export no funciona como si fuera el canalizador de todo. Estas delegaciones no fijan su dinámica diaria a través de Lankide Export sino que lo hacen directamente con las Cooperativas implicadas. Nosotros lo que pretendemos es controlar esa gestión e intentar solucionar los problemas que vayan surgiendo. Además, dentro de las 12 delegaciones mencionadas, hay 3 ó 4 que trabajan con un número concreto de empresas, como ocurre por ejemplo con la de Estados Unidos o el caso de Egipto donde en la práctica sólo funcionamos con Orona. De cualquier forma, pienso que debemos tener una cierta dispersión, de manera que cuando fallan cuatro existan otras que marchen bien. Encontrar el punto óptimo es lo difícil y en ello estamos.

**Lekunberri:** Creo que, a pesar de sus limitaciones, será siempre poco lo que se haga desde Lankide Export.

**Barrenechea:** Todos estamos a favor de que continúe. Yo lo que cuestiono es la excesiva generalización. Los diferentes tradings que conozco son especialistas tanto por zonas o países (del Este, árabes, Africa) como por productos. Abarcar un montón de países me parece excesivo.

**Lekunberri:** Me ha parecido ver un cierto contrasentido en lo de empezar de abajo arriba, teniendo como objetivo final una especie de trading. Yo me pregunto, si el objetivo final es el trading ¿por qué no se permite que esa labor la realice desde un principio Lankide Export?

Rafael Barrenechea



**Gárriz:** Yo más que de trading he hablado de unidad de negocio y, de todas formas, ahí estará la Dirección General de FAGOR que me indicará cómo enfocar el tema. Además, en mi intervención anterior he introducido el matiz de "idealizando mucho y allá en el largo plazo". Lo que vamos a hacer en definitiva es dedicarnos a captar operaciones que sean rentables y que no estén enmarcadas en la actividad normal de FAGOR. Además lo vamos a hacer escalonadamente y por fases, atendiendo gradualmente a las distintas Cooperativas del Grupo, pero centrándonos primeramente en algunas de ellas. Intuyo, pues, que el objetivo de la operación HongKong no es crear un trading sino algo más amplio, una unidad de negocio.

**Lekunberri:** Eso también podría hacerlo Lankide Export.

**Gárriz:** Le veo varios problemas. Quizá el más importante es que los posibles negocios que surjan han de ser hechos por hombres que conozcan bien la empresa y el producto, que sean especialistas. Por eso he insistido en lo de crear de abajo arriba, y en que lleven adelante sus propios proyectos de exportación las Cooperativas o Grupos que puedan hacerlo.

**Etxeberria:** Sigo pensando que existe un serio desconocimiento de lo que hacemos en Lankide Export. Nosotros ya estamos haciendo algo similar a lo de Fagor, por ejemplo en Estados Unidos, al haber tomado participación en una empresa y poder funcionar como trading del sector de forja y fundición, actividad claramente especializada. Algo parecido intentamos promover para el sector de herramienta.

Lankide Export no sustituye a las empresas exportadoras sino que contribuye a canalizar sus posibles proyectos aportando conocimientos, medios económicos e información del mercado. El problema es que al no tener esa especie de protagonismo por parte del Grupo, nos vemos obligados a proyectos más generales y menos específicos. Lankide Export debe servir para exportaciones marginales o poco habituales, pero también para proyectos especiales, como es el caso de la operación conjunta llevada a cabo en Egipto con Orona.

**Moderador:**

— ¿Qué aplicación tienen en el Grupo las distintas modalidades de exportación, como el barter, CKD, venta de tecnología?

**Etxeberria:** Estos son campos en los que tiene bastante que decir Lankide Export. En el terreno del barter, por

## ■ mesa redonda

→ ejemplo, donde no es fácil entrar, se han hecho un par de operaciones interesantes. El barter tiene una importancia enorme en la economía actual, ya que según dicen los estudios, casi un 40% del comercio mundial se realiza hoy día de una forma u otra bajo acuerdos de compensación. Sin embargo, en nuestro Grupo, a pesar de su indudable capacidad de compra, nos vemos obligados a recurrir a terceros para efectuar estas operaciones.

En venta de plantas y CKD aún hay mucho que hacer. En cuanto a la venta de tecnología, es posible que no dispongamos de tantas tecnologías exportables como a veces pudiera pensarse.

**Gárriz:** En la venta de tecnología cuenta el producto y la vocación de la propia empresa, como puede ser el caso de Aurki.

**Barrenechea:** También hay que anotar a la cuenta de Debako la venta de tecnología a la empresa puntera de Máquina-Herramienta, a la Cincinatti, realizado el pasado año.

**Etxeberria:** El tema de los joint-ventures como alternativa a la exportación es una fórmula muy poco o nada utilizada en el Grupo, debido quizá a que choca con ciertos planteamientos ideológicos que insisten en la necesidad de invertir aquí y de crear trabajo aquí. Se olvida, sin embargo, que con una inversión posiblemente menor y un esfuerzo también menor, pueden conseguirse unas rentabilidades que luego es posible repatriar e invertir aquí. Creo que es una fórmula a la que tenemos que ir si realmente queremos estar presentes en el gran mercado mundial.

**Gárriz:** Es una asignatura superpendiente, diría yo.

**Barrenechea:** sobre todo teniendo en cuenta que en el mundo occidental se están dando un gran número de contratos de este tipo.

**Lekunberri:** ¿No tiene la sensación Lankide Export de que en estos temas de barter, CKD etc. nuestras Cooperativas, sobre todo las pequeñas, están

muy poco familiarizadas con estas posibilidades?

**Etxeberria:** Es posible que haya que intensificar la información en estas modalidades pare que resulten más accesibles.

**Moderador:**  
**Pasando a otro tema ¿qué papel juega Caja Laboral en el fomento de la exportación? ¿Sería conveniente que abriera líneas o figuras de financiación especiales?**

**Etxeberria:** Por supuesto que en el activo de CLP hay que incluir la creación de Lankide Export, como instrumento de apoyo al Grupo en todo lo relacionado con la exportación, con el esfuerzo económico y el despliegue de medios humanos que ello supone.

También habría que decir que se han iniciado nuevas fórmulas de apoyo, como es el caso de la línea de crédito concedida por CLP a Cuba, aunque en este caso más que asumir riesgos comerciales, lo que hizo fue articular una nueva forma operativa. Pienso no obstante que Caja Laboral podría abordar nuevas fórmulas tanto financieras como de coparticipación de riesgos.

**Gárriz:** Yo creo que por encima de todo hay que saber asumir el riesgo de la propia actividad empresarial. Si estuviera en el caso de CLP posiblemente trataría de hacer lo mismo, minimizar los riesgos. Estoy de acuerdo, sin embargo, en que sería muy conveniente que CLP creara figuras de financiación a la exportación, en las que asumiera un cierto riesgo compartido con la Cooperativa o con el Grupo interesado.

