

Impresión

M E M O R I A

correspondiente al Ejercicio 1963 que presenta la

JUNTA RECTORA

a la

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

19 de Marzo de 1.964

M E M O R I A

correspondiente al Ejercicio 1.963 que presenta la Junta Rectora a la JUNTA GENERAL DE SOCIOS el 19.3.1964. -

SEÑORES SOCIOS:

I - PREAMBULO

El año 1963 ha sido, como los anteriores, un Ejercicio en el que, en una visión panorámica y general, se han cubierto todas las metas propuestas. No obstante, ha traído consigo algunas novedades sintomáticas. Por primera vez el programa general de ventas no se ha cubierto en un 100%, habiendo alcanzado una cifra muy aproximada y dentro del margen de tolerancia previsto, pero sin haberlo rebasado como ha sido tónica habitual. Pero, además, el pasado Ejercicio, nos ha puesto en el primer plano una serie de grandes problemas:

- la insuficiencia relativa, cada vez más acusada, de nuestro equipo de gestión,
- la necesidad de una reestructuración completa de nuestra organización comercial en el sector exterior a fábrica,
- la masificación de la Empresa,
- la acentuación de la diferente importancia relativa de las distintas divisiones.

Problemas todos ellos a cuya solución será necesario atender en los próximos años, para que tanto nuestra Empresa como su significación y trascendencia social sigan teniendo la virtualidad e idoneidad que hasta ahora han demostrado.

a). Trayectoria social.-

Asusta un poco valorar la importancia que vamos adquiriendo. Pensar que, del movimiento cooperativo de Mondragón, se habla en los medios cooperativos, prácticamente de todo el mundo. Pensar en la cantidad de literatura que se nos dedica, social y económica, política y filosófica. Pensar que hemos suscitado una esperanza evidente en muchos medios vinculados al sector del trabajo; que servimos de base para plantear como madurar y desarrollar un futuro económico social más sano y más justo, tema que preocupa apasionadamente a tantos hombres limpios de alma y de corazón.

.../...

Pensar que, en el fondo, el núcleo de trabajadores que constituimos el movimiento cooperativo de Mondragón, tenemos en nuestra mano la respuesta a toda esa expectación despertada tiene que ser un motivo de honda preocupación para todos nosotros, porque de nuestra calidad y de nuestro sentido de responsabilidad, de la de todos, depende que todo esto no sea un fraude colosal, que no nos lo perdonaría nadie, ni nos lo podríamos perdonar nosotros. Pero las ideas y los principios programáticos y los bellos deseos tienen muy pocas probabilidades de prosperar, si su materialización no se plasma en una sólida, enérgica y austera estructura, que haga viables y fecundas y continuas e irreversibles las instituciones que hemos desarrollado. No podremos ser fieles a todo lo que hemos engendrado y que hoy, todavía, tiene perfiles no totalmente definidos, si no remontamos la zapata de fuerza de nuestra propia empresa y no nos situamos en una concepción ^{institucional} estructurada del movimiento de emancipación social iniciado.

Son evidentes algunos signos de cansancio o cuando menos, síntomas de ^{disminución} agotamiento del impulso vital interior, encerrados como estamos en una casilla del organigrama, con el perfil que necesariamente van teniendo nuestras funciones profesionales de rutina, de limitados horizontes, de organización en suma, al ^{alabar} masificar la empresa hasta la cuantía que hemos hecho. El impulso generoso de muchos hombres de la primera hora parece haber perdido sentido, por la falta del acercamiento humano y de la grata convivencia que, a escalas más reducidas se sentía, y se palpaba y a la que, en definitiva, se encontraba un sentido. Hoy encerrados en este engranaje ^{masificado}, esa perspectiva se pierde y añoramos con un sentimiento bucólico, como nuestros poetas añoran los verdes prados esmaltados de blancos caseríos, aquella bonita empresa que era ULGOR, S.C.I. hace tres o cuatro años, cuando éramos 250 y nos conocíamos todos. Afortunada o desgraciadamente la emancipación de la clase trabajadora, no se puede resolver con sentimientos bucólicos, sino arquitecturando, como un ejército regular y organizado, todo un frente de actuación ^{crucial} estructurada.

Por eso desde aquí, tenemos que exhortar a los mejores hombres de nuestro cuerpo social, a aquéllos que sienten la rebeldía por un nuevo orden social más humano y más justo, a aquéllos que tienen más sensibilidad hacia el dolor y la insuficiencia ajenos, que no den vueltas encerrados en su jaula, sino que remonten la mirada más lejos, que piensen en todos los puntos de la geografía guipuzcoana que están alumbrando brotes cooperativos de sana inspiración, como primer elemento de superación y de emancipación de nuevos núcleos trabajadores. Que el movimiento cooperativo, tal como lo concebimos y lo practicamos aquí, va a realizar una auténtica socialización de los medios de pro -

ducción y a crear unas comunidades sólidas, potentes, institucionalizadas, no dependientes del arbitrio de unos poderosos, sino de la parte más sana y más numerosa de la comunidad. Y a que reflexionen apasionadamente cuál es la función de nuestra cooperativa dentro de este marco y la función de cada uno de nosotros dentro de la propia cooperativa.

No creemos que, conceptualmente, la causa más importante de esta desazón social que hemos provocado sea ULGOR, S.C.I. pues, a nuestro juicio, instrumento mucho más trascendental, por la socialización de recursos financieros que supone, es CAJA LABORAL y suplementaria - mente, mucho más trascendentales también, los centros de educación que a su través podemos promocionar. Ni que tengan menos importancia potencial que ULGOR, las cooperativas ARRASATE, COPRECI, COMET o la misma LANA, pero por aquello de los convencionalismos y de que hemos sido la primera comunidad con éxito económico, aparecemos hacia el exterior como la pantalla que concentra la radiación de todas las demás.

