

COOPERATIVISMO

E ECONOMÍA SOCIAL

Nº6. Xullo-December 1992

EDITA

ESCOLA UNIVERSITARIA DE
ESTUDIOS EMPRESARIAIS
DE VIGO
CONSELLERÍA DE TRABALLO
ASOCIACIÓN PARA A
ECONOMÍA SOCIAL

DIRECTOR

Iago Santos Castroviejo

SECRETARIO

Constantino Gago Conde

MESA DE REDACCIÓN

Xoán Xosé Barreiro Prado
Antonio Biempica González
Xosé Antón Gómez Segade
Xosé Gundín García
Xacobo Izquierdo Alonso
Manuel López Pérez
Xosé Antón López Taboada
Manuel Lojo Nieto
Eliseo Xabier Miguélez Díaz
Mario Orxales Pita
Xulio Pardellas de Blas
Pablo Sande García
Xosé Turnes Paredes

DESEÑO

Antón Pulido Novoa

DEBUXO DA PORTADA

Pepe Carreiro



Universidade
de
Vigo

CONTIDO

Editorial 1

PROSPECTIVA DO COOPERATIVISMO

- Agustín Markaide, *A xestión de recursos humanos nas Cooperativas* 3
- Xosé Luis Saco, *Cooperativas Lácteas de Galicia (COLAGA): Resposta a unha necesidade obxectiva* 23
- Josep Castañó i Colomer, *Cataluña: ¿teñen futuro as Cooperativas? ¿queda un espacio para as Cooperativas no futuro?* 29

PLANEAMENTO E PROMOCIÓN ECONÓMICA EN GALICIA

- Xosé Bernardo Pena Trapero, *Éxitos e fracasos do planeamento* 37
- Juanjo Gabiña, *Da prospectiva ó planeamento estratéxico* 49
- Pilar Romero Rodríguez, *A política Rexional Europea. Situación e perspectivas* 65
- Xoán Rodríguez Yuste, *Desenvolvemento Operativo do modelo de política rexional de servizos a empresas, a longo prazo* 77

- Guillermo Alonso Jáudenes, Xurxo González Gurriarán, Antonio Grandío Dopico, Henrique Mandado Pérez, Xoán Rodríguez Yuste, *O papel da empresa no desenvolvemento de Galicia* 89

Noticias de actos 121

Reseñas 129

Libros, publicacións e documentos recibidos 131

COOPERATIVISMO E ECONOMÍA SOCIAL

Finalidade e alcance

Cooperativismo e Economía Social é o medio de expresión da Asociación para a Economía Social para publicacións, discusións de formulacións e reflexións sobre experiencias da economía social.

Director

IAGO SANTOS CASTROVIEJO, Departamento de Economía aplicada. Universidade de Vigo.

Secretario

CONSTANTINO GAGO CONDE, Secretario da Asociación para a Economía Social.

Mesa de Redacción

XOÁN XOSÉ BARREIRO PRADO, Maxistrado Xuíz da Sección 4ª da Audiencia Provincial de Pontevedra; ANTONIO BIEMPICA GONZÁLEZ, Consultor sobre axudas ós investimentos das empresas. Xefe de Negociado da Consellería de Agricultura Sección de Montes; MANUEL LÓPEZ PÉREZ, Director Xeral de Traballo e Promoción de Emprego da Consellería de Traballo da Xunta de Galicia; XOSÉ ANTÓN GÓMEZ SEGADÉ, Catedrático de Dereito Mercantil da Universidade de Santiago; XOSÉ GUNDÍN GARCÍA, Horticultor e membro da Xunta de montes de Pexegueiro (Tui); XACOB O IZQUIERDO ALONSO, Profesor Titular de Dereito Mercantil e Director da EUEE de Vigo; XOSÉ ANTÓN LÓPEZ TABOADA, Director do Departamento de Historia Económica da Universidade de Santiago; MANUEL LOJO NIETO, Secretario da Confraría de pescadores da Illa de Arousa e Secretario da OPP e cultivos mariños da Provincia de Pontevedra; ELISEO XABIER MIGUÉLEZ DÍAZ, Enxeñeiro Agrónomo, Área de Comercialización da Consellería de Agricultura, Profesor de comercialización de produtos agrarios da Escola Técnica Superior de Enxeñeiros Agrónomos de Lugo; MARIO ORXALES PITA, Sociólogo e Secretario da Delegación de Pontevedra da Consellería de Agricultura; XULIO PARDELLAS DE BLAS, Economista e Director do CIPEM; PABLO SANDE GARCÍA, Maxistrado da sala do Civil e Penal do Tribunal Superior de Xustiza de Galicia; XOSÉ TURNES PAREDES, Especialista en industrias lácteas. Director aprovisionamiento e servicios técnicos de Leyma.

Deseño

Antón Pulido Novoa

Debuxo da Portada

Pepe Carreiro

Revisión Lingüística e Traducción ó galego

Silvia Torres Iglesias

Tino Gago Conde

Anxos López Loureiro

Traducción ó inglés

Xurxo Figueroa

Administración, Finanzas e Publicidade

Tino Gago Conde

Subscricións

Prezo de subscrición: 1.000 Pts. (dous números anuais)

Prezo por número: 500 Pts.

Distribución e Subscricións

Editorial Galaxia

Reconquista, 1 - Telf: 432100. 36201 Vigo.

Correspondencia

Asociación para a Economía Social

Escola Universitaria de Estudos Empresariais de Vigo.

Apartado de Correos 5.172 VIGO

Teléfono: 986-437106; FAX: 986-813746

A Asociación Para A Economía Social

Ten por finalidade a posta a punto da infraestrutura, equipamento e persoal necesario para a constitución dun Instituto Universitario da Economía Social.



CONSELLERÍA DE TRABALLO
E SERVIZOS SOCIAIS

ISSN: 1130-2682

Depósito Legal: VG-97-1990

Tirada: 2.500 exemplares

Edición ó coidado do Obradoiro Gráfico de A Nosa Terra.