**Lekunberri:** Además, ahora que CLP está intentando como entidad financiera dispersar el riesgo hacia otras áreas, la exportación puede ser un buen campo.

**Barrenechea:** De todas formas, la actuación de CLP en el tema exportador es un mal generalizado a nivel bancario en este país, que cuenta con un colectivo financiero tremendamente conservador.

**Urbistondo:** Habría que hablar también de la corta experiencia del Dpto. de Extranjero en Caja Laboral.

**Gárriz:** Efectivamente, es ahora cuando este nuevo Departamento comienza a imbuirse de la nueva estrategia.

**Moderador:**

— **La creación de una marca única de Grupo ¿ayudaría a elevar el nivel exportador?**

**Etxeberria:** Yo diría que de forma subjetiva casi todas las Cooperativas intentamos apoyarnos en el paraguas del Grupo Cooperativo Asociado a CLP. Pero luego se da una desconexión entre lo que pretendemos y lo que es en realidad. Y esto, cuanto más pequeña es la cooperativa más le afecta.

**Barrenechea:** Lo que FAGOR ha iniciado creo que es algo sumamente positivo, potenciando el nombre con más gancho y potencialidad comercial. Claro que CLP es otra cosa y no sé si en el futuro podría ir haciendo algo similar.

**Lekunberri:** Yo en este aspecto soy radical y estoy totalmente convencido de que ese es el camino. Hay un montón de problemas para llegar a una marca única, de homologación de calidades, de cesión de poder y competencias. Pero no cabe duda que es un tema que hay que abordar y tenemos abundantes ejemplos en multinacionales y grandes Grupos industriales.

**Urbistondo:** Eso exige homogeneidad de comportamiento. FAGOR, por ejemplo, no podría aceptar un producto que pudiera desprestigiar la marca.

**Barrenechea:** Hay que ir quemando etapas y una muy importante que afecta a un tercio del Grupo Asociado se ha logrado ya.

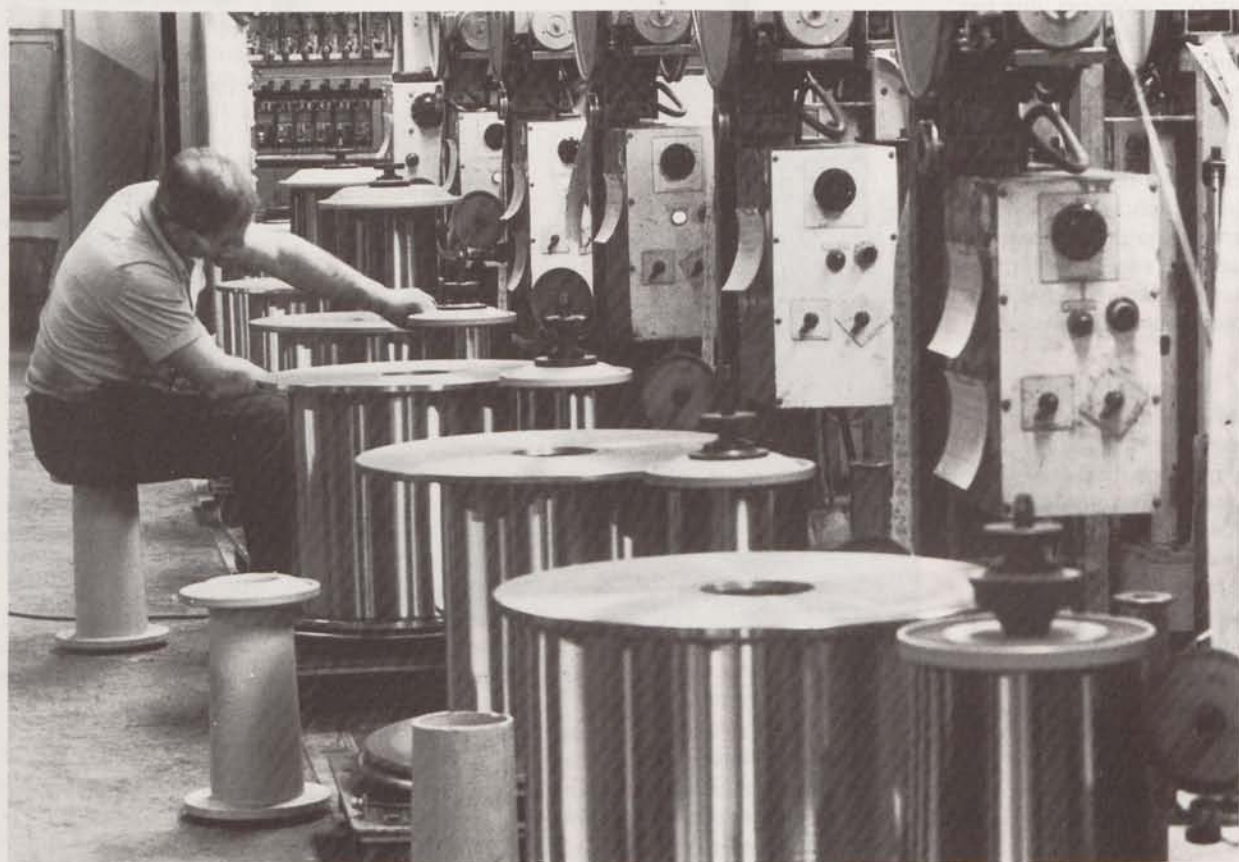
**Lekunberri:** El riesgo está en que ese Grupo considere que bastante tiene con arreglar lo que tiene entre manos y se quede ahí.

**Barrenechea:** Ahora son 65 marcas, si dentro de diez años se concentran en tres será más fácil llegar a la marca única.

**Lekunberri:** A mi lo que me deprime es ir por ahí con el catálogo de CLP como presentación y abriendo puertas y luego bajar a la realidad de la enorme dispersión en que nos movemos.







Con un descenso global de más de 139.000 millones de pesetas

# FUERTE CAIDA DE LAS EXPORTACIONES VASCAS EN 1986

*Carmelo Urdangarín*

**D**urante el pasado año las exportaciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco disminuyeron en cuantía muy importante, no sólo en valores absolutos sino también en relación con el conjunto español, ya que se perdió hasta el 2,56%

de nuestra participación en el total de las ventas a terceros. Esta negativa evolución es consecuencia de la pérdida global de la capacidad competitiva en los mercados internacionales, si bien el comportamiento de los distintos sectores es muy diverso, produciéndose, en consecuencia, cambios importantes en la

estructura de nuestras exportaciones en relación con los últimos ejercicios.

