

M E M O R I A

correspondiente al Ejercicio 1961 que presenta la

JUNTA RECTORA

a la

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

19 de Marzo de 1.962

M E M O R I A

=====

correspondiente al Ejercicio 1.961 que presenta la Junta Rectora a la JUNTA GENERAL DE SOCIOS el 19.3.1962.-

SEÑORES SOCIOS:

PREAMBULO

Según los técnicos, el año 1.961 se ha caracterizado en España por la definitiva consagración del plan de estabilización y el inicio de una franca reactivación, que ha tenido sus altibajos a lo largo del año, habiéndose acentuado su incremento en el último trimestre. En ULGOR, el año 1.961 ha marcado la consecución integral de las metas que nos habíamos propuesto en el plan financiero correspondiente y, en general, aunque podemos considerar satisfactoria nuestra evolución tanto en el aspecto social como en el empresarial, este desarrollo nos ha ido planteando interrogantes y problemas que será preciso resolver en las próximas etapas.

a). Trayectoria social.-

Nuestra estructura social ha ido adquiriendo solidez y vigorizándose a lo largo de nuestra breve historia que, a efectos prácticos, ha cumplido su primer quinquenio durante el año 1.961.

Durante el mismo la preocupación dominante ha sido el perfeccionamiento de nuestra convicción y condición cooperativas. Junto a la acentuación de los problemas de técnica empresarial que la dinámica de empresa nos plantea, no es posible olvidar, en nuestro caso, que la forma cooperativa tiene unas exigencias específicas y una ideología determinada que no es posible plasmar en la realidad si nuestros socios no participan con plena aceptación mental y afectiva de su condición de cooperativistas.

De ahí que hemos situado, a lo largo del Ejercicio 1.961, en plano totalmente preferente la promoción de nuestro espíritu y conciencia cooperativos. A ello han contribuido el hecho de disponer de nuestro Salón de Actos y la colaboración que al respecto nos han prestado conferenciantes de la talla de Abaitua, Alberdi, Setien y la colaboración, como siempre, de primer plano de nuestro Consiliario Don José María.

Pensar que la labor de esta promoción cooperativa se ha terminado es pura ilusión. Mas no precisamente porque ésta es una labor que aún en un plano estrictamente teó-

.../...

rico es indefinida, sino porque nuestra tasa de crecimiento, realmente agresiva, implica necesariamente una falta de adecuación de la mentalidad de muchos socios a las exigencias de un cooperativismo dinámico y social.

A tal respecto, es lamentable tener que admitir que, entre muchos de nuestros socios,

- no se haya llegado aún a captar la importancia de los ingresos de personal técnico y administrativo
- la supervaloración que se hace del esfuerzo físico estimándolo único factor importante de la producción, lo que se traduce en constantes e indiscriminadas presiones sobre el régimen de categorías, ascensos, etc.

y tantos otros detalles que revelan el embrionario y rústico estado de su conciencia social, cooperativa y empresarial.

Nos referíamos el año pasado al "suplemento de alma" que Bergson pedía; por nuestra parte tenemos la convicción de que para hacer posible un auténtico cooperativismo nos es necesario un "lavado de cerebro" colectivo, de los atavismos que nos deja nuestra convivencia con las estructuras capitalistas.

Por eso que hayamos decidido sintetizar nuestra acción futura en este sentido de la evolución estructural, en un decidido apoyo a la promoción de la Escuela Profesional, por las siguientes razones:

- a - recogemos simplemente lo que un suelto de una revista de Economía, bajo el título "Educación: la inversión más rentable" dice: "... en estas "inversiones humanas" cuya productividad real es incalculable.

No hay más que pensar -en el terreno de la formación profesional y técnica- que el contar con trabajadores suficientemente especializados elevaría de un 8 á un 10 por 100 el producto bruto nacional. Representaría, por tanto, este incremento, cada año, 50.000 millones de pesetas ¿Vale o no vale la pena?

Esto sin pensar en el perfeccionamiento personal del propio hombre, cuya vida adquiere un más hondo sentido con ese desarrollo equilibrado de todas sus facultades que trae consigo la educación".

- b - porque es instrumento imprescindible para la creación de una infraestructura social suficiente y adecuada para garantizar que nuestra fórmula social sea posible a lo largo del tiempo.

Y aquí tenemos que reiterar lo dicho insistentemente y es que el máximo valor que concedemos a la experiencia de ULGOR no está tanto en su éxito económico cuanto en el fermento de nuevas fórmulas de convivencia empresarial, de auténtico sentido cristiano, que la misma supone.

Nuestra colaboración con todos los sectores de la co-

unidad Mondragón ha seguido la misma tónica de apertura y apoyo, que ha sido nuestra característica y nuestra vocación desde la fundación de ULGOR porque nunca hemos pretendido encerrar nuestro acervo para el uso egoísta y particular de nuestra colectividad.

Como aspectos sociales definidos, por sus particulares consecuencias, podemos citar:

- la reforma de los Estatutos Sociales aprobada en Junta General del año pasado con la consecuencia inmediata de la regularización del Consejo de Dirección como elemento de promoción empresarial,
- nuestra participación en la Asamblea Nacional de Cooperativas Industriales en la que nuestra intervención hizo prevalecer criterios decisivos sobre la financiación de la empresa cooperativa y en el aspecto de previsión,
- la participación, igualmente, en la Asamblea Nacional de la Cooperación en la que se aprobaron las bases de la nueva Ley de cooperación, a nuestro juicio plena de sentido realista y cooperativo,
- las reuniones del Consejo Social que, preponderantemente, han tenido un carácter de promoción cooperativa y social, habiendo sido un magnífico instrumento en la ambientación de variados problemas sociales
- el Comité de Seguridad e Higiene, entidad creada el pasado año, cuya labor en la prevención de accidentes y sistemas de seguridad ha sido realmente positiva.