Y ésto es lo que de verdad preocupa, porque en el fondo, en su estructura íntima, ULGOR se está masificando. Sin embargo es imprescindible que ULGOR, como colectividad, tenga despierta conciencia de cuál es su misión, misión que no puede realizarse si toda su comunidad no la tiene clara y espontáneamente aceptada.

Conciencia de que nuestras responsabilidades individuales no disminuirán, conciencia de que los compromisos que hemos adoptado no se reducirán y de que, en definitiva, ULGOR no es más que una célula, una pieza más, ensamblada en el movimiento cooperativo, para la promoción de los trabajadores.

Nuestros problemas personales perderían importancia, nuestra clasificación profesional no sería motivo de malos humores permanentes, nuestras imperfecciones y equivocaciones no darían lugar a acerbas e inoperantes críticas si contempláramos, con mente clara y corazón limpio que, de nuestra actuación, depende una profunda y radical transformación de nuestros pueblos.

Tenemos que concebir a ULGOR como medio de concentración de recursos financieros, de recursos económicos y, en suma, de poder, para con estos recursos y a través de otras instituciones superiores, abrir amplios créditos y posibilidades para la emancipación de otras comunidades trabajadoras. Para ésto, nuestra obligación es hacer que ULGOR sea un éxito indiscutible en el terreno empresarial, una dinámica empresa, potente, fecunda, agresiva en el campo de la competencia, porque ni a nosotros, ni al resto de los trabajadores, nadie vendrá a regalarnos, ni nuestra emancipación, ni nuestra libertad ni nuestro contrato de sociedad.

Son imprescindibles, pues, la voluntad personal de emancipación y el apoyo solidario entre todas las cooperativas de Mondragón, para promover idéntica reacción en amplios sectores. No pretendemos destruir la ambición personal, ni pretendemos silenciar las cosas que, en el plano interno, pueden estar mal. Pero lo que sí debemos hacer es domesticar nuestra ambición, domesticarla al nivel que sea compatible con las legítimas ambiciones de los demás y aceptar que hay una fase de adaptación y de crecimiento en que las fricciones son inevitables, las imperfecciones insalvables, los errores quizás numerosos, pero que sólo una voluntad decidida de colaboración puede superar.

Está en el pináculo también es estar ^{suavizado a juicio} ~~en la piqueta. Todas las piquetas son plataformas levantadas sobre el suelo.~~ El año pasado han arreciado las críticas, duras, despiadadas a veces, en no pocos sectores de nuestra población; creemos que la razón de muchas de estas críticas no está tanto en el fondo de los principios programáticos que defendemos, cuanto en los aspectos formales que hemos dejado traslucir al exterior, sobre todo por la acción individual de muchos de nuestros socios. Aquí hay que decir que si, junto a unas realidades comunitarias no marcamos el acento en un auténtico sentimiento de servicio, planteado con profunda humildad, -lo que, evidentemente, no tiene nada que ver con una falta de energía y fidelidad a unos conceptos- nos haremos sencillamente odiosos. No podemos olvidar los cooperativistas que la emancipación de las masas no se puede hacer sin las masas; que si nosotros nos sentimos solidarios con el movimiento obrero y actuamos con esta mentalidad, en justa reciprocidad podemos y debemos exigir comprensión, aliento, estímulo y apoyo ~~a nuestro cooperativismo~~ y a nuestras empresas cooperativas, de parte, precisamente, de todos esos hombres de buena voluntad que sienten el latir de un noble deseo de superación, y la repulsa hacia formas y estructuras sociales caducas o simplemente aptas para una promoción individualista en el sentido más restrictivo de la palabra.

Este año creemos haber ido tomando, paulatinamente, conciencia de que somos engranaje de un mecanismo. Importante, eso sí, pero no exclusivo ni determinante. Debemos sentirnos plenamente satisfechos de que esto sea así y de que esto siga siendo así.

Para eso, porque la promoción ^{debe} ser inseparable y solidaria, hemos atendido y seguiremos atendiendo apasionadamente a la consolidación de nuestra propia comunidad en su vertiente social, sin que aquí, ahora, nos detengamos a anumerar más sus manifestaciones explícitas durante 1963.

.../...

b). Trayectoria empresarial.

La vertiente empresarial ha estado condicionada por nuestra rápida transformación hacia la condición de gran empresa.

Todo el año pasado ha sido un constante meditar en las siguientes direcciones:

- la reestructuración del organigrama jerárquico, funcional y departamental, necesarios en esta nueva etapa,
- la atención a la reorganización comercial que se nos plantea, evidenciada al pasar a unos planos de ventas sencillamente fantásticos,
- la consolidación de nuestras fabricaciones clásicas, por no poder permitirnos el lujo de dispersar nuestros menguados efectivos personales y empresariales,
- la preparación hacia el complejo industrial que, poco a poco, va perfilando sus características y que, naturalmente, exige realizar una política de transición para su materialización práctica en el momento oportuno,
- los cambios de modelos de cocinas exigidos por la nueva reglamentación de seguridad que afectan a las cocinas y aparatos a gas y, particularmente,
- la realización de la planta de frigoríficos que ha ocupado exhaustivamente a un fuerte núcleo técnico hasta su definitiva puesta a punto.

La masificación, por lo menos a nivel español, de la fabricación a que vamos llegando, plantea profundos problemas de adaptación de todo el mecanismo productivo, entre cuyas facetas descuella, en primer lugar, la del aprovisionamiento.

La industria auxiliar de la zona es insuficiente y, en general, es de una manifiesta incapacidad productiva y bajo standard de calidad que nos ha obligado a devoluciones masivas, lo que ha dificultado extraordinariamente un acopio regular.

Para resolver este problema planteado, se han estudiado las dos alternativas posibles:

- una mayor dispersión de proveedores, o
- asegurar a determinadas industrias auxiliares una continuidad de nuestros pedidos, para una mayor dedicación a ULGOR.

La primera solución ofrece la dificultad de que se actúa mal sobre los precios y no asegura un standard de

calidad aceptable, al menos en el estado actual de la industria de nuestra zona.