Dada la importancia que las ventas al exterior tienen en la actividad económica de la comunidad Autónoma del País Vasco, su fuerte disminución conlleva graves consecuencias

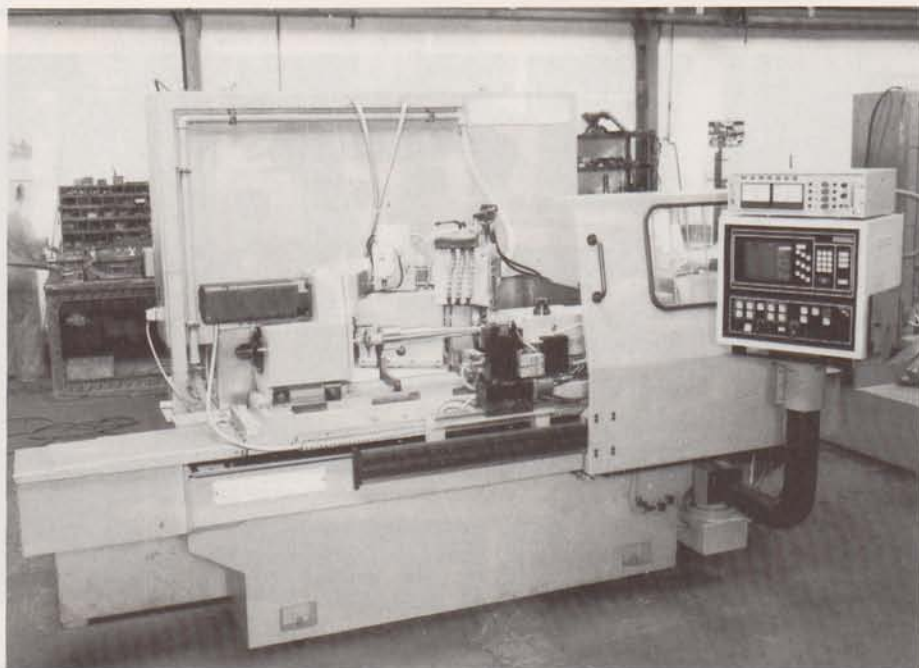


→ socio-económicas, que van desde la pérdida de empleo hasta la falta de rentabilidad empresarial, que, sin embargo, durante 1986 se han visto paliadas en buena medida como consecuencia de la notable activación de la demanda interna, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Durante el último quinquenio, las exportaciones de los tres territorios históricos de nuestra Comunidad Autónoma han crecido fuertemente aunque a ritmos anuales diversos, siendo 1985 el ejercicio en que se registró la evolución menos positiva, a pesar de lo cual las ventas a terceros fueron fundamentales para el mantenimiento de la actividad económica, dada la contención de la demanda interna. Esta evolución se reflejó en la

participación de las exportaciones vascas en el conjunto español, que pasaron de representar algo menos que el 13% en 1981 al 14,39% en 1985.

En 1986 se ha producido un cambio de tendencia claramente negativo al disminuir las exportaciones en relación con el ejercicio precedente en más de 139.000 millones de pesetas, lo que representa el 23,6%.



## Evolución en las exportaciones de la CAPV

En millones de pesetas

Sección Arancelaria	1984	1985	1986	% 1986/1985
Claves estadísticas especiales .....	5.902,7	5.981,3	877,5	-85,3
Animales y prod. reino animal .....	5.140,7	4.816,5	6.825,4	+41,7
Grasas y aceites .....	7.418,7	5.354,5	1.680,8	-68,6
Productos industrias aliment. ....	5.456,5	5.108,2	4.693,8	- 8,1
Productos industrias químicas .....	13.161,8	21.080,5	15.003,6	-28,8
Materias plásticas .....	51.977,4	56.270,3	51.541,2	- 8,4
Papel y sus aplicaciones .....	12.259,1	11.733,2	11.988,6	+ 2,2
Materias textiles y sus manufact. ....	2.447,7	3.578,0	4.357,2	+21,8
Material de construcción .....	6.951,6	6.635,2	7.584,3	+14,3
Joyería y bisutería .....	13.989,7	5.334,3	1.256,6	-76,4
Metales comunes y sus manufacturas	168.271,5	214.535,9	142.109,6	-33,8
Máquinas y aparatos .....	64.607,2	75.528,0	75.601,0	+ 0,1
Material de transporte .....	41.148,9	29.660,1	39.949,0	+34,7
Optica y fotografía .....	2.144,1	2.611,6	3.338,2	+27,8
Armas y municiones .....	4.612,6	4.579,0	4.027,5	-12,0
Muebles y juguetes .....	6.309,6	6.585,6	5.929,7	-10,0
<b>Total .....</b>	<b>523.693,0</b>	<b>588.645,9</b>	<b>449.608,9</b>	<b>-23,6</b>
Productos no energéticos .....	414.943,9	462.577,3	379.550,6	-17,9
Productos energéticos .....	108.749,3	126.068,6	70.058,3	-44,4

\* Fuente: Dirección General de Aduanas y elaboración propia. Los datos de 1986 son provisionales.

En el conjunto español la reducción ha sido del 7,4%. Al mismo tiempo su participación en el total estatal bajó al 11,83% con pérdida de 2,56 puntos. Como señalábamos anteriormente, las graves consecuencias de esta evolución se han visto atemperadas por el fuerte crecimiento de la demanda interna.

Hay que destacar que en los productos energéticos la reducción fue del 44,4%, en los no energéticos el 17,9%, frente al 34,8% y el 4% respectivamente en el total español.

### La exportación siderúrgica se redujo en el 34%

El análisis de las exportaciones por actividades, que puede comprobarse en el cuadro adjunto, pone de manifiesto su muy diversa evolución. Uno de los aspectos más destacados es la caída de hasta un 33,8% de las ventas a terceros de los metales comunes y sus

manufacturas, que de representar en 1985 el 36,4% del total, han pasado en un solo año el 31,6% con pérdida de 4,8 puntos. También son muy notables por su importancia en el conjunto la reducción, el 28,8%, de los productos de la industria química y en menor medida, al menos relativa, de las materias plásticas, que han disminuido el 8,4%.

En el orden positivo hay que destacar, sobre todo, el mantenimiento del volumen de exportación de las máquinas y aparatos, segundo en importancia global, así como el importante número de un 34,7%, del material de transporte, así

como el papel y sus aplicaciones cuyas ventas llegarán a cerca de 12.000 millones de pesetas, un 2,2% por encima del año anterior. La favorable evolución de los productos de óptica y fotografía, es, asimismo, esperanzadora.