EDITORIAL

Os cambios producidos no noso entorno, e aínda máis, a dinámica de cambios —aprendermos a vivir nun mundo cambiante—, unidos ó horizonte de incerteza e complexidade invítannos a redefinir estratexias. Para máis, as estratexias do país foron avaliadas como pouco axeitadas —as estratexias de desenvolvemento, as estratexias persoais, as estratexias políticas e culturais, e moitas das estratexias empresariais—. Moi especialmente as estratexias da Economía Social —a súa misión, a súa cultura, o seu manexo dos recursos humanos—. Todo parece anunciar un futuro inmediato moi delicado para o que debemos andar pertrechados.

Isto levou ós editores da revista a apostar por un gabinete de prospectiva, a se interesaren polo plan económico —o documento onde a reflexión prospectiva ten expresión real-concreta— e a promover procesos de discusión e formación: un curso de *Planeamento e promoción económica en Galicia*, EUEE, Universidade de Vigo, 6 ó 9 de Xullo de 1992; un *Programa de Formación de Cadros da Economía Social* a instancias da Consellería de Traballo; o afortalamento da nosa infraestrutura e compromisos do persoal para enfronta-las apaixoantes tarefas que se nos presentaban; a busca de acordos con outrem: a Consellería de Traballo en primeiro lugar, que entendeu a necesidade dos proxectos polos que apostamos e aceptou coedita-las nosas publicacións e cofinancia-los nosos pasos; os acordos de colaboración con Unipro Editorial para a promoción e difusión dunha cultura empresarial a propósito; os pasos dados —e ben recibidos— a prol dunha fundación Sabino Peinador que democratice e institucionalice a impulsión destes procesos. Aí valoramos os compromisos que con fidelidade se andan a afirmar dende o mundo da empresa —e non apenas— para unha nova ollada ó país.

A XESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS NAS COOPERATIVAS*

Agustín MARKAIDE
Caixa Laboral Popular

Faise un exame do papel da xestión, planeamento e formación dos recursos humanos para os lados relevantes da empresa cooperativa —a misión, os principios, a estratexia, a cultura, a dirección e participación, o liderato, a información e comunicación, a organización, a calidade de vida laboral, as remuneracións, o clima social, a competitividade—. O dirixente cooperativista “é raro de atopar en estado natural, polo que as cooperativas teñen que xestionar-la creación dos seus propios líderes ou desenvolve-las características dos existentes”, precisando un modelo de referencia. Proponse a necesidade de xestionar-la cultura organizativa tomando como referencia para a avaliación desa cultura o seu axeitamento á estratexia da empresa. Insítese en buscar, no interior da organización, solucións gañar-gañar antes ca gañar-perder.

1. Introducción

A finalidade da xestión dos Recursos Humanos (RH) na empresa, o mesmo que a xestión noutras áreas, é a de posibilitar-la consecución dos obxectivos.

Por outra banda, nunha empresa cooperativa, a xestión dos seus RH estará marcada pola particular filosofía que lle da senso.

Cada cooperativa ten os seus propios obxectivos empresariais, polo que as estratexias que deseñen estarán en función da consecución destes obxectivos. De aí, que as estratexias particulares en cada área da xestión, e tamén na de RH sexan diferentes en cada empresa.

Nembargantes, a filosofía cooperativa imprime, fundamentalmente á xestión dos R.H., características específicas que permiten diferenciala da xestión respectiva noutro tipo de sociedades. Podemos dicir que na filosofía cooperativa hai elementos que correctamente desenvolvidos e xestionados poden constituír ós RH dunha empresa cooperativa nunha vantaxe sostible de considerable importancia.

Cada cooperativa entende e aplica a filosofía cooperativa de xeito particular en función dos intereses dominantes, a súa traxectoria histórica e a do seu entorno cooperativo, entre outros elementos. Nembargantes, o corpo central da filosofía está

* Traducido de *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*, Deustuko Unibersitatea, Bilbao, 1990; pp. 285-306 por Silvia Torres Iglesias e Constantino Gago Conde.

contido nos principios de Rochdale actualizados pola Alianza Cooperativa Internacional, na lexislación aplicable e nos estatutos e regulamentos das propias cooperativas.

Estes principios afectan principalmente á xestión dos RH, determinando o sistema de información-comunicación, o sistema de participación, os estilos de dirección e toda unha serie de aspectos de vital importancia en toda empresa.

Cando se pediu que preparase unha charla para esta tarde baixo o título de Xestión dos Recursos Humanos nas Cooperativas, a miña primeira reacción foi a de poñer en cuestión se efectivamente esta xestión ten elementos específicos polo feito de se tratar de empresas con personalidade xurídica diferente. Algo que noutras áreas da xestión, como a xestión comercial ou de márketing, a de produción, a de administración, etc., tería que recibir resposta nun senso negativo, polo menos nos seus elementos básicos.

Nembargantes o feito de que este tipo de empresa teña o apelido de cooperativa pódenos dar algunha clave para dilucidar se existe unha materia específica ou non.

A cooperativa é un tipo de organización cunha determinada ideoloxía, cuñada pola historia ó longo de máis de século e medio. É esta filosofía a que dá senso e razón de ser á cooperativa e non tanto a súa forma xurídica; de feito noutros países poden tomar diversas formas xurídicas.

Se basicamente a cooperativa é unha sociedade de tipo personalista, significando isto que as persoas teñen prioridade sobre dos capitais, e se existe unha particular filosofía que arrancando da sociedade inflúe en todo o entramado de relacións internas e no entorno, é fácil deducir que a xestión dos Recursos Humanos, para quen o suxeito son esas persoas, ha ter algunhas particularidades que a diferencien da xestión noutro tipo de sociedades que non participan da mesma filosofía.