Podríamos ocuparnos de otros aspectos sociales a lo largo del pasado Ejercicio, pero en este preámbulo sólo hemos querido llamar la atención sobre el aspecto que creemos considerado preponderante y, seguidamente, nos referimos a nuestra

b). Trayectoria empresarial.-

Ya hemos indicado más arriba que el desarrollo ordenado de las metas previstas en el Plan Financiero y recogidas en la Memoria de la pasada Junta General ha sido la pauta de 1.961 para ULGOR, coincidiendo, esta vez, con la evolución igualmente satisfactoria de la economía nacional.

Como exponentes máximos de la labor realizada, en un plano general, citamos:

- la ampliación del pabellón 1.960 en tres nuevas naves, construcción de garajes y accesos correspondientes,

- 4
- la construcción del nuevo pabellón de la división de electrónica, que apunta al despegue en gran escala de esta división,
 - la prolongación del muro de contención y cimentaciones del nuevo pabellón de ampliación de fundición, cubierta ya la primera etapa de utilización total de la antigua nave,
 - las obras de infraestructura para desarrollar urbanísticamente nuestro complejo industrial con un criterio armónico, que ha supuesto la construcción de dos puentes y correspondientes carreteras de acceso,
 - la compra de los terrenos situados enfrente del pabellón de electrónica con una superficie de 8.000 m²,
 - la mecanización de la nave de prensas y la creación de la nueva sección de fabricación de muebles metálicos para cocinas,
 - la firma de la licencia de fabricación de selenio con la firma alemana SEMIKRON, de primer rango en la fabricación especializada de semiconductores,
 - el contrato de representación con la firma SILEC, de París al objeto de abordar el mercado de rectificadores de silicio y situarnos en la línea de la evolución futura de este mercado,
 - los trabajos realizados con la nueva cocina VERA, gestiones realizadas para la fabricación de frigoríficos con la firma italiana SAER, lavadora de ropa FARGAS, etc.

Todo ello sin referirnos, de momento, al estudio particular de los datos estadísticos de cada uno de los apartados, que son de otro lugar de esta Memoria.

No podemos dejar de mencionar la atención preferente que se ha prestado al desarrollo de nuestro equipo técnico, pudiendo considerarse, en estos momentos, que la importantísima arquitectura de mandos intermedios y de técnicos está alcanzando esperanzadoras metas de madurez en nuestra empresa. Como exponentes de su actuación tenemos las reuniones periódicas del Consejo Comercial y del Consejo Técnico de las que han emanado importantes decisiones para el perfeccionamiento de nuestro mecanismo empresarial.

Y, sobre todo, el ejercicio pasado ha supuesto para nosotros la definitiva consolidación de una marca que hoy pesa en el mercado nacional, siendo FAGOR puntera en el sector del confort doméstico, como no hubiéramos podido sospechar hace tan sólo tres años.

Decíamos el año pasado que, conceptualmente, el ejercicio 1.959 fue el de la línea de electrodomésticos y

1.960 el de la línea de electrónica. El discurrir de 1.961 nos ha confirmado que ambas líneas, sin excepción, tienen todavía amplias posibilidades si sabemos explotarlas racionalmente.

Podemos pues, resumir, diciendo que, para ULGOR, el año 1.961 ha sido un año de expansión.

DATOS ESTADISTICOS

Como es tradicional, seguidamente desarrollamos una serie de datos estadísticos como síntesis del desenvolvimiento de nuestra Cooperativa en los diversos planos.

a). Nuevos artículos.-

La tensión a que ha estado sujeto nuestro programa de fabricación, a lo largo del año 1.961, ha determinado que este renglón de nuevos artículos no haya sido particularmente prolífico, sobre todo con relación a otros años.

No obstante, anotamos en este renglón la puesta en el mercado de las COCINAS INDUSTRIALES, de diferentes tamaños, abordando la línea de hostelería a la que nos habíamos comprometido. En esta misma línea anotamos los quemadores industriales de diversas potencias caloríficas con su complemento de recipientes de cocción comunitaria.

Además, como artículos a complementar la línea de los calentadores de agua, el modelo de 5 litros en las correspondientes versiones a gas butano y gas de hulla.

Y, por último, en este renglón del butano se ha preparado el hornillo de dos fuegos BETTINA sin llegar a ponerlo en el mercado, porque lo mantenemos en reserva por si una coyuntura desfavorable aconsejara su utilización en plan de cobertura.

En la división de Electrónica se han preparado los rectificadores planos en caja metálica y en caja de plástico, aunque todavía apenas han supuesto un tímido balbuceo en el mercado.

En la Fundición no cabe hablar propiamente de nuevos artículos, aunque los quemadores industriales lo son en un 80%.

b). Consumo de energía.-

El consumo de energía eléctrica sigue, como en años anteriores, una curva ascendente, al igual que otros índices relacionados con la producción, y si bien su incremento proporcional ha sido inferior al del año pasado, el aumento ha sido considerable. El año 1.960 se consumieron 1.692.500 KWH mientras que en 1.961 hemos alcanzado la cota de 3.427.871 KWH. El mes punta del

año 1.960 fue Noviembre con 278.740 KWH y en 1.961 lo ha sido Junio con 323.146 KWH. Como podemos apreciar hemos multiplicado nuestro consumo del año precedente en más del doble.

c). Variación de la plantilla.-

Como en años anteriores el número de socios en activo se ha incrementado considerablemente pues contra los 203 trabajadores que en total nos ocupábamos en ULGOR el día 1 de Julio de 1.960 y 228 el 1 de Enero de 1.961, las cifras correspondientes al pasado Ejercicio son:

- 1 de Julio de 1.961	293
- 1 de Enero de 1.962	316

lo que supone un incremento del 38,5% sobre la cifra del pasado año. Actualmente trabajamos en ULGOR 359 personas.

d). Capital Social.-

Las cifras comparativas correspondientes a diversas fechas son:

- al 1.1.1960	26.659.930,90 Pts.
- al 1.1.1961	38.446.326,12

El 1 de Enero de 1.962 nuestro capital social, incluidos los resultados correspondientes al Ejercicio 1.961, resultaba ser de 48.156.548,89 ptas., es decir, un 125% del de un año antes.