Toda esta evolución se produce durante el primer año de permanencia en la Comunidad Económica Europea y consiguientemente en un contexto global distinto al tradicional, pero que no sólo va a continuar, sino que muy posiblemente se va a endurecer para la venta a terceros. Es, Pues, difícil ser optimista acerca del futuro de la exportación vasca, al menos a corto plazo. ■



# CAPITALISMO CASTRENSE

Jesús Larrañaga Lizarralde

La memoria histórica de los coreanos del sur, se activa en cuanto se cita la guerra de los años 50 cuando en un abrir y cerrar de ojos Seul pasó a manos de los hermanos del Norte. Y por si vinieran mal dadas, han estructurado el país en fábricas y pueblos organizados paramilitarmente, para a la menor señal de hostilidad poner en pie de guerra a la nación entera. Con iguales razones de "precaución" montan estructuras similares los del Norte, y los dos, fieles al aforismo de "si quieres la paz prepara la guerra", se gastan un buen bocado de sus presupuestos en artillarse hasta los dientes. Calculan que no menos del 5% del PIB y 31% del presupuesto nacional se lleva lo militar, amen de lo que añaden los americanos, que supone otro tanto con sus 40.000 soldados y 250 aviones de guerra. Dos presupuestos, quemados en el altar del miedo.

## A partir de cero

Incertidumbre y pobreza rodea a Corea del Sur en 1962, cuando inicia su andadura histórica por los caminos de la economía capitalista bajo la vigilante mirada de la élite militar. Su renta per cápita ronda los 80 dólares, y está a la altura de la India, **economía de mínimos**, que en pocos años salta a niveles tales, que los analistas lo califican de "milagrosa" por lo inesperado y excepcional.

Al dividirse, el Norte se quedó con la industria pesada y los recursos minerales, al Sur le tocó en suerte la industria ligera y la agricultura. Azar histórico que determina dos modelos de vida, "colectivista" uno, "capitalista castrense" el otro.

Dos formas de empezar a rodar por los senderos de la economía y de la política, dos maneras de concebir la vida social y cultural. Las noticias sobre Corea del Norte son escasas y poco fiables, por cuanto que en opinión del colaborador de la embajada española en Seul, Sr. Kim, "Corea del Norte es el país más hermético que nunca mente humana haya podido imaginarse".

Hemos adjetivado al capitalismo coreano de "castrense" por la singulari-

## II. COREA DEL SUR



dad que en su realización han tenido personajes y modos militares.

Ellos han teñido de colorante "sui generis" al capitalismo secular, combinando planificación y mercado, corrupción y tolerancia, honores y entrega de sus líderes a la causa del desarrollo.

Cobran papel estelar dos de sus generales: Mayor General Park Chung Hee asesinado en 1981 y el actual Chun Doo Hnan. Son los que le dan el giro definitivo a la economía incipiente y especulativa del paréntesis Sigman Rhee 1948-1962. En este período, prima el mercado negro y la especulación, cupos y privilegios, formas y maneras nepotistas propias de los períodos post-guerreros.

Dramáticamente defenestrado en 1962 Sigman Rhee, tras sus intentos de "pucherazo" electoral. Ante la caótica situación del país, así lo dibujan los historiadores, sube al poder por golpe militar el General Park, que dimite como General y asume como civil la presidencia del país. A partir de 1962 y en 19 años, desde 1962 a 1981, he aquí algunas cifras:

- Producto nacional de 12,7 billones de dólares a 57,4 billones. Renta per cápita de 87% a 150,6%. El año 1986 ronda los 2.000 dólares. Crecimiento medio en torno al 8%.
- Crecimiento record 16,5% en 1975 (se explica por la guerra del Vietnam). En la década de 1960 se dieron crecimientos del 40% en exportación.



- Y de aquí al año 2.000 apuntan a crecimientos sostenidos del 8% anual.
- Datos, que son el exponente del progreso material, pero detrás, está el "esfuerzo conjunto" de todo un pueblo, impulsado por resortes que los analistas desean saber. Se interrogan y con razón, ¿cómo es posible que Corea en tres décadas logre lo que le ha costado generaciones al Japón y centurias a Europa?

### Acumulación forzada

Todo proceso de acumulación por vía de urgencia tiene componentes "coactivos", que unos lo justifican en nombre del pueblo y otros lo valoran como parte del mecanismo económico. Los unos lo adoban con lenguaje social y los otros con ropaje desarrollista. En Corea del Sur, sin concesiones, por "férrea disciplina paramilitar".

Para comprenderlo hay que situarse en un contexto post-bélico de la década de los cincuenta (similar a la nuestra). También tuvimos nuestra particular disciplina paramilitar, que contribuyó a formar el capital físico, por contención salarial, sólo que la mirada y las posibilidades se cerraban en un mercado autárquico y estrecho mientras que en Corea del Sur, desde el comienzo por necesidad otearon al horizonte mundial para dar sentido y utilidad a su esfuerzo.

Esfuerzo que con el tiempo se traduce en ventaja competitiva. Crean empresas de tamaño y contenido tec-

nológico idóneo para vivir en el mercado mundial, en tanto que las nacidas y desarrolladas con limitación autárquica aguantan mientras duran las barreras aduaneras.

Claro que para que esta férrea disciplina sea posible hay que aplicar la **mordaza política en tiempo e intensidad controlada**. En efecto, son épicas las manifestaciones estudiantiles y de la oposición, y se ve lejano el acomodo a modelos occidentales a pesar de que se trate de un régimen que se declara a favor de la economía libre, y está tutelado por el albacea del capitalismo mundial: el norteamericano.

El poder y la oposición tienen su peculiar visión sobre la evolución conveniente y cada cual diseña la fórmula para **no perder** o de **hacerse con el poder**. Viejo problema, viejas astucias.



Mi amigo Kim, lo ve así: "Para comprenderlo hágase a la idea que estamos como cuando Uds. con Arias Navarro. ¿Recuerda Ud. lo de las Asociaciones y no partidos políticos?". Ni carne ni pescado. Claro, que salvadas las distancias.

El General Park se hizo cargo del país en 1962 en situación extrema y sin remedio aparente. Este hombre, estratega y disciplinado aplicó su escolástica receta al pueblo entero: **Austeridad y disciplina**. Los sindicatos fueron convenientemente atados para impedir que el esfuerzo de capitalización se fuera por la borda de la reivindicación, y así lograr por **bloqueo salarial la acumulación crítica**.

En este desigual esfuerzo de acumulación, pagan el plato los más y se benefician los menos. Lo de siempre, sólo que en este caso dura menos que otros conocidos casos.

### El buen uso de la planificación

El General Park había aprendido en la escuela del ejército americano, desplegado en Corea del Sur, la utilidad vital de la Planificación en las secuencias guerreras, y pensó que tal instrumento podía ser útil en la vida civil. A diferencia de otros países, contaba con un pueblo psicológicamente preparado para arrastrar la penosa pero necesaria ruta de la estrechez. Periódicas reacciones violentas de los círculos estudiantiles eran calcinadas, mientras se formaba el tejido industrial básico. La clase empresarial, al amparo de una **coactiva paz social**, acumulaba y pasaba a ser parte del te-



jido del poder. El secreto de Park consistió en poner el "Consejo de Desarrollo Económico" equivalente al MITI japonés, al lado del Primer Ministro y darle rango suficiente para que lo que este consejo decidiera adquiriese rango de obligado cumplimiento. Y así, los Ministros se acostumbraron a funcionar en razón de las prioridades del País y no de las conveniencias del Ministro.