En cuanto a la segunda solución, los proveedores manifiestan bastante recelo hacia ULGOR, puesto que creen que, en cualquier momento, podemos decidir la creación de industrias complementarias y, consecuentemente, hacer balancear peligrosamente a algunos talleres, para los cuales la importancia relativa de nuestros pedidos es extraordinaria.

Se ha optado por la política de asegurar demandas a plazo largo a industrias auxiliares seleccionadas, con el fin de garantizarles los pedidos y, consecuentemente, impulsarles a inversiones adecuadas e infundirles un clima de confianza, indicándoles que en caso de iniciar una industria similar se les avisaría con la suficiente antelación para su adaptación a las nuevas circunstancias.

Este planteamiento a largo plazo exige una mayor seguridad funcional de los aparatos, con el fin de evitar cambios prematuros, y una mayor rigidez en los programas de producción.

Un problema que se va agudizando es el del reclutamiento de personal de superior calidad técnica y de gestión. Paulatinamente se va tropezando con mayores dificultades al respecto y resulta paradójico que la desazón de las empresas de la zona hacia las cooperativas se produzca, precisamente, por razón del personal menos cualificado, cuando lo previsible es que la escasez que hoy se acusa en las escalas más elementales, se ha de acusar y agravar en el futuro en niveles superiores, ya que para los mismos se precisa disponer de ciclos más amplios de formación y siempre son menos los hombres con capacidad para alcanzarlos. De ahí la imperiosa actual e ineludible necesidad de atender tanto a la vinculación de profesionales a la empresa cuanto a la potenciación de la ESCUELA PROFESIONAL.

^{trvs} Algunos aspectos ~~específicos~~ de la intensa acción empresarial realizados en el Ejercicio pasado, pueden sintetizarse de la siguiente forma:

- la creación de LENIZ-EXPORT, como primera célula de nuestras cooperativas que se pretende especializar en la línea del difícilísimo mundo de la exportación, cuya maduración dará sus frutos dentro de algunos años y que está proyectada hacia la promoción de las exportaciones de todo el Complejo,
- la conservación y ampliación de nuestra infraestructura, idea permanentemente actual de la Dirección, se ha materializado en las compras hechas de los terrenos de Solezar, Iribecampos, margen izquierda del río Deva y Sociedad Belifete, con un total de 8.700 m², y en un cambio total de concepto

de nuestras instalaciones eléctricas, cuya distribución a los centros de consumo en el interior de la fábrica se ha cambiado a 5.000 voltios.

(De esta ^{la} última Sociedad, ^{Bolifite,} en el momento de la adquisición del terreno contiguo a la casería Bolifite, se tuvo que adquirir un pinar de 29 hectáreas, lo que citamos a efectos anecdóticos).

- la firma de la licencia KREFT, para la fabricación de lavaplatos industriales en la línea de hostelería y el contrato de fabricación de silicio suscrito con SEMIKRON,
- la construcción de la nueva planta de producción de hostelería y la puesta en marcha de la planta de silicio cuya producción comenzó durante el mes de Septiembre.

El desarrollo durante el Ejercicio 1963 ha sido ordenado, aún cuando las tensiones para el ágil gobierno del mecanismo productivo han tenido vigencia más acentuada que en Ejercicios anteriores, tónica que se agudizará hasta tanto no hayamos terminado de aplicar las soluciones que se apuntan en la parte final de esta Memoria.

II - DATOS ESTADISTICOS

Detallamos seguidamente una serie de datos estadísticos, como síntesis de la evolución de ULGOR en los diversos planos.

a). Nuevos Artículos.-

Este plano no ha sido tan prolífico durante el año 1963, como en anteriores, en cuanto a artículos específicamente nuevos, ya que al hablar de nuevos artículos deberemos limitarnos a la División de Electrónica. Sin embargo, podemos aclarar que la línea de cocinas a gas se ha renovado totalmente, fieles a nuestra política de adaptación a las circunstancias coyunturales y a la consolidación de las fabricaciones que nos han dado prestigio y potencia.

b). Consumo de energía.-

La energía eléctrica consumida durante 1963, ha alcanzado la cifra de 4.440.469 KWH contra los 4.163.376 del año anterior, lo que ha supuesto un moderado incremento del 6%. El importe total abonado por este concepto ha sido de 3.593.355,18 pts. y el mes punta, con 441.060 KWH, el de Diciembre pasado, récord mensual.

c). Datos relativos a personal.-

1. Los ingresos habidos en el Ejercicio pasado han sido 187, casi el 150% del año precedente. Descontadas las 19 bajas producidas por causas varias, particularmente matrimonios de operarias, han situado la plantilla de ULGOR en la cifra redonda de 600 personas al 31 de Diciembre pasado, sobre las 432 del de un año antes.

21 Las horas perdidas por diversas causas, sobre el total de las previstas, ha sido del 2,795% desglosado como sigue:

- enfermedad	1,796%
- accidentes	0,231%
- varios	0,758%

3. El total de horas extraordinarias trabajadas durante el pasado Ejercicio ha sido de 40.595 suponiendo el 3,355% sobre el total de 1.254.777 horas a trabajar.

4. El total de la nómina abonada fue de pesetas 25.841.385,56, habiendo representado una mensualidad media de 4.151,38 pts., habiéndose mantenido el importe medio de la hora normal en la cifra de 19,20 pts., igual al del precedente año 62, a pesar de haberse incrementado en un 10% el importe del anticipo laboral que ha estado fijado en 14,70 pts. hora normal para el índice 1.

e). Capital social.-

Los importes de aportaciones de los socios correspondientes a los dos años pasados son:

- al 1.1.1962	38.446.326,12
- al 1.1.1963	71.281.556,09

Al 1 de Enero de 1964 nuestro capital social, es decir, la suma de las aportaciones computables de los socios, supuesta la aprobación de la propuesta de distribución de resultados del Ejercicio 1963, resultará ser de aproximadamente 93.724.000,- pts., es decir, un 131% del año anterior.