Por otro lado, también es interesante consignar, como recursos propios que son, los Fondos de Reserva que, a principios de Ejercicio, suponían 12.356.459,92 pts. y que, supuesta la distribución de resultados, se elevarán aproximadamente, a 23.222.998,45 pts. con un incremento, como vemos, espectacular de un 88%.

La cifra total de inmovilizaciones que el 1 de Enero de 1.961 era de cerca de 30.000.000, es decir, el 78% del capital, el primer día del año en curso llega a la cifra de 47.498.955,97 pts. representando casi un 99% de las apertaciones computables.

e). Indices de producción.-

Nos referimos al "índice medio de producción" por trabajador y año, incluido personal de dirección que, convencionalmente, tenemos establecido para la comparación de nuestros resultados internos y cuya base 100 corresponde al año 1.957. Los sucesivos índices que representan el mejor elemento para juzgar, tanto nuestra eficacia empresarial como nuestra dedicación, responsabilidad y afán de superación, han sido los siguientes:

- año 1.959	142	%
- año 1.960	189,02	%
- año 1.961	195	%

En realidad el previsto para 1.961 era de 198 y aunque la producción prevista del año se ha superado ampliamente, el incremento relativo del personal sobre la previsión realizada ha sido superior, lo que ha determinado el pequeño defasaje que se indica.

Para el presente Ejercicio de 1.962 prevemos un índice de producción de 210. Esperamos, como siempre, que para alcanzarlo no nos faltará la colaboración de los socios y que si no llegamos a esa meta será por otras razones cuya previsión no es fácil realizar en estos momentos.

REVISION DE LOS PLANES PREVISTOS PARA EL EJERCICIO 1961

Seguidamente nos referimos al informe comparativo sobre los resultados reales obtenidos sobre los proyectos y planes del Plan Financiero para el Ejercicio 1.961.

El citado Plan Financiero estaba desglosado en los siguientes epígrafes:

- a - programas de fabricación
- b - inversiones
- c - presupuestos generales
- d - ingresos de personal

En cada uno de estos capítulos, los resultados han sido los siguientes:

a). Programas de trabajo.-

	<u>Previsto</u>	<u>Realizado</u>
- División núm. 1 ...	123.578.750	129.240.642,33
- División núm. 3 ...	16.500.000	19.569.126,31
- División núm. 3 ...	<u>15.000.000</u>	<u>15.151.033,44</u>
- Totales	155.078.750	163.960.802,08

=====

La cifra de previsión se realizó con un margen de tolerancia del + 0 - 10%. A pesar de ello todas las divisiones han rebasado la producción prevista y el total de la realizada supone un 106% del programa previsto.

.../...

b). Inversiones.-

	Previstas		<u>Realizadas</u>
	<u>Necesarias</u>	<u>Convenient.</u>	
Terrenos	762.000	500.000	1.539.325,29
Edificios	3.900.000	2.325.000	7.397.238,22
Maquinaria	5.942.450	18.021.520	5.019.601,43
Mat.transp.	910.000	500.000	1.326.079,19
Troqueles	2.575.000	-	2.414.585,63
Mob. y Utilil.	1.331.000	419.670	2.838.996,31
Instalaciones	-	700.000	3.636.022,61
	<u>15.420.450</u>	<u>22.466.190</u>	<u>24.171.848,69</u>

En la Memoria del pasado año apuntábamos que, además de las Inversiones consideradas como "necesarias", se realizarían parte de las "convenientes", previéndose alcanzar una cifra total de Inversiones de alrededor de 18 millones. Vemos, no obstante, que esta cifra ha sido ampliamente rebasada alcanzando, como se deduce de las cifras anteriores, el 157% de las consideradas como necesarias en el Plan Financiero del Ejercicio 1.961.

c). Presupuestos Generales.-

<u>Costo de Fabricación:</u>	<u>Previsto</u>	<u>Realizado</u>
- Materia prima	78.559.319,50	72.139.423,44
- Mano de obra	4.276.587,50	4.026.619,17
- Gastos de fabricación	14.127.464,-	11.573.830,31
- Amortización troqueles	2.759.500,-	2.445.900,-
- Royalty	4.116.655,-	3.734.085,03
- Total	103.840.526,-	93.919.857,95
<u>Gastos de Venta:</u>		
- Portes	2.787.380,-	2.363.620,16
- Representantes y mecan.	7.915.089,50	7.685.243,99
- Publicidad	6.890.229,75	7.439.000,10
- Depósito para varios	-	250.000,-
- Total	17.592.699,25	17.737.864,25
<u>Gastos de Administración</u>	<u>9.777.717,16</u>	<u>12.563.741,58</u>
- TOTAL GENERAL	131.210.942,51	124.221.463,78

La gestión presupuestaria ha sido realmente brillante pues los gastos efectivamente realizados han supuesto, a pesar de haberse aumentado la producción, un 95% de los previstos.

.../...

d). Personal a incorporar.-

	<u>Previsto</u>	<u>Realizado</u>
- División núm. 1	32	32
- División núm. 2	27	12
- División núm. 3	8	15
Of. Administrativa	7	7
- Of. Técnica	5	5
- Of. Planificación y Costos	-	2
- Servicios Auxiliares	4	15
- Totales	83	88

Fijando exclusivamente nuestra atención en los apartados de inversiones y personal podemos, pues, resumir diciendo que durante el año 1.961 ULGOR ha hecho una nueva fábrica de 24 millones y 88 personas que, con los resultados de los datos estadísticos estudiados, hacen buena nuestra afirmación inicial de que en el pasado - Ejercicio se han cubierto plenamente todos los objetivos previstos.