En 1986 acaba el quinto plan quinquenal y pronostican, con datos casi reales los de 1986 y provisionales los de 1987.

En 1986 el crecimiento en productos manufacturados ha sido de 16,5% y la exportación del 26,1. Cifras de escándalo que ponen sobre aviso. Si en el pasado han sido sonadas las compañías japonesas, lo están siendo ya las coreanas, que en tiempo record están consiguiendo resultados absolutamente meteóricos.

El Instituto de Desarrollo de Corea, pronostica crecimientos sostenidos en torno al 7% de aquí al año 2.000, lo que le llevaría a una renta per cápita de 4.300 dólares.

Saben de sus debilidades por cuanto que son receptores de materias primas, carecen de petróleo, son en suma interdependientes de la andadura mundial, y en especial de los movimientos proteccionistas, por cuanto que de su producción aproximadamente el 34% tiene su destino en la exportación.

Para desarrollos tan vertiginosos, ¿de dónde sale el capital?. En los pri-



meros años, de los americanos que regaron de dólares Corea y de las Instituciones Internacionales que apoyaron la singladura coreana asustados por las consecuencias de la inestabilidad de este estratégico pedazo de tierra. Con las ayudas, el agudo olfato emprendedor y los bajos

costes laborales arrancan prácticamente de la nada y en una década, 1960-1970, pasan del "take off" (despegue) a "self-sustained growth" (crecimiento autosostenido). Todo un milagro.

Pero el término Planificación puede inducir a equívoco, la Planificación de Corea del Sur se basa en la filosofía del mercado y de libre empresa. El Estado se reserva el trazado básico de la infraestructura y el apoyo selectivo para quienes muestran capacidad con los hechos. **Crece y exportar.**

**El beneficio queda relegado a un segundo plano,** urgía llegar a producir con las ventajas de la economía de escala para aprovechar la oportunidad histórica de una mano de obra barata y sujeta.

(Próximo artículo: Los secretos de su competitividad). ■

\* PROYECCION MACROECONOMICA PARA 1.987

Asunto	Unidad	1.985	1.986	1.987
Producto Nacional Bruto (PNB)	\$ 1.000 Mill.	83,1	94,3	109,2
% crecimiento	%	5,1	12,0	8,0
Per cápita	\$	2.032	2.274	2.260
Balance por Cuenta Corriente	\$ 1.000 Mill.	-0,89	4,5	5,0
Exportaciones	-	26,44	33,6	38,0
Importaciones	-	26,46	29,3	33,0
Inflación %	%	-	5,8	3,0
Ventas totales	-	0,9	-2,0	1-2
Consumo	-	2,5	2,5	2-3
Tasa Desempleo	5	4,0	3,8	3,6

(Las cantidades de 1986 son una estimación preliminar)

## DISEINU-KOOPERATIBEN ELKARTEA

EREDU kooperatibaren Enea programak LEROA eta HERRIOLA kooperatibekin batera salmentetarako Merkatal Elkarte bat eratu bide dute. Elkarte berriaren lankideek elkarlanean burutuko dituzte Europako nahiz Estatuko salmentak, eta luzaro baino lehen iparramerikar eta kanadiar merkatuetan sartzeko asmotan dihardute. Diseinuzko altzari eta lanparak fabrikatzen dituzten kooperatiba hauek, berehalako dauzkaten proiektuetan, bere gain hartuko dute baita ere elkarren arteko diseinutzaile-talde baten eraketa.



Equipos de telemando y control de Bihar

Funciona a plena satisfacción la planta Potabilizadora de Cruces, destinada al abastecimiento de agua de Barakaldo y Sestao, y cuya Ingeniería de Equipos ha corrido a cargo de dos Cooperativas bilbainas: Ondoan y Bihar.

Ondoan ha aportado la Ingeniería, Diseño y ejecución de los equipos mecánicos y eléctricos. Bihar la de los automatismos y el equipo de Supervisión y Telemando, que consta de microprocesador, PLC, pantallas e impresores de protocolos diarios y de emergencias. En esta unidad se recogen todos los datos que se van produciendo en la instalación y desde aquí se dirigen las operaciones de la estación.

Ondoan ha participado en la ingeniería y equipos para el tratamiento de aguas, que incluye las siguientes fases: cámara de mezcla y reparto, precloración, decantación, filtración sobre arena y cloración final. Asimismo, ha realizado el tratamiento de los fangos que se extraen de los decantadores y los procedentes del lavado de filtros.

La Potabilizadora de Cruces está diseñada para una capacidad final de 400 l/segundo, si bien en una primera fase sólo se van a tratar 283 l/por segundo. El presupuesto total de la plan-

## ONDOAN Y BIHAR: INGENIERIA DE EQUIPOS EN LA POTABILIZADORA DE CRUCES

ta ha sido de 506 millones de pts., de los cuales algo más de 187 millones han correspondido a la ejecución por contrata de equipos realizada por Ondoan. En su financiación global, el 50% ha correspondido al Gobierno Vasco y Diputación Foral de Vizcaya, y el

50% restante a los municipios de Barakaldo, Sestao y al Consorcio de Aguas.

Una idea de la importancia del proyecto lo da la obra civil realizada por la empresa FECSA, que tuvo que efectuar 37.000 m<sup>3</sup> de movimientos de tierras,

empleó 4.800 m<sup>3</sup> de hormigón armado y 16.800 m<sup>2</sup> de encofrado, utilizando 261.000 kg. de acero para armaduras y 1.700 m<sup>2</sup> de forjados.

En lo que respecta a Ondoan, las unidades de obra más importantes se reflejan en los siguientes datos: 370 KVA de potencia instalada, 14.000 metros de conducciones eléctricas, 410 válvulas, 3 compuertas y 8.000 de calderería gruesa. Tal como subrayan los responsables de Ondoan, su participación en la ingeniería y ejecución de equipos de la planta de Cruces, ha supuesto una buena plataforma de lanzamiento de cara a proyectos posteriores, así como la entrada definitiva en "las listas de Obras Públicas". De hecho, acaban de obtener la adjudicación para una obra a realizar en Ciudad Rodrigo.



Vista general de la planta Potabilizadora de Cruces

## ARTALDE, EREIN-EK SORTUTAKO NEKAZAL PROMOZIO BERRIA

ARTALDE Erein taldearen promozio berria da. Gaubeako (Valdegobia) arabar lurraldean kokaturiko Kooperatiba berri honen oinarriko helburua esnearen produkzioarako ardi-esplotazio bat eraikitzean datza, kasik erabat Idiazabalgo gazta egiteko destinatuko den esnea hain zuzen ere.