Resulta curioso ahora dirigir la mirada hacia atrás y constatar que, al 1 de Enero de 1958, hace sólo seis años, nuestro capital social llegaba justamente a 13 millones, sin ningún Fondo de Reserva.

El Fondo de Reserva, como otro recurso propio para en el mismo supuesto anterior, de 38.393.060,35 pts. a primeros de 1963, a 57.326.000,- pts. aproximadamente.

.../...

La cifra total de inmovilizaciones al 1.1.1962 era de 75.583.706,93 pts., o sea, el 107,5% de las aportaciones computables. A la apertura del Ejercicio 1964 resultarán ser de 127.322.518,07 pts., representando el 136% de las aportaciones de los socios.

d). Indices de producción.-

Los sucesivos obtenidos reflejan la evolución de nuestra potencia productiva y la dedicación de los socios a su tarea:

- Año 1961	165%
- Año 1962	173%
- Año 1963	181%

tomando como base 100 el correspondiente a 1958, ya que a partir de entonces la estructura de nuestra línea productiva no ha cambiado sustancialmente. Para 1964 se proyecta alcanzar el de 311%, aún cuando si lo comparamos con tipo de producción equivalente a la del año 1963 el incremento es bastante más moderado y se sitúa alrededor de 189. Esperamos que los socios, conscientes de su responsabilidad, pongan todo su esfuerzo a contribución para alcanzar las metas previstas por la Dirección.

.../...

III - REVISION DE LOS PLANES PREVISTOS PARA EL EJERCICIO 1963

Seguidamente nos referimos a las comparaciones numéricas entre los resultados reales obtenidos durante 1963 y las previsiones formuladas en su Plan Financiero, aprobado por esta Junta General.

En cada uno de los capítulos en que se formularon las previsiones, los resultados obtenidos han sido los siguientes:

a). V e n t a s .-

Las ventas de nuestra Cooperativa en el último quinquenio han sido las siguientes:

- volumen global de ventas del año 1959	62.329.837,46
- volumen global de ventas del año 1960	114.097.093,22
- volumen global de ventas del año 1961	155.283.068,58
- volumen global de ventas del año 1962	223.931.564,49
- volumen global de ventas del año 1963	316.157.130,15

El incremento de 92.225.565,66 pts. sobre la cifra de 1962 representa un aumento del 48,18%, cuota que debemos estimar realmente elevada.

El desglose de las ventas por divisiones es el siguiente:

<u>Div.</u>	<u>Previsto</u>	<u>Realizado</u>	<u>%</u>	<u>%/año @</u>	<u>%/total</u>
1	272.976.619	273.131.688,25	+ 0,05	143,-	86,4
2	40.000.000	31.201.683,41	-22,-	131,-	9,86
3	15.300.000	11.823.758,49	-23,-	131,-	3,74
	<u>328.276.619</u>	<u>316.157.130,15</u>	<u>- 3,69</u>	<u>148,18</u>	<u>100</u>
=====					

Prácticamente las previsiones realizadas en el Plan Financiero se han cumplido satisfactoriamente, pues la desviación global negativa habida es cifra que técnicamente debe estimarse normal, aunque sean excesivas las de las Divisiones 2 y 3, debidas, sobre todo, a excesos iniciales de previsión.

En la División núm. 1 el resultado ha sido matemático en su conjunto representando, sobre el total mon-

tante de la misma, el 92,2% sólo los aparatos domésticos.

Sobre las 775.053 altas facilitadas por BUTANO, S. A., durante el pasado año, el porcentaje alcanzado ha sido del orden del 11,66%. En esta relación hemos descendido considerablemente del 17% que representaba anteriormente, lo cual indica que la ampliación del mercado que no hemos podido cubrir con nuestra producción que, prácticamente, ha estado vendida en su totalidad, ha sido absorbida por la intrusión de la competencia.

Se han llevado a cabo las campañas de publicidad previstas, sin mayores alteraciones, habiendo asistido a las Ferias de costumbre y puesto en marcha el autobús publicitario.

Se ha realizado el relevo de la representación de Barcelona para convertirla en Delegación de fábrica, anticipándonos así a los plnes de 1964, de convertir siete representaciones en delegaciones. Se ha adquirido un nuevo local en Madrid a estos efectos. Se celebró en fábrica, durante el mes de Marzo, la IV Convención de Representantes tradicional, habiéndose intensificado las visitas de inspección y promoción habituales.

Como detalle complementario podemos decir, que la cifra total de exportación alcanzada a través de LENIZ EXPORT, en su primer ejercicio de funcionamiento, ha sido de 4.032.740,67 pts., correspondiendo el 85% de esta cifra a la División núm. 2.

b). Programas de trabajo.-

	<u>Previsto</u>	<u>Realizado</u>
- División confort de doméstico	248.533.287	262.017.437,35
- División Electrónica	40.000.000	31.259.549,-
- División Fundición	15.300.000	12.772.033,12
- T O T A L	303.833.287	306.049.019,67
=====		

La cifra prevista tenía un margen de tolerancia de + 0 - 10%. Como se ve, se ha obtenido el 101% en conjunto, aún cuando las Divisiones 2 y 3 han quedado alrededor del 80% de la previsión formulada, desviaciones imputables a la adaptación que, a las necesidades del mercado, tuvieron que llevar a efecto.

tenor de

.../...