INFORME SOBRE VENTASa). Resumen del año 1.961.-

El capítulo de ventas refleja el mismo nivel de desarrollo general de la Empresa, como podemos analizar por los siguientes datos:

- volumen global de ventas del año 1.958	24.552.396,68
- volumen global de ventas del año 1.959	62.329.837,46
- volumen global de ventas del año 1.960	114.097.093,22
- volumen global de ventas del año 1.961	155.283.068,58

El incremento de 41.185.975,36 ptas. sobre la venta global del año anterior representa un 35,81%, claro exponente de la marcha ascensional de las ventas en general. En cuanto a la presión de 155.078.750,- pts. de ventas realizada en el plan financiero para el año 1.961 puede decirse se ha cubierto casi exactamente.

Si desglosamos esta cifra global de ventas en los distintos apartados que la componen, nos permite analizar la situación de nuestros fabricados en el mercado, de acuerdo con el siguiente detalle comparativo de porcentajes de ventas de cada fabricado:

	<u>1.959</u>	<u>1.960</u>	<u>1.961</u>
- Accesorios	6 %	0,85%	1,30%
- Hornillos de petróleo	6 %	0,75%	0,15%
- Estufas de petróleo	13,50%	4,80%	3,60%
- Artículos de butano	50%	76,65%	76,80%
- Electrónica	16,50%	11,50%	12,60%
- Fundición	10 %	5,40%	5,55%

.../...

Por los datos señalados se observa la misma tónica de predominio en nuestra producción de los artículos de butano, motivo por el que persiste el problema de ir derivando nuestra fabricación de la división del confort doméstico a otros artículos ajenos al butano.

En el apartado de petróleo, se ha realizado el último esfuerzo en la gestión de ventas de hornillos, con pobre resultado. La estufa de petróleo sigue teniendo mercado, aunque su importancia, también, va decreciendo paulatinamente. Electrónica y Fundición han mantenido su ritmo creciente, a pesar de sus bajos porcentajes relativos con el apartado de butano.

El desglose de los hechos más salientes de la sección comercial el pasado ejercicio se resume de la forma siguiente:

- nueva y más sólida estructuración de las secciones administrativa y comercial,
- viajes de inspección de ventas y estudio de mercado a 30 provincias: Vascongadas, Navarra, Santander, Asturias, Galicia, Logroño, Burgos, Castilla la Vieja, Aragón, Cataluña, Valencia, Andalucía oriental y Madrid, cubriendo de esta forma la casi totalidad del mercado nacional,
- nombramiento de nuevos Representantes en: Logroño, Soria, Huesca y Teruel,
- prospección del mercado de muebles metálicos, lavadoras y frigoríficos,
- segunda convención de Representantes en fábrica, con asistencia de 20 de los mismos,
- asistencia a reuniones de fabricantes de aparatos a butano en Madrid,
- asistencia a las Ferias de Barcelona y Bilbao. A las exposiciones y ferias en colaboración en: San Sebastián, Zaragoza, Valladolid y Salamanca
- publicidad: desarrollo normal según programa previsto y con algunas novedades como las "visitas de clientes a fábrica" y la participación en las pruebas ciclistas "Prueba Eibarresa" y "Vuelta a España"
- se mantienen las gestiones de exportación de la estufa de petróleo al mercado europeo, sin grandes resultados.

b). Panorama del Ejercicio 1.962.-

Es obvio aclarar que con la actual estructura de nuestra Empresa se mantendrá el predominio de la División del confort doméstico, y en la misma del apar-

tado de artículos de butano. No obstante, se vislumbra un panorama bastante inseguro por las características de este voluble mercado expuesto a la concesión de altas por parte de BUTANO, S.A.. El año 1.961 con 298.881 altas, no llegó a cubrirse la demanda, y para el presente ejercicio 1.962 existe la previsión de 250.000 altas, con un intento de solución del problema que se crea en los meses punta de Octubre a Diciembre.

Esta nada halagüeña previsión unida a la excesiva competencia de marcas creada por una superproducción en relación con las posibilidades de consumo, originará una lucha cerrada en este mercado, que nos obligará a redoblar nuestro esfuerzo para alcanzar los objetivos de nuestra programación.

Las estufas de petróleo seguirán teniendo campo en el mercado en razón de la economía de combustible y por las dificultades de suministro de gas en la época de mayor consumo, pero con la tendencia decreciente más arriba apuntada.

La División de Electrónica, dada su nueva estructura, ofrecerá una mayor solidez y permitirá una ampliación de nuestro mercado con notoria superación en las ventas.

La División de Fundición rebasará las cifras del pasado Ejercicio, si bien la atención a las necesidades del interior siguen limitando una mayor dedicación al mercado exterior con las actuales posibilidades de producción.

En resumen, el programa de ventas previsto para el Ejercicio 1.962 es francamente ambicioso, pero también es cierto que su consecución es problemática por las dificultades apuntadas en el mercado del butano, siendo éste actualmente el eje central alrededor del que se mueve nuestra Empresa.

Dentro del programa a desarrollar durante el presente ejercicio, los aspectos más relevantes de la sección comercial se concentran en lo siguiente:

- vigilancia del mercado en general, sobre todo en el apartado del butano,
- estudio de zonas en las que por incompetencia del Representante nuestra situación es deficiente y procede su sustitución,
- intensificar la gestión de ventas en artículos de reciente lanzamiento y del nuevo aparato de muebles metálicos,
- celebración en fábrica de la tercera convención de Representantes, con ampliación de convocatoria a mayor número,
- asistencia a las Ferias de Barcelona y Bilbao,

- plan de publicidad previsto con ensayo de nuevos métodos conducentes a conseguir el mayor impacto posible en el mercado y una mayor productividad de la inversión a realizar,
- campaña de prestigio en la nueva organización de la división de Electrónica, participando en las Ferias de Barcelona y Buenos Aires,
- estudio de posibilidades de exportación en la división de Electrónica, en previsión de que nuestra demanda nacional no absorba nuestra producción. Se seguirá en contacto con el mercado europeo en la sección de aparatos de uso doméstico, dentro de las escasas posibilidades actuales de negocio.