Arlo honetako aurrerantzako espektatibak anitz zabalak direla esan behar zeren eta Idiazabalgo gaztak Eusko Jaurlaritzaren aldetik jaso duen jatorrizko izenarekin loturik bait dago, zuzenki, esnearen kalitatea eta erregulartasuna zaintzeko konpromezua. Egun ez da erraza suertatzen baldintza horiek ondo betetzea, batetik ardiaren elikadura bazterretako zelaien bidez egiten delako eta bestetik hemengo artaldean produktibitatea eskasa delako, ahaztu gabe noski esne-produkzioa urte sasoi oso konkretutan ematen dela.

### 2400 ardi

Erein-ek sortu berri duen nekazal promozio honek konponbidean jarri nahi ditu arazo horiek, horretarako gobernatze, elikadura eta hobakuntza genetikoan teknika berriak aplikatuz. Lehen ekitaldi honetan 2.400 esne-ardiz osatuko da artaldea. Horrez gain eta lur hauetako larreko posibilitateak ongi aprobetxatu ahal izateko beste 50 behi botako dira larrera.

Kooperatiba berria eraikitzeo inbertsioa 95 milioi Pezetakoa izan da,



zifra honetatik gehientsuena azpiegitura eta makineria berrian gastatu delarik, beste 25 milioi pezeta abereen kostuak osatzen du. Finantziarioaren euskarri EROSKI eta Erein taldeko LANA kooperatibak izan ditugu inbertsiogileak. EROSKIk interes berezia du esnearen eraldakuntzaren bidez gazta sortu eta baita ere ardi-haragiaren komertzializazioa hobatzeko. Aurrerago, eta asmo hauek ondo doazen neurrian bestelako iharduera txikiagoko produktu batzuk bultzatzeko asmotan dira aipatu kooperatiba hauek.

Hamar bazkidek osatuko dute ARTALDE Kooperatibako plantila, beraien senideekin batera horretarako egokitu eta espreski eraberritu diren, eta orain arte guztiz abandonaturik zeuden etxeetan biziko direlarik.

### Valdegobiaren berpiztea

Burgosko mugaondoan eta Arabako mendebaldean kokaturik dagoen Azienda Kooperatiba berri hau martxan jartzeak galzorian zegoen lurraldearen berpiztea ekarriko du. Zonalde honetako biztanleriak %70eko beherakada jasan duela azken 20 urteotan esan behar da. Valdegobiako lurak 900 metrotik gorako altueran aurkitzen direnez Goimailako Mendiaren sailkapenaren barruan kontsideraturik daude eta lurralde-mota hauen giza-berpiztea eta ekonomia bultzatzeko laguntza bereziak akordatu ditu Europako Ekonomi Elkartek.

Ildo beretik, ARTALDE sortu berri den lur hauen inguruan eratu da Mendiko Nekazal Elkarte bat, esperientzia modura Araban antolatutako lehena hain zuzen ere, bere helburu nagusienetarikoa politika komunitarioan mendi-zonetarako erabaki dituzten laguntzak bideratzea izango litzateke. Politika honen ardatza produkzio-prozesuak indartzea eta bertako errekurtsuak modu orekatuan erabiliz transformakuntza berriak potentziazte-lanetan oinarritzen delarik.

Erizpide hauen barruan oso ongi egokitzen dira ARTALDE kooperatibaren helburuak. Horrexegatik 500 Ha.ko Valdegobiako soron goimailako mendietan oso adaptazio ona duten Artaldeko ardiak arituko dira eguneroko larrean. Bestetik etxaldearen inguruak aukera ezinhobea emango dio artalde honi bertako zuhain-produktuei etekin handiena ateratzeko.

Politika guzti honek Europako diru-laguntzak eskuratzeko ahalmena emango dio ARTALDE kooperatibari eta esperientzia pilotuaren zentzua duenez gero Araban galzorian dauden beste lurraldeentzako ere erreferentzia interesgarria izan daiteke Promozio berri honen bilakaera.

## CICAUTXO bere produkzio-ahalmena handiagotzen

Cikautxo-k bost urtetan inbertitzeko aurrikusita zeuzkan 600 milioietatik 400 milioi konprometatutak daude jadanik 86, 87 eta 88ko ekitaldietarako. LEARKO taldeko kooperatiba honen inbertsio garrantzitsu hau produkzio-plantaren anpliazioa burutzerazuzendurik dago, oraingo 5500 m<sup>2</sup>.tik 6600 m<sup>2</sup>.tara haundituko delarik, horrela produktugama zabaltzea lortuko da bereziki zorro testurizatuarena bultzatuz, produktibitatearen gorakada eta laneko ingurugiroaren hobakuntzarekin batera.

Inbertsio hauekin, sektoreko hornitzaileen buruan kokatu nahi du Cicautxok eta ez bakarrik barruko merkaturara begiratuz baizik eta bereziki Euro-

pako automobil-merkatura esportatzeko helburua indartuz.

Bere produktuak Espainian finkaturiko fabrikatzaileek homologatu ondoren, orain Cicautxok merkatu europarrean lortu nahi du bere fabrikatuen homologazioa. Dagoeneko lortu du Ingalaterra-rena, berehala lortzeko zorian dago Frantziarena eta Alemaniako automobilgileen aldetikoa eskuratzeko prozesua martxan dago jadanik.

Inbertsio-estrategi honek europar mailako hornitzaileen artean finkatzeko aukera emango dio Cicautxo-ri, sektore horren multinazionalak ohizko hornitzaileen hautaketa gogorra egiten ari diren une honetan.