c). Presupuestos Generales.-

<u>Presupuesto de Fabricación</u>	<u>Standard</u>	<u>Realizado</u>
- Materias primas	156.046.317,06	138.041.744,80
- Mano de obra directa	8.306.551,99	8.302.937,42
- Gtos. de Fabricación	20.003.214,11	34.591.449,30
- Amortización utillaje	3.316.943,33	2.905.455,12
- Royalties	6.961.986,38	7.747.932,95
- TOTALES	194.635.012,87	181.589.519,59
<u>Presupuesto de Gtos.Comerciales</u>		
- Publicidad	15.894.808,91	14.250.085,55
- Portes	4.630.092,09	5.608.104,04
- Comisiones y Reparac.	17.771.239,77	15.565.575,50
- Otros	3.283.709,09	3.248.192,59
- TOTALES	41.589.849,86	38.671.957,68
<u>Presupuesto de Gtos.Administrativos</u>		
- Contribuciones e Imp.	8.746.195,99	9.438.419,66
- Gtos. financieros	6.821.869,62	7.205.500,14
- Gtos. de personal	2.477.340,64	1.181.624,26
- Otros	2.361.023,98	2.492.795,93
- TOTALES	20.406.430,25	20.318.339,88
- TOTAL GENERAL	256.631.292,98	240.578.817,15

La gestión presupuestaria ha sido realmente brillante, pues los tres capítulos de que consta han resultado con diferencias favorables, siendo de resaltar la gestión de compras de primeras materias, que ha alcanzado la notable diferencia favorable de 18 millones, representando un 12% menos que la previsión.

d). Inversiones.-

	<u>Previstas</u>	<u>Realizadas</u>
- Terrenos	1.205.978,-	1.269.078,-
- Edificios	9.555.416,92	11.191.622,62
- Maquinaria	13.033.529,-	11.372.410,19
- Mat. Transporte	1.622.900,-	507.274,20
- Troqueles	6.714.000,-	5.409.120,04
- Mobiliario y Utillaje	4.454.434,-	4.271.992,95
- Instalaciones	11.513.150,-	17.762.800,84
- Patentes	1.550.000,-	2.025.618,05
- Inv. y Estudio	405.000,-	1.139.653,96
- Derechos	-	150.000,-
- Totales	50.054.407,92	55.099.570,85
- Incremento Part. C.L.	1.666.843,35	
- Acciones KREFFT	19.215,90	1.686.059,25
		56.785.630,10

	56.785.630,10
- Ordenes de fabricación interiores	7.381.776,81
- TOTAL GENERAL	<u>64.167.406,91</u>
=====	

e). Personal incorporado.-

	<u>Previsto</u>	<u>Realizado</u>
- Personal de trabajo manual	89	149
- Personal subalterno	5	4
- Personal administrativo	13	20
- Mandos intermedios	1	1
- Técnicos de control y laboratorio	7	1
- Técnicos de Oficina	9	12
- TOTAL	<u>124</u>	<u>187</u>
=====		

Las bajas producidas han sido 19. Este incremento de 168 personas supone un 39% de aumento de plantilla durante el año. Cifrándonos exclusivamente sobre los apartados de inversiones y personal podemos, pues, afirmar que, durante 1963, ULGOR, S.C.I. ha hecho una nueva fábrica de 64 millones y 168 personas, lo que supone una tasa de crecimiento realmente agresiva.

IV - PROYECTOS DE PROGRAMAS PARA EL AÑO 1964

Sometemos a la consideración de la Junta General las líneas maestras del Plan Financiero previsto para 1964 y aprobado por la Junta Rectora. Todos conocemos ya la funcionalidad que asignamos al Plan Financiero dentro de nuestro régimen interno, como elemento programático e instrumento de control de la gestión, sin cuya existencia nos resulta inconcebible el gobierno ordenado y la reiterada consecución de ambiciosos proyectos que es tónica en nuestra Empresa.

a). Principios de Política General de Desarrollo.-

Estos principios están desarrollados a lo largo del Plan Financiero, pero la Junta Rectora los ha sistematizado recogiendo las líneas definitorias del esquema de actuación que, en sus aspectos más importantes, se resume como sigue:

- por razones técnicas, humanas y de solidaridad y autoafianzamiento y, sobre todo, por imperativos de afirmación y nuevas soluciones exigidas por la *cooperativa* cooperativa, la descentralización y desdoblamiento *nuestro*

.../...

to de ULGOR se consideran imprescindibles y la actuación del cuerpo ejecutivo tenderá a ello con las fórmulas más idóneas,

- la complejidad creciente de los problemas, exige una actualización de los conocimientos técnicos y sociales y empresariales de la Dirección. Este estudio y formación será entendido por la dirección como obligación indeclinable e inaplazable,
- con mayor claridad que nunca se reconoce la permanente actualidad y necesidad de atender al reforzamiento maximal de los soportes estructurales básicos definidos ya: ESCUELA PROFESIONAL, CAJA LABORAL y COMPLEJO INDUSTRIAL,
- deben reforzarse y afianzarse las fabricaciones actuales sin dispersión de esfuerzos, tendiendo a una concentración máxima. Como consecuencia de ello se tenderá a la eliminación de las fabricaciones no homogéneas con nuestras producciones clásicas. En términos generales se tenderá a la creación de plantas integrales que se desarrollarán y vertebrarán a nivel de fábrica en todas las fabricaciones que representen: bien una personalidad técnica acusada en su fabricación, bien unas ventas del orden de 40 á 50 millones anuales, bien un censo laboral de 100 á 200 personas, aunque supeditadas al concepto de nivel de mínima unidad rentable, el cual debe considerarse dinámico y de distinta dimensión según el tipo de producciones,
- los royalties que devengan los contratos suscritos con nuestras licenciadas implican una perfecta actualización de nuestra servidumbre técnica, lo que deberá conducirnos a una máxima generosidad en la promoción y formación de nuestros técnicos. Se acentuará la tendencia a la promoción de los hombres procedentes de la Escuela y, al propio tiempo, al desplazamiento ascendente de los cuadros de mandos intermedios y superiores, simultaneadas con la captación, en la medida de lo posible, de personal altamente cualificado,
- en el plano de dirección se tenderá a la ampliación de la base numérica del cuerpo directivo y a la máxima actualización de la capacidad de gestión potencialmente existente, atendiendo cuidadosamente al cultivo del medio social y al estímulo simultáneo de los cuadros, con un profundo acercamiento personal y humano,
- se reforzará exhaustivamente nuestro mecanismo comercial mediante una amplia reestructuración de nuestros sistemas de distribución con la aplicación de adecuadas técnicas de ventas, bien sea creación de Delegaciones, redes de inspectores, nuevos canales de distribución y otras fórmulas, incluso la relativa a las ventas de productos en plan marxista,

- se tenderá a la mecanización de los trabajos administrativos de toda índole y se reforzarán los servicios de planificación, aprovisionamiento, costos y control de recursos financieros. El departamento técnico tenderá por razones evidentes, con preferente y concetrada atención a reforzar al máximo los servicios de diseños, laboratorio, métodos y construcción de prototipos.

b). Programa de Ventas.-

Los niveles que se proyectan para 1964 representan el 243% de los de 1963, representando la cifra programada para frigoríficos el equivalente a la totalidad de las ventas del pasado Ejercicio, incrementándose en un 43% las correspondientes al plano de gestión del pasado año.