PROYECTOS DE PROGRAMAS PARA EL AÑO 1.962

Como es tradicional en nuestras Memorias y como elemento de examen de conciencia y control de los objetivos a alcanzar en este 1.962, nos ocupamos seguidamente de desglosar los puntos más característicos de su Plan Financiero. Pretendemos que este análisis sirva para estimular nuestra plena dedicación al empeño colectivo de alcanzar cada año metas más altas, para que cada uno sepa en razón de qué móviles se le exige un renovado y consciente esfuerzo.

Un análisis técnico y comercial del programa de fabricación que prevemos nos arroja los siguientes resultados:

- el programa de fabricación salta de los 155 millones de 1961 a los 211 de 1.962, con un incremento aprox. del 36%, siendo el aumento absolutamente elevado (56 millones) al producirse en estos niveles de cifras, si bien se entiende alcanzable, previo el presupuesto de un desarrollo normal de la política de altas de BUTANO, S.A.
- esta elevación del programa gravita sustancialmente sobre la División núm. 1 y, en ésta, en el incremento de fabricación de cocinas domésticas, cuyo número de unidades pasa de 45.000 en 1.961 a 84.000.
- el programa previsto es el más lineal de todos - cuantos programas se han desarrollado hasta el momento en ULGOR, pues su diferencia entre los meses de mínima y máxima producción es de 23,2% contra el 41,2% en el programa del año pasado,
- en todas las divisiones se prevén aumentos sustanciales, oscilando los mismos entre el 83% de aumento en la División de Electrónica y 32% en la División de Usos Domésticos, con un índice de elevación del 34% en la División de Fundición.

Concretamente, el programa de fabricación y ventas previsto para el año 1.962 es el siguiente:

.../...

- División confort doméstico:

- Cocinas domésticas	110.917.200	
- Calentadores	28.084.725	
- Estufas butano	12.150.000	
- Cocinas industriales	4.500.000	
- Estufas petróleo	4.200.000	
- Muebles metálicos	3.000.000	
- Lavadoras domésticas	1.000.000	
- Accesorios e Imosa	<u>5.282.500</u>	169.114.425

- División Electrónica:

- Placas de selenio y rectificadores		30.000.000
--------------------------------------	--	------------

- División Fundición:

- Fundición exterior		12.000.000
- Fundición interior (8.000.000,-)		<u> </u>
- Suma total del programa de fabricación y ventas previsto		211.114.425,-

Este programa se prevé con una tolerancia del + 0 - 10%.

Los presupuestos generales para la producción del programa anterior son:

- Presupuesto de Fabricación:

- Materia prima	110.302.103,85	
- Mano de obra directa	5.652.682,-	
- Gastos de fabricación	18.103.046,-	
- Amortización de utillaje	2.600.500,-	
- Royalties	<u>5.069.704,15</u>	141.728.036

- Presupuesto de ventas:

- Publicidad	10.720.000,-	
- Portes	3.523.500,-	
- Representantes y mecan.	<u>11.961.721,50</u>	26.205.221,50

- Presupuesto de administración

14.778.009,75

Suma total del presupuesto general de gastos previsto 182.711.267,25

En cuanto a las previsiones de personal a incorporar, las realizadas para el presente Ejercicio son:

- Personal de trabajo manual	60	
- Personal subalterno	3	
- Personal administrativo	5	
- Mandos intermedios	2	
- Técnicos de control y labor.	6	
- Técnicos de oficina	12	
- Mandos superiores	<u>1</u>	
- Total	89	nuevos productores.

.../...

El programa de fabricación de nuevos artículos se resume como sigue:

- lanzamiento del hornillo BETTINA al mercado hacia el mes de Junio,
- cocina de butano de sobremesa PAOLA, versión económica del modelo FABIOLA
- cocinas de butano VERA
- muebles metálicos de cocina
- estufa rodante a butano GRAZIELLA
- placas de selenio, bloques rectificadores y pequeños rectificadores de selenio FAGOR - SEMIKRON

Las inversiones programadas para el Ejercicio 1.962 y divididas en los capítulos clásicos de "necesarias" y "convenientes" son las siguientes:

	<u>Necesarias</u>	<u>Convenientes</u>
- Terrenos	821.350	1.447.550
- Edificios	2.841.000	-
- Maquinaria	8.440.500	4.191.000
- Mat. de Transportes	230.000	250.000
- Troqueles	4.725.000	3.700.000
- Mobiliario y Utillaje	1.675.138	368.000
- Instalaciones	2.916.885	5.574.490
- Investigación y Estudio	<u>990.000</u>	<u>100.000</u>
- Totales	22.639.873	15.631.040

Es prácticamente imposible que nuestro cupo de inversiones pueda alcanzar la totalidad de los 38.270,913,- pts. que suponen ambos conceptos, pero como previsiblemente se realizarán también algunas inversiones del capítulo de "convenientes" esperamos que, a fin de año, el nivel de nuestras inversiones reales estará alrededor de los 26 millones de pesetas.

Como se puede apreciar la importancia y complejidad de nuestros programas aumenta de año en año. Paralelamente, el esfuerzo que el cuerpo colectivo de ULGOR debe poner a contribución debe aumentar proporcionalmente, pues los afanes y la previsión de la Dirección serían baldíos si no contáramos con esta realidad de todo el personal de ULGOR implicado en la tarea de su promoción y desarrollo económico. Esperamos que, una vez más, la confianza de la Dirección se verá confirmada.