Segundo isto a exposición desta tarde vai ser limitada. Non é a miña intención facer unha exposición de tódalas facetas que se inclúen na xestión dos Recursos Humanos como incidir especificamente naqueles aspectos que engade ou diferencian o carácter cooperativo.

Nembargantes debe de se ter presente que a empresa cooperativa polo demais é unha empresa con retos similares ós doutras empresas, na que o tipo de xestión debe de se definir á luz dun enfoque continxente, considerando os factores do entorno, as estratexias e a situación interna.

O modelo de xestión finalmente resultante ten que ser internamente coherente e viable economicamente. Por esta razón, xa que evitarei as referencias á xestión de Recursos Humanos proveniente da empresa que toda cooperativa é, este modelo debe de ser completado situando á empresa no seu entorno competitivo, social e tecnolóxico.

A exposición que segue é, en liñas básicas, aplicable a outras organizacións da chamada "economía social", e especialmente ás Sociedades Anónimas Laborais (SALES). As SALES comezaron xa a defini-lo seu modelo filosófico, que nas súas liñas básicas é coincidente co das cooperativas.

Outro tipo de sociedades terán o seu propio modelo filosófico, tácito ou expreso, definido por quen detenta o máximo poder nas mesmas. Nembargantes é probable que o contido deste modelo filosófico sexa diferente do que se describirá para unha cooperativa, o tratamento dos diferentes elementos terá unha lóxica e estrutura similares.

Hai diversos tipos de cooperativas: a lexislación define as cooperativas de consumo, de vivendas, de educación, as de traballo asociado e outras; por outra banda pode haber cooperativas individuais ou cooperativas de segundo e ulterior grao que agrupan á súa vez a outras cooperativas.

Cando falamos da problemática da xestión dos Recursos Humanos estámonos a referir ás cooperativas de traballo asociado, que son as que agrupan a persoas que cooperativizan o seu traballo, e non por isto as máis asimilables a outro tipo de empresas. De tódolos xeitos, o modelo que se describirá é igualmente válido para a xestión dos Recursos Humanos naquelas cooperativas doutro tipo que integren tamén ós traballadores como socios de traballo, anque nestas a xestión social teña habitualmente un contido moito máis amplo.

O sentido ou amplitude co que se enfoca nesta exposición a función do responsable da xestión dos Recursos Humanos acada tamén á xestión da organización, entendendo dentro dela a xestión dos sistemas de dirección e participación, o sistema de información e comunicación, o deseño da estrutura organizativa, etc. Estes son elementos fundamentais da eficacia da empresa, e condicionan inevitablemente as posibilidades da xestión dos Recursos Humanos, polo que han ser correctamente xestionados.

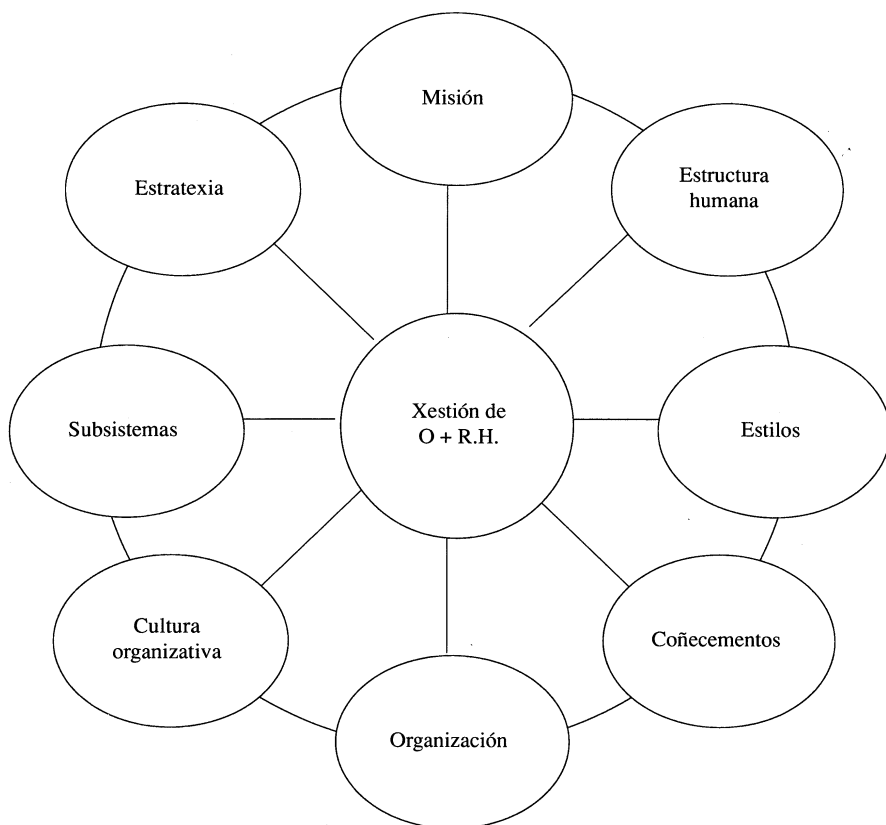
Outro enfoque podería ter incorporada a dimensión social á función dos aspectos de servizo á sociedade que a Cooperativa incorpora á súa misión, como poden se-la creación de riqueza, a mellora da calidade de vida no entorno, creación de emprego, etc., pero estimo que no tempo que dispoñemos é máis conveniente concreta-la atención no enfoque sinalado anteriormente.

2. O sistema da xestión dos Recursos Humanos

A empresa é unha organización de medios que tratan de conquistar un fin. Polo tanto podemos dicir que a empresa constitúe en sí mesma un sistema, é dicir, un conxunto de elementos interrelacionados de xeito que unha modificación nun deles repercute nos demais e afecta á posibilidade de consecución do fin. Se dentro do sistema existen incoherencias, a eficiencia do sistema será baixa.