El programa previsto, aunque son de esperar desviaciones, quizás considerables, en el terreno de los frigoríficos por desconocimiento del tema, se desglosa como sigue:

- División núm. 1	366.803.195
- Departamento frigoríficos	321.600.000
- División núm. 2	51.450.000
- División núm. 3	27.780.000
- TOTAL	<u>767.633.195</u>
=====	=====

Estos 767 millones ya anticipan la responsabilidad que sobre la Dirección de ULGOR ha recaído que, durante el Ejercicio, deberá tomar las medidas necesarias para hacer frente a la nueva gestión de ventas y a los nuevos métodos de actuación.

c). Programa de Fabricación.-

La cifra, sencillamente enorme, supera los 797 millones de pesetas. Se distingue de la registrada en el programa de ventas porque se tienen en cuenta los productos de nueva fabricación que será necesario almacenar a lo largo del Ejercicio.

La casi totalidad del aumento gravita sobre el nuevo Departamento de Frigoríficos, aún cuando en todas las Divisiones se prevén aumentos que oscilan entre el 108% previsto para Fundición al 40% de la División núm. 1, pasando por el 55% relativo a la División de Electrónica. Concretamente el programa de Fabricación para el año 1964 es el siguiente:

.../...

- División cocinas a gas:		
. Cocinas domésticas	224.068.992	
. Calentadores	68.903.360	
. Estufas	44.544.000	
. Hostelería	15.172.768	
. Varios	15.705.575	368.394.695
	<hr/>	
- Frigoríficos		351.750.000
- División Electrónica:		
. Selenio	30.225.736	
. Silicio	17.486.833	47.712.598
	<hr/>	
- División Fundición:		
. Fundición Gris	27.030.000	
. Placas Modelos	750.000	27.780.000
	<hr/>	<hr/>
TOTAL PROGRAMA FABRICACION		795.637.284
=====		

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

d). Presupuestos Generales.-

Los presupuestos generales para la producción del programa anterior son:

- Presupuesto de Fabricación	516.947.278,18
- Presupuesto de Gtos. Co - merciales	102.464.276,20
- Presupuesto de Gtos. Ad - ministrativos	53.734.323,-
	<hr/>
- TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS	673.145.877,38
=====	

e). Ingresos de Personal.-

En cuanto a las previsiones de personal a incorporar durante el presente Ejercicio son:

- Operarios	255
- Oficiales y Responsables	45
- Encargados y Especialistas	19
- Ejecutivos subordinados	1
- Ejecutivos intermedios	9
- Ejecutivos importantes	3
	<hr/>
- TOTAL	332 nuevos tra - bajadores.

De ellos 70 corresponden a las siete delegaciones comerciales que se proyectan establecer en otras tantas capitales de España, incluidos los correspondientes di-

rectores y apoderados.

f). Nuevos artículos.-

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

- Cocina Karina
- Cocina Vera Lujo gratinador
- Cocina Vera Joya gratinador
- Cocina Vera Porta-bombona
- Cocina Vera mixta
- Cocina Vera eléctrica
- Cocina Fulton, en nuestra línea de cocinas.
- Frigoríficos de 160, 190 y 230 litros.

g). Inversiones.-

Las inversiones programadas para el Ejercicio 1964 son como sigue:

- Plan anual:

. Inmovilizaciones de infraestructura	680.000
. Edificios	12.546.000
. Instalaciones básicas	2.767.000
. Maquinaria e Instalaciones	9.641.958
. Utillaje y Herramientas	2.996.500
. Troqueles	5.224.000
. Mobiliario	1.445.691
. Maquinaria de oficina	1.091.300
. Material de Transporte	3.940.000
. Investigación y Estudio	600.000

40.932.449

- Plan de Desarrollo: (correspondiente a 1964)

44.110.000

- Otras Inversiones:

. a Caja Laboral	980.000
. A otras cooperativas	2.000.000
. A Dirección General	500.000

3.480.000

- Pendiente del Ejercicio anterior

10.000.000

- TOTAL GENERAL

98.522.000

Del correspondiente estudio económico relativo a nuestra capacidad de ^{producción} formulada en el Plan Financiero, se infiere que esta fabulosa inversión es posible bajo los dos presupuestos básicos de al -

.../...

canzar la cifra de ventas prevista y de la máxima capitalización de los resultados.

Como se puede apreciar el vértigo de los números que estamos manejando da idea de la magnitud de los problemas que tenemos que resolver. Todos se pueden superar si hacemos un monolítico bloque, insensible al desaliento y a la fatiga, ensamblados todos los valores profesionales y humanos desde la alta dirección al más sencillo de los trabajadores.

V - PLANES FUTUROS

Del análisis del Plan Financiero para 1964 se desprende inmediatamente la tendencia marcadamente económica que la redacción del mismo mantiene. La prevalencia de los diferentes aspectos en el desarrollo de una industria, sigue esta línea: fabricación, técnica, distribución o comercialización y finanzas.

Sin pretender afirmar que nuestro nivel de desarrollo ha superado completamente las dos fases iniciales, podemos asegurar que estamos metidos de lleno en el estado en que los aspectos de ventas y financiación, han adquirido rango totalmente preferente.