PREVISION SOCIAL Y FONDO DE OBRAS SOCIALES

El año pasado nos referíamos a la breve experiencia de actuación de la sección de Provisión Social de nuestra CAJA LABORAL. A lo largo del Ejercicio pasado se han ido confirmando la esperanzas que habíamos puesto en la viabilidad y éxito de nuestra fórmula de previsión.

Sus mecanismos han ido perfeccionándose a lo largo de los últimos meses, las prestaciones van tomando per-

senalidad y la fisonomía de todo el Servicio de Provisión Social va definiendo sus perfiles característicos. Hoy no nos cabe la menor duda de que el camino elegido es bueno.

Si algo puede inspirar preocupación con relación al futuro desarrollo económico y social de nuestro sistema asistencial es, precisamente, el aspecto que se deriva de la posible falta de responsabilidad individual. Esta madurez y responsabilidad individual que es uno de los principios conceptuales básicos de nuestra organización y que se revela fundamental para que el aspecto económico de nuestra cobertura prestacional no aboque en un fracaso u obligue, a tiempo, a recortar implacablemente la cuantía de ciertos servicios.

Y decimos ésto porque últimamente se observa una tendencia progresiva al gasto en UJGOR, tendencia cuya justificación objetiva es difícil, por otra parte. Aquí es de aplicación aquella ley de Física que dice que "la energía tiende a degradarse siempre a formas menos nobles", lo que también parece ratificarse en las colectividades.

Tenemos que hacer pues, desde aquí, un primer llamamiento a la conciencia individual y social de cada uno de nuestros socios, para que, haciendo honor a la responsabilidad que hasta ahora ha sido pauta en nuestra actuación, limite al máximo la propensión al gasto, pues, caso contrario, estimamos inevitables las medidas administrativas tendentes a conseguir lo que por propio impulso e iniciativa mostremos incapacidad para hacerlo.

En otro orden de cosas, en la pasada Memoria nos referíamos al Reglamento de Provisión, diciendo que estaba prácticamente preparado. Este Reglamento ha sido experimentado a lo largo del pasado año y, como se sabe, su aprobación está incluida en el Orden del Día de la presente Junta General.

Su aprobación determinará, como aspecto más interesante, la regulación de la utilización del Fondo de Obras Sociales que actualmente alcanza la cifra nada despreciable de 7.671.000,- pts., con cuya disposición podremos empezar a poner en marcha los atractivos capítulos de las prestaciones bonificadas y discrecionales, cuyo mecanismo pretendemos ir perfeccionándolo los meses venideros.

PLANES FUTUROS

"Las ideas, y la consiguiente mentalidad que promueven, no son menos indispensables para la buena marcha de nuestras cooperativas que sus instalaciones y máquinas: aquellas comprometen la eficacia de la

cooperativa, a la larga, tanto como la energía eléctrica que pone en movimiento los talleres. De aquellas dependerá nuestra organización y proyección empresarial, son ellas la energía de que se nutren nuestros cerebros y nuestro potencial humano",

leemos en el último número de nuestro boletín "COOPERACION".

Plenamente de acuerdo con este pensamiento, forzoso nos es volver a las ideas que expusimos en nuestra Memoria anterior, porque ellas encierran, resumido, el contenido ideológico del nuevo aspecto de nuestra evolución que nos proponemos acometer y que hoy sometemos a su consideración.

Decíamos entonces:

"El problema fundamentalmente, se centra en que tenemos que crear un nuevo estilo, una nueva mentalidad de empresa y de empresarios, porque el hombre se enfrenta con problemas de información como jamás la humanidad se hubo de enfrentar.

Crear empresarios nunca es problema fácil, pero todavía es más difícil estructurarlos, uniformarlos en una idea común de promoción sistematizada de una región o una fórmula social. Las exigencias que nuestro desarrollo planteará serán cada vez más complejas, y será absolutamente necesario que nuestros mejores hombres vivan liberados de los problemas de la mecánica interna del funcionamiento diario de nuestra Empresa.

Estamos, pues, en un momento crucial de nuestro desarrollo empresarial y, como primer imperativo, del desarrollo de nuestro cooperativismo. Tenemos por delante la bella y fantástica tarea de alumbrar la "super-estructura que necesitamos los cooperativistas" que, en su aspecto económico y empresarial, debe adecuarse a los tiempos que se avecinan.

Hoy en Europa existe una franca tendencia hacia la concentración, que implica unas ventajas considerables en economías dinámicas y abiertas, y que hace posible: una planificación previsora a largo plazo, la investigación y la orientación previa de las necesidades, la economía de las grandes series.

Hemos dicho que es preciso crear una mentalidad nueva; nuestra "nueva frontera" debe traducirse por "nuevo concepto de empresa". Un cooperativismo que no se diera cuenta de lo que puede ganarse o perderse simplemente de resultados del grado de concentración de las actividades industriales había de calificarse de inconsciente. Si se desea llegar a ocupar un puesto decoroso en la línea de la actividad industrial hay que pensar en amoldar la propia estructura a las necesidades en perspectiva. Los cooperativistas no podemos esperar que otros vayan en nuestro socorro, sino vayamos adoptando cuantas medidas nos conduzcan a unas bases más am-

plias de concepción cooperativa. En idéntica forma que la conjugación de los esfuerzos personales nos ha llevado a unos resultados ventajosos, la mutua ayuda y asistencia colectiva que podemos prestar a diversas Entidades, a la larga, no trae más que bienes".

Consecuentemente al contenido de estas ideas y la aprobación que las mismas merecieron de esta Junta General, ha sido preocupación de primer plano de la Junta Rectora, a lo largo del pasado año, el problema de perfilar los rasgos de "nuestro complejo industrial - cooperativo".

Nos es preciso a todos trasladarnos de plano, trasladar de plano la óptica de nuestras preocupaciones y nuestra visión, de ULGOR como único problema y situarla en el "complejo industrial" que tiene que ser nuestra primera preocupación y de la que ULGOR debe ser im- pronta y raíz fecunda.