No Esquema 1 trátase de representar algúns dos elementos que inciden particularmente na xestión dos Recursos Humanos.

Entre os distintos elementos hai algúns que teñen prevalencia de rango sobre os demais anque, evidentemente, son influídos por eles. Os que sobresaen como elementos determinantes son a Misión e a Estratexia. Isto significa que se debe produ



Esquema 1. *Algúns dos elementos incidindo na xestión dos recursos humanos.*

cir unha adaptación do resto de elementos, precisamente a través da xestión dos Recursos Humanos ata conquerirmos un sistema coherente. Se esta adaptación non é posible será necesario reconsidera-la Estratexia e, por último, a Misión.

3. A Misión

A misión da empresa constitúe o punto de partida para calquera análise da xestión.

A Misión comprende os obxectivos básicos, as características e a filosofía que constitúen o xeito desexado de actuación da empresa e a diferenza doutras empresas.

A Misión é un factor de coordinación importante na actuación das empresas; prové de criterios á hora de determinar obxectivos concretos e de asignar medios. A

definición expresa da Misión faise tanto máis necesaria canto máis complexa sexa a organización considerada.

A Misión debe ser internamente coherente na súa formulación, é dicir, non deben incorporarse finalidades antagónicas ou contrapostas para unha mesma organización.

Por outra banda, a Misión debe ser posible. Polo referente ós principios filosóficos da actividade cooperativa, isto quere dicir que estes poden chegar a constituír parte da cultura da organización.

Os compoñentes habituais da Misión son os seguintes:

- Producto ou servicio, mercado e tecnoloxía.
- Fins económicos da empresa.
- Filosofía ou principios de actuación.
- Autopercepción e imaxe pública.

De todos eles destacaremos, pola súa relación co caso das cooperativas, a parte que se refire á Filosofía ou principios básicos de actuación, onde se concreta a especificidade deste tipo de empresas e, polo tanto, de onde nacen as diferentes orientacións na xestión dos Recursos Humanos.

4. Os principios

As cooperativas naceron pola necesidade sentida polos traballadores de melloras as súas condicións de vida e de traballo e as da sociedade, en plena revolución industrial do século XIX. A partir das primeiras experiencias con Rochdale (Inglaterra) foise desenvolvendo un entramado filosófico a través da Alianza Cooperativa Internacional (ACI). A Alianza aprobou no seu Congreso de Viena en 1.966 os principios fundamentais que definen a actividade cooperativa.

Estes principios pasaron á lexislación cooperativa de cada país, de modo que a súa non observancia é causa de disolución na Lei de Cooperativas Vasca.

Os principios definidos como fundamentais pola ACI son, en resume, os que seguen:

- a) Libre adhesión
- b) Administración democrática
- c) Xuros limitados ó capital
- d) Reparto de excedentes en proporción ás transaccións coa cooperativa
- e) Educación dos socios
- f) Intercooperación

- g) Prácticas comerciais: venda ó contado e loita contra o fraude
- h) Neutralidade

Estes principios recibiron diversas críticas, entre elas a de que son máis aplicables ás cooperativas de consumo que ás de traballo asociado.

Nunha cooperativa de traballo asociado, na que o traballador é ó mesmo tempo socio, a formulación dos principios require unha adaptación. A modo ilustrativo, os Principios Básicos da Experiencia Cooperativa de Mondragón, cunha presenza elevada de cooperativas de traballo asociado son os seguintes:

1. Libre adhesión
2. Organización democrática
3. Soberanía do traballo
4. Carácter instrumental do capital
5. Participación na xestión
6. Solidariedade retributiva
7. Intercooperación
8. Transformación social
9. Carácter universal
10. Educación

Principios, por outra banda, semellantes ós doutros grupos de cooperativas nos que as de traballo asociado teñen relevancia.

Nembargantes non supoñeremos que a formulación de uns determinados principios, sexan os que sexan, significa a súa inserción automática na cultura da organización e determinan inmediatamente o seu comportamento futuro. A formulación da Misión cos seus principios filosóficos é unha guía de actuación que pretende conseguir a modificación da situación cultural inicial cara a coherencia entre os diferentes elementos do sistema.

5. *A estratexia*

A estratexia da empresa formúlase como o xeito de acadar un obxectivo, despois de analiza-los factores concorrentes, tanto do exterior coma os internos.

Nestes casos, a Misión actúa como restricción para tódalas estratexias posibles. A permanencia da Misión obriga a que os obxectivos e as estratexias sexan coherentes con aquela. Se non existise o xeito de deseñar estratexias compatibles coa Misión atoparíamonos no caso de imposibilidade da mesma e sería preciso anovala.

No referente ós principios cooperativos que afectan á xestión dos Recursos Hu-

manos as estratexias deben contar, polo tanto, cuns criterios de actuación coherentes cos mesmos e co resto de esixencias que formula a necesidade de establecer un equilibrio entre a orientación á consecución dos obxectivos económicos e a orientación ós obxectivos ideolóxicos. Os órganos e os líderes da cooperativa teñen que coidar que se manteña o equilibrio entre as distintas partes da misión e o seu reflexo nas estratexias, sendo conscientes de que a rápida variación das circunstancias no entorno competitivo esixe unha lectura e adaptación continuada de cada elemento da Misión.

6. *A xestión da cultura organizativa*

A cultura organizativa defínea Schein do modo que segue:

“Modelo de presuncións básicas —inventadas, descubertas ou desenvolvidas por un grupo dado ó ir aprendendo a se enfrontar cos seus problemas de adaptación externa e integración interna—, que tiveran exercido a suficiente influencia como para ser consideradas válidas, e en consecuencia, seren aprendidas ós novos membros como o modo correcto de percibir, pensar e sentir eses problemas”.

Esta cultura maniféstase na actuación ordinaria da organización e pode ser percibida dende o exterior contribuíndo á conformación da imaxe corporativa.