Otro de los problemas que salta a la vista es que, por la extensión e importancia de los presupuestos y orientaciones de desarrollo que marca el Plan ^{resulta} sea cada vez más difícil una visión panorámica sintetizada de la Empresa. Subsidiariamente se desprende también que, concretamente, las Divisiones números 2 y 3 pierden rápidamente importancia, enmascaradas en el conjunto de la Empresa, pues la División núm. 1 y el departamento de frigoríficos representan el 88% de las ventas totales, lo que evidencia debemos plantearnos este problema con una óptica adecuada a esta cruda realidad.

El momento del desarrollo a que hemos abocado plantea una amplia panorámica por delante pero, simultáneamente, lleva implícito la semilla de la crisis. Estamos en fase de crecimiento y estamos en plena crisis de este crecimiento. Es imprescindible actuar serena pero también enérgicamente, para adecuar nuestra organización y recursos a las nuevas singladuras que los acontecimientos nos van a deparar.

Buscar soluciones, inéditas aún, para responder a esta segunda etapa de nuestra organización empresarial y social, es el imperativo máximo que debe resolver la Dirección y a ello pretendemos dedicarnos con todo ahínco. Una serie de medidas ya están en marcha, otras tienen que culminar su proceso a base de la reestructuración social prevista en las modificaciones de los Estatutos Sociales y Reglamento de Régimen Interior para

adecuar nuestro marco jurídico y doctrinal a la nueva etapa, al igual que la regulación anterior demostró su suficiencia en la pasada.

Las modificaciones más salientes recogidas en los mismos tienden:

- en la vertiente empresarial, a la apertura hacia la asociación intercooperativa de tipo horizontal y a garantizar la financiación de la Empresa hasta los límites técnicamente necesarios, y
- en la vertiente social, a institucionalizar la honestidad de la distribución de resultados, dando toda la importancia que tiene a la comunidad y aceptando el gravamen social que supone el Fondo de Obras Sociales, asignándoles un destino ampliamente comunitario con óptica del máximo efecto multiplicador, rebasando la anquilosada y minimista barrera del estilo anterior vertido en los límites estrechos y de carácter mercadamente privado, como puede ser la propia comunidad.

Tenemos que enfrentarnos con serenidad y valientemente con los problemas. Diríamos que no tanto con generosidad, que parece ser la sensación que tenemos, sino más bien con la lógica férrea que se desprende de la aplicación de unos principios programáticos a la realidad. Ni con una exaltada canción a los sacrificios porque, sincera y realmente, creemos que los sacrificios que se nos exigen no son, de ninguna forma, ni insuperables, ni particularmente costosos.

En esta línea y tomados casi literalmente de la redacción del Plan Financiero, vamos hacia las siguientes soluciones que pretendemos impulsar con más brío que cuanto hasta ahora hemos realizado.

1. Desdoblamiento. - Lo exige la magnitud empresarial que ha alcanzando ULGOR, S.C.I. Sus dimensiones, cada vez más amplias, requieren un examen más profundo del problema, para tratar de que sólo la Dirección de máxima responsabilidad se concentre en los niveles de más rango en los cuales la coordinación sea necesaria, una vez superadas las gestiones propias en régimen de autonomía de cada unidad de trabajo.

Tendemos a una asociación intercooperativa donde se agrupen unidades productivas que individualmente resuelvan, a nivel de sus propias dimensiones, las exigencias de una producción integral con base en los programas ya tradicionales y, además, consigan dentro de los límites de su plantilla de personal, el acortamiento de distancias para un acercamiento más íntimo

entre los niveles directivos y subordinados.

Conseguiremos así una penetración más profunda de la Dirección de cada una de las unidades industriales en los pormenores que particularizan las diversas gestiones de la Empresa; un dominio más intenso de las técnicas de trabajo; una adaptación, a los valores cooperativos, más íntima de los medios humanos; y la creación de un cuerpo directivo más amplio que permitiría su intercambiabilidad y mejor adaptación.

Este desdoblamiento o descentralización a nivel de fábrica, con su propia razón jurídica, con sus propios órganos de gobierno, quedaría vinculada en régimen de solidaridad con las demás cooperativas o fábricas de autonomía de gestión, en lo que venimos llamando Complejo Industrial.

Su estructuración jurídica está casi ultimada y creemos fundadamente que podrá ser sometida a la consideración de las Juntas Generales durante el próximo trimestre. Incluso lo hemos bautizado ya. Se llama ULARCO. Y su objeto está definido como sigue: "esta asociación basada en un régimen de compromiso recíproco y solidaridad comunitaria tiene por objeto mancomunar las ventajas de la gran empresa en orden a la investigación, política de desarrollo, programa e instalaciones complementarias, financiación, transferibilidad de personal, convertibilidad de resultados, alta dirección unificada, servicios comunes y otras, con las de la dinámica intrínseca de la pequeña empresa, como unidad de producción autónoma y específica razón de crecimiento y las sociales derivadas de los núcleos personales reducidos".

Para fijar con más precisión nuestra postura, señalamos las fábricas a las que, por desdoblamiento, se pudiera dar personalidad propia: Electrónica, Cocinas y Estufas a gas, Hostelería, Frigoríficos y Calentadores.

Evidentemente, el problema encierra no pocas dificultades, pero como formando parte de los planes de desarrollo puede programarse su puesta en práctica en un plazo de tres o cuatro años, empezando por la División de Electrónica, cuya personalización se quiere atender a lo largo del próximo año.

A base de esta orientación la Dirección deberá ir creando núcleos de trabajo integrales, como ya se previene con la nueva planta de Calentadores.

Como llamamiento al medio social, para que interprete correctamente esta descentralización o desdoblamiento en régimen solidario, podemos añadir que la expansión de ULGOR, S.C.I. distancia de forma natural, casi irreversible, la intimidad personal que en nú -

cleos más limitados se siente con más intensidad. No podemos hacer de nuestra Empresa un colectivo en que sean imposibles los sentimientos de solidaridad que, por definición, corresponden a cualquier sociedad cooperativa, ni podemos constituir, visto el problema desde un ángulo técnico, líneas de producción que se ahoguen en un entorno inadecuado para su propia promoción empresarial.