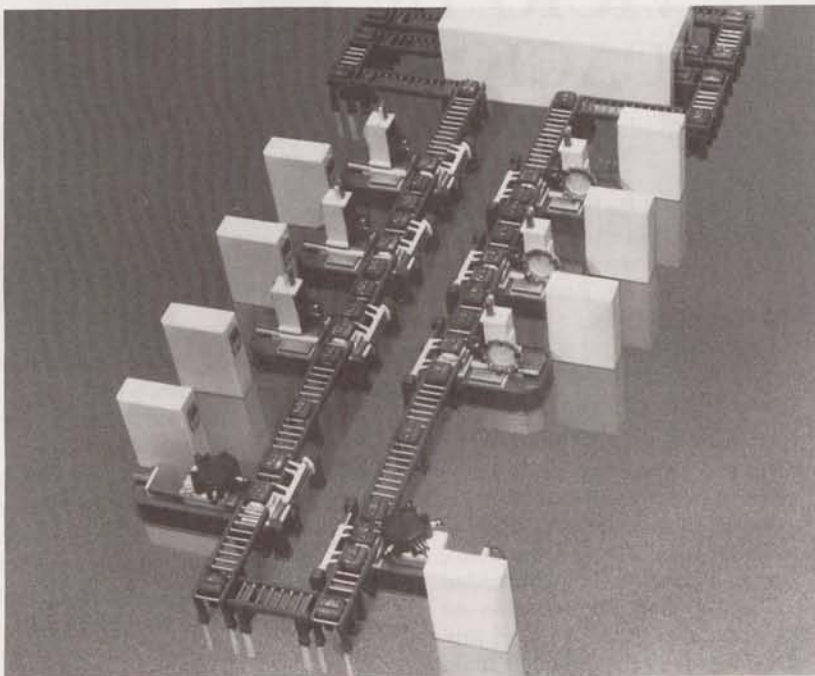
Prevista su entrega para julio

## DANOBAT Y SORALUCE TRABAJAN EN UN PEDIDO DE FORD DE 650 MILLONES

Danobat y Soraluze, Cooperativas del Grupo Debako, trabajan actualmente de forma conjunta en la cumplimentación de un pedido de 650 millones de pesetas destinado a Ford España y que contempla la construcción de un Sistema Transfer Flexible para el mecanizado de diversos colectores de admisión y cuya entrega está prevista para julio de 1987. La decisión para la adjudicación del pedido a las dos Cooperativas fue tomada desde Inglaterra.

Este pedido es el mayor de los habidos en la historia de la Máquina-Herramienta en nuestro país, tanto por volumen como por tecnología y se compone técnicamente de los siguientes elementos: 6 Centros de Mecanizado CNC (con almacén de 18 herramientas) y 5 máquinas especiales, de las que 3 son unidades de torreta CNC, además de una unidad de fresado CNC y una unidad de taladrado múltiple CNC. También dispone de un sistema automático de identificación de piezas y de flujo aleatorio de piezas.

La maqueta del proyecto, en base a lo solicitado por la Ford, fue presen-



tada como novedad en la 14 Bienal Española de la Máquina-Herramienta celebrada a finales del pasado año en Bilbao, constituyendo un enorme éxito y convirtiéndose en uno de los focos de atracción más interesantes del

certamen. Cabe también destacar que en el proyecto del Sistema Transfer Flexible ha colaborado de manera determinante Ideko, que es el Centro de I+D creado por las Cooperativas de Máquina-Herramienta.

## IRIZAR-LAMBORGHINI HITZARMENA LASTER IZENPETUKO



Ormaiztegi IRIZAR Kooperatibak laster sinatuko du Lamborghini italiar enpresarekin lankidetzako hitzarmena. Hitzarmen hau hain zuzen ere prestazio altuak eta goimailako standing.ez horniturik datorren Oro Lurreko ibilgailuaren egitura eta karrozeria fabrikatzeko izango da. Ezaugarri teknikoaren artean hauek ditu abantaila azpimarragarriak: 450 zaldi, gorputz bikoitzeko sei karburatzaile, bere lau kurpiletako esekidura independentea eta puntako abiadura 200 km/orduko. Bestalde 290 litroko ahalmena duen karburante-tanga dakar.

Lamborghini etxe italiarra oso eza-guna da potentzia altuko untzi nahiz kirolerako automobiletarako egiten dituen motorrengatik. Empresa honekiko akordioa urtero ehundaka batzunitate fabrikatzean datza eta hitzarmen honek emango dio IRIZAR kooperatibari ibilgailu txiki eta erdimailakoen merkatu-segmentuan -autobusa eta autoaren artekoan- teknologia hobatzeko aukera bikaina.

Irakasle Eskola en Lovaina

## EL ORDENADOR AL SERVICIO DE LA EDUCACION

Durante los días 22 al 26 de febrero han realizado una visita a diversos Centros de Europa un grupo de profesores de Irakasle Eskola de Eskoriatza: Juan José Otaño, Director, Jesús Garmendia, responsable de Formación Permanente e Iñaki Pagonabarraga, responsable de Informática. Les acompañaba Félix Ormaetxea en representación de los Centros de Hezibide, como Director de la Asociación.

El objeto primordial de la visita ha sido analizar y estudiar diversas experiencias de Enseñanza Asistida por Ordenador (E.A.O.). Para ello, y por invitación de la Universidad de Lovaina, han permanecido en ésta varios días guiados por el profesor de aquella Universidad Iñaki Agirre, y han podido ver "in situ" el fruto de un trabajo de 20 años que el equipo dirigido por el Profesor Martegani ha ido cosechando.

Han sido muchos los "errores" cometidos en este largo proceso. Hoy entienden que el Ordenador es un instrumento, una ayuda para la enseñanza, nunca un elemento capaz de sustituir al profesor, ni tampoco una panacea que pueda resolver todos los problemas de carácter didáctico o que facilite de forma inabarcable el aprendizaje.

Pero sí es cierto que en aquellos campos donde más han desarrollado su investigación, los frutos están a la vista: aquellos en los que la memoria, la lógica y el cálculo juegan un papel importante: Aritmética, Geometría, Lengua (Ortografía, verbos, etc.), Geografía, Física, ... principalmente.

Los programas que han desarrollado mostraron bien a las claras el alto grado de instrumentalización que se puede hacer del ordenador como ayuda al aprendizaje.

No contentos con analizar los programas en el laboratorio de la Universidad, nos trasladamos a una pequeña escuela de la región de Charleroi en Farcennes. En ella pudimos ver niños de 7 y 12 años utilizar con toda naturalidad el or-

denador. Esto es lo que llama la atención en primer lugar, niños de siete años habituados a utilizar el ordenador que les va dictando ¡BRAVO! si han acertado los planteamientos o los va conduciendo lógicamente hacia la solución en caso contrario.

¿Ayuda mucho el ordenador? Creemos que sí. De hecho sólo pudimos ver ejemplos, que mostraban un dominio y alcance en ciertos aspectos, superiores a los que los niños logran a esas edades entre nosotros.

La Universidad de Lovaina está dispuesta a transmitirnos su "Know how" con la mayor apertura. De hecho ya en ESKOLA POLITEKNIKO se está trabajando, por ahora a nivel de profesorado, con el material cedido sin contrapartida por aquella Universidad, con la que ha suscrito un convenio al efecto junto con la Escuela de Ingeniería de Donosti.

La intención de Irakasle Eskola es entrar en el tema a nivel de E.G.B. y la de Hezibide la de coordinar acciones al respecto. Se trata de iniciar una nueva andadura con el espíritu emprendedor que caracteriza a nuestros Centros.

Para terminar, dado que se ha mencionado el término emprendedor, podemos decir que en los Centros que hemos visitado se aprecia una gran voluntad y una enorme iniciativa por hacer las cosas mejor cada día.

En Bélgica todos los centros, tengan el apellido que tengan (público, privado, libre, municipal) reciben del erario público la misma subvención, tanto por alumno, que es gestionada autónomamente por las comunidades educativas. Y esto sucede a todos los niveles, desde el Preescolar hasta la Universidad. Todo ello, por supuesto, dentro de unos baremos y un control que establece la Administración Pública.

¿No incidirá esta política educativa en el mencionado talante?