A necesidade de xestionar a cultura provén de que poden existir diverxencias entre o que se considera a cultura idónea e a existente na organización. Para que poida realizarse este xuízo crítico precisamos un criterio de avaliación. Este criterio é a estratexia da empresa, é dicir, as actuacións que a organización debe desenvolver para acadar as súas metas no tempo.

Nunha cooperativa, os Principios que integran a misión débennos de se reflexar na súa actuación habitual. A vía para que isto sexa posible é a xeración dunha cultura que os considere válidos. A creación dunha empresa con forma xurídica de cooperativa non presupón a adquisición simultánea dunha “cultura cooperativa”, de aí que ésta sexa unha materia de xestión.

Dado que moitos dos elementos de configuración cultural cooperativa trátanse en puntos subseguintes, tales como o sistema de participación, o de información, e outros, aquí só cabe resaltar que se deben analizar e utilizar os procesos de toma de decisións para contribuír á construción da cultura. Así, a contratación de directivos do exterior pode ser trabada por motivacións culturais, entre outras en favor de vías internas, e momentos de definición da estratexia e a Misión poden ser aproveitados para a construción dunha cultura cooperativa.

Non embargantes será necesario reseñar que, dado que os procesos culturais son complexos e grupais, a definición cultural dos principios cooperativos terá as súas propias tonalidades en cada organización cooperativa.

As ferramentas de cambio cultural cara a unha cultura cooperativa son as mesmas que en procesos de cambio cultural motivado por cambios estratéxicos ou doutro tipo. Este tipo de procesos é especialmente crítico e delicado en casos de fusión de cooperativas ou de transformación doutro tipo de sociedade nunha cooperativa.

7. O sistema de dirección-participación

Este é un dos aspectos máis complexos e específicos dunha empresa cooperativa, tanto pola especificidade das áreas onde se exercita a dirección, a Asemblea Xeral, Consello Rector, Líña xerárquica ou de mando, como pola especificidade dos tipos de participación simultáneos posibles como participación na propiedade, e nos beneficios, nas decisións, na xestión.

O principio de xestión democrática esixe o seu desenvolvemento a través dun sistema de dirección participativo. Tradicionalmente este principio considerouse satisfeito pola elección do Consello Rector e a adopción de acordos segundo a práctica: “unha persoa, un voto”.

Hoxe en día é posible comprobar que a participación formal, na Asemblea, e o Consello Rector, non satisfai os desexos reais de participación dos membros das cooperativas, polo que a misión debe completa-la xestión democrática nun senso máis amplo e profundo.

Cando falamos da dirección nunha cooperativa enfrontámonos inmediatamente a un dilema que ten unhas saídas extremas que poderían ser unha xestión asemblearia ou unha xestión xerarquizada. Evidentemente, a propia viabilidade dunha organización esixe a unidade de fins e polo tanto un compromiso amplo no contido dos mesmos; isto conleva case sempre a necesidade de órganos reducidos con competencias suficientes para mante-la orientación da empresa cara ó fin, organizando os recursos necesarios. Esta solución refléctese nos textos legais coa creación do Consello Rector e a posibilidade de nomeamento dunha persoa como xerente profesional.

É preciso xestionar, polo tanto, un sistema de competencias para cada órgano, fundamentalmente Consello Rector e Dirección, xa que a Asemblea Xeral constitúese con carácter formal, a non ser en situacións especiais, unha vez ó ano.

Entendo que o responsable de Recursos Humanos é quen debe ocuparse nunha cooperativa do desenvolvemento da actividade destes órganos.

Non se trata só de fixar unha serie de competencias formais do Consello Rector e as competencias que este delega na Dirección. Disto xa existen referencias legais e estatutarias suficientes. Trátase de desenvolver efectivamente as relacións entre ambos órganos tendo en conta as súas propias características.

En moitas ocasións o executivo acusa ó Consello Rector de inoperancia, de adoptar posicións sindicais, de descoñecemento da realidade empresarial. Os Consellos Rectores, pola súa banda, pódense sentir utilizados e escasamente tidos en conta pola dirección. Creo que estas relacións deben ser un punto de atención central para

construímos un sistema de dirección axeitado na empresa cooperativa.

A sintonía entre Consello Rector e Dirección serviranos de contraste efectivo para coñecer se se conseguiu a coherencia entre a Misión empresarial, a Estratexia e a Cultura da organización, e repito que non chega con que esa sintonía sexa formal ou aprobatoria. Por iso a única vía é a introducción de niveis crecentes de participación do Consello Rector nos procesos de discusión das bases sobre as que elaboran os plans.

A composición do Consello Rector pódenos dar algunhas claves sobre de como establece-la interrelación. O Consello é un órgano representativo; nel estarán habitualmente as persoas que mellor sintonicen coa cultura organizativa existente. O perfil de empresario non será unha característica fácil de atopar entre estes membros. O seu contacto coa problemática xeral da empresa é pouco frecuente, habitualmente unha vez ó mes; as súas vivencias reais corresponden a aspectos parciais da empresa e fundamentalmente a aspectos sociais. Normalmente anóvase cada dous anos na metade dos seus membros.

Poderíamos dicir que este Órgano non reúne as condicións para se comportar coma un empresario podería facer cun director xeral. É preciso definir un papel e poñer medios para que o represente.

Por unha banda é preciso acadar condicións suficientes de maior permanencia no posto superando o período dun mandato. É necesario que os elixidos sexan persoas con boas aptitudes. E tãmen é necesario que se forme ós rectores nos aspectos cooperativos e empresariais básicos, utilizando como caso a propia cooperativa e involucrando nesta formación ó directivo e á súa actuación normal.

O directivo, por outra banda, debe recibir formación cooperativa, a ser posible obtida a través da propia empresa nos seus órganos sociais, e debe desenvolver capacidades de comunicación co Consello Rector.

A ferramenta fundamental para este diálogo e para a formación cooperativa e empresarial é a fixación de obxectivos e o desenvolvemento de estratexias a través da elaboración dun Plan.