2. Consolidación de la Empresa.- Por la misma razón que deseamos y preconizamos el desdoblamiento y la especialización, apuntamos la necesidad de no crear, en el seno de ULGOR, nuevos sectores de producción que extiendan en una expansión superpuesta la ejecutoria de nuestros amplios planes.

Varios factores diagnostican esta necesidad. Por un lado la profundidad de conocimientos y los medios económicos de que disponemos, exigen una aplicación concentrada de los mismos sobre los niveles o sectores de trabajo ya instituidos, sin que tendamos a su dispersión, que eso sería, repartir nuestros no muy dilatados recursos materiales y humanos.

Por otro lado, el recrudescimiento de los factores de concurrencia de aquellas empresas que coinciden en sus planes industriales con los nuestros, acentúa la necesidad de verter en dosis concentradas el esfuerzo para, definidas nuestras empresas, hacerles frente de forma pujante, tanto si provienen del mercado interior, como si proceden del exterior, a través de la liberación aduanera.

También a esta consolidación atiende el complejo ULARCO, fortaleciendo la acción tutelar sobre aquellas empresas cooperativas cuyo establecimiento tienda a fortalecer, recíprocamente, nuestras producciones y medios de trabajo o bienes de equipo y cuya creación y consolidación ayude a la intensificación y fortalecimiento de la comunidad cooperativa de la que formamos partes.

3. Niveles Directivos.- Progresivamente, irreversiblemente, se va notando una imperiosa necesidad de adaptar los medios a los recursos. Recurso, en su sentido amplio, es también el potencial directivo que programa, vende, proyecta, administra, previene y organiza. Estos planes no pueden quedar insuficientemente dotados, porque sería debilitar la fuente energética que instrumenta y canaliza nuestra actividad industrial.

Por tanto, o se limita nuestra actividad al nivel de nuestros mandos cada vez más ajustados a las exigencias progresivas de nuestra Empresa, o bien nuestro cuerpo ejecutivo hasta los niveles de Dirección rompe los límites de su actual formación, atemperando sus conocimientos a las exigencias cada vez más difíciles de resolver y de aplicar en nuestra industria.

Porque lo único que no puede darse, en ningún caso, es que estemos insuficientemente dotados en los puestos clave que condicionan nuestro porvenir, y porque no pueden producirse debilidades en lo que es básico y fundamental para el fortalecimiento y seguridad de ULGOR.

En la profunda reestructuración que exige el panorama planteado, se va a relevar a la actual Gerencia, Sres. Larrañaga y Adlabaldetrecu, para en la línea de lo prevenido desde hace algún tiempo, disponer de la totalidad del primer cuerpo directivo de ULGOR, para empeños de mayor nivel, simultaneando al mismo tiempo con la promoción de nuevos elementos directivos, en una planificación y organigrama que previene la creación de varias direcciones y subdirecciones inéditas hasta ahora.

El año 1964 no puede ser un Ejercicio de paréntesis porque el amplio plan de trabajo que se ha programado exige una actitud de plena dedicación y, sin embargo, deberá hacerse un esfuerzo para que la promoción intelectual de nuestra dirección y mandos en general se ponga al día ajustando sus conocimientos a las exigencias que la cualidad y magnitud empresarial plantean, en la contemplación de nuestro complejo económico en un marce de coyuntura marcadamente expansionista en España, con evidentes tendencias de verse en el juego internacional.

Sóloamente con esta concepción amplia de coordinación marcoestructural podremos garantizar nuestro futuro, hacer frente a las contingencias que la dinámica económica va planteando y disponer una línea de acción eficaz ante los ataques -casi siempre inelegantes, extravalorando aspectos como el de los impuestos, y otras veces malintencionados como cuando se nos habla de "fichas de traspaso" de personal, muchas veces calamitosos como cuando se propagan, con mentira, precedencias políticas a nuestro capital, y otras zarandajas por el estilo- que tienden a crear en nuestro entorno y en los medios oficiales e industriales, una actitud hostil hacia nuestro movimiento cooperativo, cuyo único pecado cometido ha sido plantear la emancipación social, prevalentemente comunitaria, ajustada a las más exigentes normas de una filosofía y ética sanas.

Aquí lo tenemos más potente y más ambicioso que nunca, todo ello gracias a la fe, a la ilusión, al empuje de estas comunidades de trabajo en las que, sin regatear esfuerzos, vosotros los socios-antes, cuando eramos pocos, con guerrillerismo individual un tanto irremplazable y ahora, que somos más, con la organización y la estructuración que se imponen- habeis puesto lo mejor de vuestras ilusiones.

.../...

VI - AGRADECIMIENTO

Como otras veces, sin convencionalismos, cálida - mente. En primer lugar a Don José María, por razones largas de exponer y que enseguida se terminan de agradecer. Al Sr. Ormaechea, por su titánica labor como Director de Caja Laboral, coordinador de las cooperativas del complejo y Presidente de nuestro Consejo de Dirección. A nuestra Gerencia por su espléndida gestión y, finalmente, a todos los socios porque hemos tenido fe en el trabajo, porque seguimos teniendo fe en el trabajo y en el esfuerzo, porque, como dice uno de nuestros viejos solares mondragoneses en su fachada, "sólo el trabajo engendra virtud y la virtud engendra el honor". Si alguno, en conciencia, cree no haber cumplido con su deber, sea juez de sí mismo.

Y nada más SEÑORES SOCIOS.

Esperamos que esta MEMORIA -con el descargo de la gestión realizada el pasado Ejercicio, los programas para el Ejercicio 1964 y los principios conceptuales para el desarrollo de nuestra actuación a corto y medio plazo- merezca su aprobación.

Mondragón, 19 Marzo 1964