# EUSKAL

Euskal Herrian zehar, Eusko Jaurlaritzak babesturiko euskal zinema batzuk ikusteko posibilitatea dago, 1987ko Urtarrilan hasi eta Ekainararte LAN KIDE AURREZKIARI ezker aurkezten ari bait da "Euskal Zinemaren Ziklo" bat 16 horri ezberdinetan.

Herri bakoitzan aste bateko hiru egun dedikatuz, zinema edo pelikulen zikloa ematerakoan aurkezpen orokor bat egiten da, elkarrizketa baten sartzeko posible delarik.

Herri gehienetan, orain arte, jende ugari egon dela esan behar, gazteak porzentai handi batetan gainera, 16-20-24 urtetako neska-mutilak hain zuzen.

Hona hemen hiru zinema horien argumentuak eta urrengo hilabetetan emango diren aurkezpenen programa:



"EHUN METRO"  
Alfonso Ungria

Goizeko zortzirak dira. 1972-ko udaberria. ION E.T.A.ko kidea Donostiako Alde Zaharreko kaleetan zehar korrika doa, poliziek darraikiote. Ordu horretan, egunak argitu orduko, hiria lo zorrotik esnatzen da; egunkari saltzaileak, gosaria zerbitzen ari diren kamareroak, bulegari dotoreak eta etxe-koandreak ere hor dabilta eguneroko eginbeharrak betetzeko prest.

# ZINEMAREN

# ZIKLOA



**"HAMASEIGARRENEAN AIDANEZ"**  
Anjel Lertxundi

DOMINGO apusturako bizi da. Horixe du, alde batetik lanbide estropada, frontoi eta dema apustutako korredore bezala... Baina badu apustu beraren grina ere, eta grina honek eramango du batzutan xeble, gehienetan arriskutsu diren apustuak jokatzera, beti ere KORNELIOrekin batera, ausardia faltaren eta zinismoaren arteko erdi bidean dagoen pertsonaia.

DOMINGOren emaztea den MARTZELINA da filmeko kontrapuntu, edozein unetan tragedia leher daitekeela adierazten digun pertsonaia.



**"ZERGATIK PANPOX"**  
Xabier Elorriaga

Emakume bat, hogeitamar urte inguru, ezkondua eta seme baten ama, senarrak alde egin diolako bakarrik gelditzen da. Urte batzurretan bere senarra izana zergatik joan den ulertu nahian saiatzen da, zergaitik abandonatu dituen bera eta semea, Zergaitik?

Herria	Hilabete	Astea
Arrasate	Apirila	13 - 18
Durango	Apirila	21 - 24
Lizarrar	Apirila	27 - 30
Agurain	Maiatza	4 - 8
Bilbo	Maiatza	11 - 15
Zumarraga	Maiatza	18 - 22
Getxo	Maiatza	25 - 29
Donostia	Ekaina	1 - 5
Barakaldo	Ekaina	8 - 12

CON UNAS INVERSIONES DE CERCA DE 16.000 MILLONES EN 1987

## EL GRUPO REMONTA EL VUELO

Tras unos años de lánguido crecimiento y dentro de un "impasse" generalizado en las principales variables económicas de nuestras cooperativas, el Grupo parece remontar el vuelo de nuevo en una época en la que la principal crisis económica (1973-84) comienza a tocar techo.

Baste, para ilustrar este dato los resultados obtenidos por el GRUPO durante 1986, con unas ventas totales que superan los 159.000 millones (un 13% más que el año anterior después de corregir la incidencia correctora del IVA), y sobre todo, con un plan de inversiones para 1987 que se acerca a 16.000 millones de pesetas y que supera en un 53% a las realizadas en 1986.

Estas inversiones, que alcanzan a todos los sectores de la producción en distintos porcentajes y que continuarán en los próximos años, son un claro exponente de la política de re-

conversión y de renovación de los equipos productivos que el GRUPO viene desarrollando desde hace unos años.

### Plan a largo Plazo

Por otro lado, y siguiendo con esta visión optimista que presentan estas cifras, el Plan a largo Plazo (1986-1990) elaborado por la División Empresarial prevé desarrollar un ambicioso plan de inversiones que puede alcanzar al final de este período los 50.000 millones de pesetas y que dada la actual evolución y las cifras con las que hoy se cuentan, puede verse ampliamente superado; por lo que no sería descabellado cerrar este quinquenio con unas inversiones que estuvieran entre 55.000 y 60.000 millones.

Otro de los datos importantes con los que se cierra este ejercicio de 1986 es con el "cash flow" genera-

do, que ha alcanzado la cifra de 9.500 millones con un importante aumento (49%) sobre el registrado en 1986.

El empleo ha crecido igualmente 508 nuevos puestos de trabajo netos, con una previsión de 400 nuevos para un año, 1987, en el que se espera una cifra de ventas cercana a los 180.000 millones.

Es en el capítulo de la exportación con 32.783 millones y con un incremento negativo del 0,4% en 1986, donde el GRUPO todavía encuentra dificultades para consolidarse definitivamente.

Estos datos apuntados nos hacen pensar que la evolución del GRUPO se encuentra en el momento decisivo de un brusco cambio de tendencia, de un punto de inflexión importante o cuando menos del remonte de un vuelo que se resistía en ejercicios precedentes.

# POTENCIAR LA ESTRATEGIA EXPORTADORA

El porcentaje exportador del Grupo Asociado a CLP se sitúa en torno al 30% de su facturación global. Bien puede decirse que ha dejado de ser un fenómeno marginal, del que se echaba mano en tiempos de crisis, para pasar a convertirse en un elemento de primer orden en la estrategia de nuestras empresas.

En un futuro ya muy cercano, la liberalización de aranceles y proteccionismos hará que su papel sea mucho más importante en los resultados anuales. Por eso hay que ir preparando estrategias e instrumentos a corto y medio plazo. En primer término, habrá que cuidar los recursos humanos, formando gente experta mediante

cursos especializados y estancias en el exterior. También habrá que pensar en una política de incentivos, para quien haya de permanecer un tiempo en el exterior o tenga que desplazarse con frecuencia al extranjero.

Será preciso superar el puro enfoque comercial para incidir más en una estrategia de Marketing, que incluye la elaboración de estudios de mercado, comunicación adecuada de mensajes, adaptación de productos etc.

A nivel de Grupo no cabe duda que habrá que pensar en una mayor estructuración de la política exportadora, potenciando las Agrupaciones Exportadoras con una



óptica sectorial y haciendo que el instrumento con que hoy cuenta el Grupo, Lankide Export, participe mucho más en los proyectos y necesidades exportadoras del conjunto.

Finalmente, también se detecta en el Grupo la solicitud a Caja Laboral para que introduzca fórmulas financieras de apoyo a la exportación, que recojan la filosofía del riesgo compartido con las Cooperativas o Grupos.