A elaboración dun Plan exclusivamente polo executivo e a súa aprobación formal polo Consello Rector non incorpora ningunha das virtualidades mencionadas. Débese dar participación importante ó Consello en tódolos asuntos relacionados coa Misión e os principais obxectivos, nas filosofías e políticas ou criterios de actuación máis ca nos programas e presupostos. Ó mesmo tempo débese de se facilita-la comunicación entre o Consello Rector e o colectivo, ben directamente ou a través de órganos específicos como un Consello Social, para que as políticas e obxectivos sexan transmitidos e asumidos.

Outro dos aspectos relacionados co sistema de dirección nunha cooperativa é a aceptación da xerarquía e a distribución horizontal de competencias como esixencias organizativas para manter unha orientación finalista. O funcionamento desta organización debe ter, nembargantes, características definidas en coherencia coa filosofía cooperativa de participación na xestión.

Serán necesarias actuacións diversas para que isto sexa posible. A isto non son en absoluto alleos o estilo de liderato necesario, o coñecemento e aplicación de técnicas directivas como a dirección participativa por obxectivos, a delegación, a dirección de grupos e outros.

A participación na toma de decisións debe acadar á meirande parte da organización. É dicir, os membros da organización deben participar na toma de decisións que lles afectan máis directamente, incluíndo, basicamente, a fixación dos obxectivos departamentais e os plans de actuación. Deste xeito constrúese un sistema de planificación que finalmente é aprobado no seu conxunto por tódolos socios na Asemblea con amplas posibilidades de consenso.

Os Plans Estratéxicos e operativos vólvense revelar como instrumentos indispensables na construción deste sistema de dirección participativa.

A participación na xestión pódese entender nun senso máis amplo cá participación na toma de decisións e incluír aquelas actividades de autoplaneamento das propias tarefas delegadas, ou a participación en grupos, tales como os que tratan de mellora-la calidade, a produtividade e outros.

Non cabe dúbida de que para desenvolver este papel precísase dun estilo de dirección definido como marcadamente participativo en términos xerais. Para asegurar que as decisións tomadas sexan óptimas, a dirección deberá propiciar-lo acceso á información e á capacitación precisa dos que van participar na adopción da decisión ou na xestión, a risco de poñer en perigo noutro caso a marcha da empresa.

Polo demais, a participación nas decisións non deberá abranguer no mesmo grao a todo tipo de decisións. As decisións estratéxicas máis importantes deben ser adoptadas na cúpula ou vértice estratéxico coa distribución de papeis entre Consello Rector e Dirección comentada con anterioridade. Outras decisións requirirán soamente consulta ou comunicación e quedarán como claramente participativas aquelas decisións importantes, desenvolvemento das estratexias, que requiren coordinación de actuacións, implicación das persoas, etc.

O grao de participación nas decisións e na xestión ten gran relación coas características do entorno da propia empresa e non só co principio de xestión democrática existente na Misión. Polo tanto é preciso conxugar estas esixencias de participación derivadas da Misión coas que proveñen do entorno, e en definitiva da estratexia, que recollerá os retos do entorno.

É posible, polo tanto, que en determinadas situacións críticas nas que está en cuestión a propia supervivencia, coa necesidade de cambios rápidos na organización, o sistema de dirección máis axeitado non sexa o idóneo nunha situación estable ou do necesario cando se queren desenvolver vantaxes competitivas en calidades, servizo, custo-productividade, etc.

En calquera dos casos o Consello Rector deberá ser quen determine cales son os principios ós que a cooperativa outorgará maior flexibilidade nos tempos críticos e cales deben estar permanentemente presentes na xestión.

8. *O liderato*

Comentouse xa a existencia de papeis diferentes entre os diferentes órganos dunha Cooperativa e o estilo que debe predominar nas relacións. O sistema de dirección nunha cooperativa configurarase polo tanto como un sistema de equilibrios delicados permanentes. Disto poderíamos deducir que é conveniente a ausencia dun liderato forte na cooperativa que puidese inclina-la balanza cara o Consello Rector, cara o Director ou mesmo cara a propia Asemblea.

Nembargantes, entendo que é precisamente a existencia dun liderato claro a garantía de que o sistema funcione, restablecendo o equilibrio cando racha.

O papel dos líderes é clave en moitos momentos da vida empresarial cooperativa, dende a súa fundación, que require o concurso de líderes fundadores, ata a conformación cultural na que os líderes teñen un papel crítico. A definición da Misión, das estratexias e a suá implementación requiren tamén dun liderato claro.

Se este liderato debe de ser compaxinable co principio de xestión democrática ¿que tipo de liderato debe ser?

O liderato ten tendencia a corresponder á Dirección ou á Presidencia da empresa. En calquera dos casos requírese un firme compromiso do líder cara ós principios definidos na Misión, no caso dunha cooperativa, os principios cooperativos, e un perfil ou estilo persoal compatible co modo de levar estes á práctica, sobre todo se o liderato corresponde á xerencia. Outras capacidades do líder, como visión a longo prazo, capacidade organizativa, etc. son comúns ós de calquera organización e por iso non nos detemos neste punto.

Tan perigosa é a non existencia dun liderato como a existencia dun liderato excesivamente dominante. No primeiro caso será difícil a supervivencia da empresa ante a necesidade de enfrontar retos e cambios. No segundo, será difícil a supervivencia da cooperativa.

Non embargantes a figura de líder con estas características é moi difícil de atopar neste estado natural. Polo tanto, as cooperativas teñen que xestionar-la creación dos seus propios líderes ou desenvolve-las características dos existentes. Isto requirirá a existencia dun modelo de referencia, como o mencionado, e un desenvolvemento da sensibilidade.