Tenemos que considerar que la debilidad estructural, en un terreno de técnica empresarial, que puede presentar ULGOR es el hecho de que su producción central sea la fabricación de aparatos de consumo. Sobre ésto, y refiriéndose a la industria de electrodoméstico, en el mismo número de COOPERACION antes citado se dice:

"Sin embargo, de los sectores considerados, será también sin duda el que más pueda sufrir con una abierta competencia europea. La poca importancia que reviste la mano de obra en el valor del producto terminado y el hecho de que los precios de las materias primas utilizadas son y serán en general más bajos en otros países que en nuestro mercado, convierte este tipo de actividades en más vulnerable ante una franca lucha comercial de carácter internacional".

También, desde otro punto de vista, es preciso nos demos cuenta de la importancia decisiva que ha adquirido para ULGOR el aspecto financiero, aspecto que hasta el presente dábamos como resuelto contando con la trilogía "programación, técnica y hombres" como base fundamental en que asentar nuestro desarrollo industrial.

Pero esto que es posible con programaciones de venta modestas o, cuando menos, relativamente limitadas, adquiere relieve impresionante cuando se llega a niveles de producción de 20 y 30 millones al mes, pues una depresión coyuntural de 2 ó 3 meses puede ser de fatales consecuencias para la estabilidad e integridad de la empresa.

Por otra parte -como se dice en la introducción del Plan Financiero 1.962- "es pueril pensar que en un mercado libre en pugna con presiones internacionales se pueda sostener el criterio de que la autofinanciación, aún en la administración de sociedad más austera, sea posible en la línea de expansión".

Hemos dicho más arriba que este cambio estructural ha sido preocupación fundamental de la Junta Rectora el pasado Ejercicio. Cinco de sus trece reuniones del año han sido dedicadas a la promoción y estructuración de nuestra CAJA LABORAL. Las ideas matrices de sus deliberaciones, literalmente recogidas de las correspondientes actas, dicen:

"El objeto de la CAJA LABORAL es, además de su función financiera, el de la promoción empresarial de sus asociados y la creación de nuevas fuentes de trabajo. El problema fundamental que en el orden industrial se avecina es el de la función empresarial que es función de previsión e información como presupuesto de la promoción industrial. Nosotros no podemos realizar esta promoción unilateralmente porque:

- no la podríamos hacer por falta de recursos técnicos, financieros, etc., suficientes y, si la hiciéramos, la haríamos sacrificando otra promoción colectiva y armónica, a la que, por imperativos sociales, nos debemos
- la haríamos sacrificando nuestra estructura social, y a la larga, quizás nos viéramos obligados a transformarnos en cualquier otro tipo de sociedad mercantil capitalista".

"El objetivo que se pretende es institucionalizar la promoción empresarial y canalizarla a través de la CAJA LABORAL para el desarrollo de nuevas industrias y actividades, con las necesarias y convenientes implicaciones económicas e industriales entre las diversas entidades componentes del "complejo industrial cooperativo". Las ventajas que reporta esta fórmula se pueden resumir como sigue:

- a - todas las derivadas de la concentración industrial y la posibilidad de realizar planes a largo plazo,
- b - un aprovechamiento maximal de la capacidad creadora de los mejores hombres de las diversas empresas,
- c - afianzamiento, por las interconexiones existentes, de la propia seguridad empresarial, y gran personalidad ante terceros al poder presentar un poderoso complejo industrial,
- d - creación de múltiples canales de empleo con que aliviar la previsible presión de demanda de trabajo en el futuro,

e - desde el punto de vista social conseguir, a largo plazo, una auténtica estructuración comarcal de base cooperativa, con todas las implicaciones económicas y sociales que de este hecho se desprenden".

"Se entiende, pues, que el desarrollo de la CAJA LABORAL y de este "complejo industrial" son los problemas fundamentales que ULGOR tiene planteados a largo plazo, desde el punto de vista empresarial".

Concretamente: el objetivo que perseguimos es crear un "complejo industrial" técnicamente armónico que aborde no sólo la producción de bienes de consumo, sino que también la producción de bienes de equipo y componentes de diversas características, complejo en el que ULGOR -y sus hombres- deben ser la célula motriz de despegue.

De ahí que es de vital importancia para nosotros el desarrollo de Talleres ARRASATE, de quien se desea hacer una importante fábrica de maquinaria. Y, también, que hayamos abordado, en colaboración con un puñado de hombres dispuestos la constitución de una fábrica de valvulería y elementos de seguridad de precisión, la Cooperativa COPRECI de Arechavaleta.

A esto responde que, en la profunda reestructuración llevada a cabo en nuestra CAJA LABORAL, la presidencia de la misma haya asumido el Presidente de ULGOR y que los miembros de nuestro Consejo de Dirección sean miembros de la Junta Rectora de aquélla y, por último, y como hecho más importante para la puesta en marcha de este "complejo industrial", se haya promocionado al Sr. ORMAECHEA al plano de la CAJA LABORAL, nombrándole Director de la misma y, simultáneamente, Presidente del Consejo de Dirección de ULGOR como máximo organismo de nuestra promoción empresarial.

Medida complementaria de este acuerdo ha sido el nombramiento del Sr. LARRAÑAGA como Gerente de Fabricación de ULGOR en sustitución del Sr. ORMAECHEA.

Y, como consecuencia de este plan, la intervención del mismo Sr. ORMAECHEA, en su carácter de Director de la CAJA, en la dirección y promoción empresarial de ARRASATE y en la gestación, prácticamente total, de la Cooperativa COPRECI, además de su eficaz atención al resto de nuestro movimiento cooperativo complementario.