Unha xestión de carreira adecuada e ampla na organización que contemple o paso por diferentes grupos ou comités de traballo e órganos sociais ademais de formación nas áreas sociocooperativas, é un proceso necesario para chegar a xerar líderes que sintonicen co papel descrito.

9. *O sistema de información e comunicación*

A consideración do sistema de información necesario nunha cooperativa é unha consecuencia natural do principio de xestión democrática. Pódense distinguir dous

grandes bloques de información: a información necesaria para a xestión e a información necesaria para o control social do colectivo sobre os órganos do goberno.

No primeiro sentido, a información precisa para a xestión debe conte-los elementos necesarios para que poida darse, con efectividade e acerto, a participación na toma de decisións e na xestión en sentido amplo. Excluimos a nosa atención das áreas do sistema de información concernente á información estratéxica, que non presenta especialidades cooperativas relevantes.

A información para a xestión distribúese a través dun entramado de comunicación ascendente, descendente e horizontal; é de carácter fundamentalmente especializado e pode ser tanto formal como informal.

A información necesaria para o control social ten como principal destinatario o Consello Rector e o colectivo de socios, é dicir, a tódolos membros da organización na súa calidade de tales. Nembargantes o Consello Rector ten un papel especial en canto que é o órgano máis directamente implicado no control e orientación da Dirección.

O Consello Rector debe contar coa información precisa para poder xulgar coas súas propias capacidades a idoneidade dos plans propostos pola Dirección para cumpla-la Misión da cooperativa, tanto na súa vertente empresarial como social. Despois debe poder contar coa información necesaria para controla-la correcta execución do planeado. Calquera asunto formulado ó propio Consello debe incluír información de como afecta ó desenvolvemento das estratexias definidas.

O colectivo de socios debe recibir así mesmo información dos proxectos globais da cooperativa, completando así a que recibiu, pero de carácter máis especializado, a través da vía xerárquica. Posteriormente a información versará sobre o grao de cumprimento deses proxectos. Evidentemente a confidencialidade de determinadas informacións deberá ser considerada antes de ser difundida.

A canle máis apropiada para este tipo de información é o de reunións informativas co Presidente, ou a través de órganos como o Consello Social. Ó mesmo tempo, estas sesións informativas e estes órganos intermedios son o vieiro para a información ascendente, propostas, etc.

10. O deseño da organización

Neste apartado recóllense os criterios que se terán en conta ó dividi-las tarefas globais que a organización debe realizar para cumpla-los seus obxectivos, en niveis horizontais e verticais.

A razón pola que este aspecto está influído pola filosofía cooperativa é porque no contido do propio posto de traballo está comprometida boa parte do tempo e as posibilidades de desenvolvemento do individuo, e se a cooperativa debe procurar mellora-las condicións laborais dos socios, o deseño do posto non debe ser alleo á revisión.

Non entraremos en aspectos referentes a estruturas planas ou altas xa que entendemos que as consideracións a realizar son válidas para todo tipo de empresa, mentras que da centralización/descentralización xa se fixeron algúns comentarios.

A concepción habitual dos postos de traballo, sobre todo os de contido manual, está fortemente influída polo taylorismo, propugnándose unha división das tarefas en partículas fundamentais e especializadas para cada posto coa promesa dunha meirande produtividade.

Este modo de concebir un posto de traballo é unha barreira para a mellora das condicións laborais dos traballadores da empresa. Por esta razón é de importancia crítica que os xestores de Recursos Humanos das cooperativas participen no deseño dos postos de traballo, especialmente nos que, por supor importantes investimentos, non van poder ser modificados en moito tempo. Un determinado deseño condiciona esta área de xestión e limita as súas posibilidades.

As opcións de enriquecemento horizontal e vertical dos postos e a rotación dos mesmos, cremos que sintonizan claramente coa filosofía de mellora-las condicións laborais dos socios e coa formación e desenvolvemento profesional. Polo demais non entran en contradicción con outros obxectivos empresariais de mellora da produtividade, redución dos custos, incremento da calidade, ou outros.

A posibilidade de participación en grupos ou células de traballo require un grao de desenvolvemento máis alto nas actitudes, aptitudes e coñecementos dos traballadores, pero supón un grao máis elevado na liña de arrequentamento, e inclúe o desenvolvemento de habilidades nas relacións interpersoais. Nesta mesma liña, pero sen tantos requisitos de dominio tecnolóxico ou de formación, os grupos de análise de problemas, circos de calidade ou equivalentes, ofrecen grandes posibilidades de desenvolvemento persoal, ademais das propiedades que ofrecen para a xestión empresarial.

11. Calidade de vida laboral

Neste apartado normalmente inclúense materias que afectan á “saúde” dos traballadores nun senso amplo. Incorpora, por unha banda, os aspectos referidos ás condicións físicas do entorno de traballo con repercusión máis patente nalgunha das partes do corpo. Por outra banda, inclúense aqueles aspectos que afectan ás condicións laborais con repercusión na “saúde” mental dos traballadores.

Derívase directamente da Misión nunha cooperativa a necesidade de mellora das condicións laborais dos membros. Polo tanto esta debe ser unha área de atención preferente dos xestores de Recursos Humanos. Deben entenderse comprendidos nesta preocupación tódolos membros da cooperativa, dende os directivos ata o persoal administrativo e o persoal de man de obra directa, por poñer casos concretos. Polo tanto é necesario atender a un número de factores moi amplo. O único límite ós recursos adicados a esta tarefa vén determinado pola prudencia necesaria para

non poñer en risco a consecución doutras partes da Misión da empresa, unha vez se tivesen superado os niveis considerados como mínimos satisfactorios.

Os impactos físicos sobre o traballador adoitan térense en conta con frecuencia e á súa atención adócanse comités de seguridade e hixiene, e recursos.