Algunos socios se preguntarán quizá cómo van a regularse las relaciones futuras de este "complejo industrial". Realmente es difícil contestar a esta pregunta, porque junto a unas fórmulas químicamente puras de perfecta elaboración de laboratorio, la vida y nuestra propia actuación hasta el momento, nos han demostrado que las fórmulas más racionales nacen de las mismas exigencias prácticas.

Para ello buscaremos las relaciones, asociaciones o integraciones que sean precisas, con la profunda convicción de que sólo este camino puede garantizar a lo largo del tiempo y de las contingencias previsibles del futuro industrial de nuestro país la propia supervivencia y desarrollo de ULGOR.

A lo mejor será preciso:

- "que situadas las cooperativas con características autónomas y con relieves no excesivamente señalados, se integren en cooperativa de segundo grado que en nuestro caso debe ser la CAJA LABORAL, en la que se desarrollen las funciones de más calidad empresarial" (Preámbulo Plan Financiero 1.962)"
- que en la intercambiabilidad" de los hombre, -en orden a las diversas funciones que se les pudieran asignar- que propugnamos, fuera necesario que el Consejo de Dirección de ULGOR al completo pasara al plano de la CAJA LABORAL
- que se planee no sólo la promoción de futuras actividades industriales sino la conjugación total de mandos, planes industriales, dirección unificada, libre intercambio de personal, reconversión de beneficios, etc.

A lo mejor todo esto será preciso pero hoy, ahora, sería difícil e imprudente concretar más.

Ahora bien, muchas cosas se han realizado tendentes a este objetivo final y ahí tenemos, entre otras, el desarrollo urbanístico de nuestro polígono industrial donde todo lo que rodea responde a un criterio único, necesario en la proyección a largo plazo de este "complejo industrial" que perseguimos y cuyos límites de 80.000 m² deberán contener, en no más de 10 años, una población trabajadora de unos 1.000 empleados.

De ahí, pues, que invoquemos otra vez la "nueva frontera" de los límites de este complejo industrial para elevarnos del plano exclusivo de una preocupación minimista y del miope egoísmo de la exclusiva polarización de nuestro sentido de promoción y nuestra preocupación en ULGOR, empezando a calibrar que, ante este panorama, tan importantes son nuestros triunfos, como los de nuestra aliada Talleres ARRASATE o COPRECI y que tan vital tiene que ser nuestra preocupación por la marcha de estas entidades como de la nuestra propia.

Repetimos que en la estructuración y regulación de este complejo seguiremos la misma táctica que hasta ahora nos ha dado tan buenos resultados, tanto en la creación de nuestros propios estatutos, cuanto en nuestro sistema asistencial, como en los demás múltiples aspectos que han jalonado el espléndido desarrollo de ULGOR y que, de momento, sólo necesitamos la aceptación mental e ideológica de esta ruta, como la única posible a

seguir, pues contando con este voto de confianza la solución del resto de los problemas será posible y a nivel del máximo rendimiento para todos.

Y, por fin como último punto, en cuanto al testimonio puramente social e ideológico a que nos obliga - nuestro desarrollo y la indudable personalidad que hemos adquirido, permítasenos unas ligeras alusiones tomadas de "COOPERACION" y de uno de los últimos números de Actualidad Económica que publica un artículo bajo el título de "EL GRUPO COOPERATIVO DE MONDRAGON".

Dice Actualidad Económica:

"El fenómeno del cooperativismo no es nuevo en España, pero creo, sinceramente, que lo que es nuevo es el espíritu de Mondragón. Ha constituido un núcleo que abarca desde la asistencia social, suministro de productos alimenticios, Caja de Ahorros, hasta la enseñanza técnica que dan a medio millar de alumnos. Todo esto realizado con una efectividad enorme. Sin echar cohetes porque han puesto un ladrillo han pasado de los 10 obreros a los 400 y de 750.000 pts. a 50 millones de capital.

La experiencia de Mondragón está llamada a tener un enorme eco no solo en Guipúzcoa, sino en España entera. Hoy todos estamos pendientes de lo que pasa en Mondragón y creo que todo el mundo haría bien en preocuparse de lo mismo.

Si los planes en telar se realizan y muchos de ellos lo han sido ya, veremos que este pueblo se va a convertir en un hito del desarrollo social de nuestra Patria".

Dice "COOPERACION"

"Hemos dicho que el cooperativista es un trabajador por cuenta propia, pero ahora tenemos que añadir que no tiene que ser un desertor del glorioso mundo de trabajadores, que hoy no tienen la fortuna de trabajar en las mismas condiciones de emancipación económica y social.

El fermento cooperativista no puede darse por satisfecho mientras nuestro mundo laboral no haya conquistado su libertad económica y social. Asimismo ha de esperar que sus hermanos en el trabajo le correspondan con la misma consideración, cualquiera que sea su actual situación jurídica laboral. Sería muy pobre el concepto que pudiera tener el mundo de un cooperativismo que no sirviera para nada más que para crear otras minorías con más elevado grado de bienestar; es decir, unas minorías que simplemente se añaden a las que tenemos en el mundo burgués. De ahí que la responsabilidad nos debe de llevar a sentir la solidaridad con los demás trabajadores. O Para nosotros, responsabilidad y solidaridad son algo inseparable".

En esta línea, señores socios, espera la Junta Rectora nos encontremos todos ahora y en el futuro.

AGRADECIMIENTO

Es obligada, una vez más, nuestra breve referencia de gracias. Primero a la ingente labor de nuestro Consiliario Don José María, verdadero artífice ideológico de este cambio de estructuras, segundo a nuestra magnífica Gerencia por su irreprochable gestión y tercero a los socios, porque colectivamente, han hecho honor a la histórica frase: "ULGOR espera que cada uno cumpla con su deber". Si alguno, en conciencia, cree no haber cumplido plenamente con el suyo, sea juez de sí mismo.

Y nada más SEÑORES SOCIOS

Esperamos que esta MEMORIA merezca su aprobación.

Mondragón, 19 de Marzo de 1962