Nembargantes non é tan frecuente a adopción de medidas que permitan previlas repercusións de orde psíquica e psicosomática. Medidas de redeseño dos postos de traballo no senso indicado anteriormente poden carretar melloras nas condicións obxectivas no tipo mencionado. A análise das aptitudes dos socios e a súa adaptación ós postos desempeñados teñen aquí notable eficacia preventiva. Unha correcta análise dos medios postos a disposición dos obxectivos, do trato recibido dos mandos, das relacións humanas existentes, e outras, son cuestións que poden requirir actuacións despois dun diagnóstico certo.

12. Xestión do sistema remunerativo

É habitual que unha sociedade adopte como parte da súa filosofía manter un determinado grao de solidariedade interna nas remuneracións, de maneira que a amplitude da gama retributiva interna sexa máis reducida ca no entorno non cooperativo. Mesmo non é extraño o caso da cooperativa que establece remuneracións iguais ou maioritariamente iguais para tódolos seus socios.

En calquera dos casos, a solidariedade interna quererá dicir que, cunha igualdade do resto das condicións, un socio de baixa cualificación percibirá posiblemente remuneracións superiores ás dos traballadores da competencia e os socios de maior cualificación percibirán, posiblemente, remuneracións inferiores ás da competencia. Este feito haberá de ter repercusións na xestión doutras áreas dos Recursos Humanos.

O sistema remunerativo deberá ter en conta ademais dos aspectos estratéxicos da empresa, os principios básicos que a cooperativa defina para o seu funcionamento e que deberán ser aprobadas polo Consello Rector. A asignación dun índice laboral a cada socio, que recolla a importancia relativa do posto desempeñado por cada traballador, é o procedemento máis axeitado para defini-lo sistema retributivo, evitando os agravios comparativos internos.

Habitualmente o proceso de valoración dos postos requirirá a participación dun Comité que agrupe as visións social e empresarial e terá que darse a oportunidade de reclamacións individuais.

13. O planeamento dos Recursos Humanos

Este capítulo da xestión dos Recursos Humanos, importante en toda a empresa, ten na empresa cooperativa algúns rasgos diferenciadores que o convirten en especialmente relevante.

A necesidade de que a cooperativa xere os seus propios líderes, que asuman e desenvolvan a cultura cooperativa, a solidariedade retributiva, que dificultará a captación de directivos e persoal cualificado procedentes de ámbitos non cooperativos e a necesidade de ofrecer posibilidades de arrequeamento e desenvolvemento profesional ós socios, entre outras, son razóns suficientes para xustificar a necesidade dun planeamento dos Recursos Humanos que trate de axeitar os recursos dispoñibles ás necesidades previsibles do futuro en termos cualitativos e cuantitativos.

As técnicas empregadas para o planeamento e a xestión posteriores son ben coñecidas, e inclúen dende accións no deseño de postos formadores ata os plans individuais de carreira, que non teñen que contemplar forzosamente unha liña de permanente ascenso na xerarquía, así como accións de formación teórica que complementen e afortalen a formación práctica, de recrutamento e selección e outras.

Como en todo planeamento o obxectivo é conseguir que a persoa adquira a bagaxe de aptitudes, actitudes e coñecementos precisados. O perfil idóneo do cooperativista ten uns rasgos particulares. A súa capacidade de integración e traballo en grupos, o seu estilo de mando, a súa capacidade de analizar os problemas con visión ampla como membro da Asemblea ou doutros órganos, a súa capacidade de liderato en postos determinados, etc. esixen que as ferramentas da xestión deban ser aplicadas para a adquisición destas características.

Especial atención quere nunha cooperativa o planeamento para a formación dos futuros directivos da cooperativa. Esta xestión atopa notables dificultades para unha cooperativa illada, non sendo que sexa de gran dimensión. Esta é unha das áreas nas que acordos de solidariedade permanentes entre diversas cooperativas poden ofrecer unha canle de resolución do problema, xa que a escaseza de postos de niveis altos redúcese e hai opcións de rotación, de incremento gradual de responsabilidades e de arrequeamento das experiencias sen perder rasgos culturais definidos como necesarios. Non obstante isto require un alto grao de compromiso entre as cooperativas e a oferta de opcións de desenvolvemento reais ós socios.

14. A formación

Habitualmente é unha ferramenta importante da xestión previsional dos Recursos Humanos. Nunha cooperativa, a formación é un presuposto indispensable, ademais de para a xestión previsional, para a pervivencia da mesma como cooperativa.

Para que unha cooperativa funcione son necesarios cooperativistas e estes non existen en estado natural. O novo membro dunha cooperativa debe de se integrar nun proceso de socialización cultural que deixe de manifesto as crenzas e valores da empresa e nun proceso de aprendizaxe ou desenvolvemento das súas habilidades para actuar nun entorno laboral cooperativo.

Por outra banda, cando se menciona o principio cooperativo de educación, abránguense obxectivos máis amplos que a formación destinada á produtividade directa ou inmediata; tamén se atinxe á formación integral do individuo, destinada a mellora-la integración do mesmo na comunidade.

Especial interese ten a formación dos membros de grupos, comités e órganos sociais colectivos como o Consello Rector e Consello Social. A formación empresarial básica e a formación sociocooperativa e de habilidades persoais son un pre-suposto básico indispensable para o seu correcto funcionamento, especialmente no caso dos seus responsables ou o Presidente.

A formación de tipo profesional debe ter como suxeitos a tódolos membros da organización. Habitualmente concrétese no persoal directo e os técnicos de máis alta cualificación, mentres o resto dos traballadores corren o risco de quedar fóra dela. Á marxe das prioridades que inevitablemente ten que haber na adicación de recursos á formación, entendemos que non se cumpre o principio de educación se non se adican esforzos a tódolos membros da cooperativa podendose poñer en risco a coherencia do propio sistema.

A formación ten moitas maneiras de aplicarse, sendo as máis axeitadas aquelas que combinan a formación práctica no desempeño dunha tarefa coa formación teórica, tanto no caso da formación que chamamos profesional como no da formación destinada ó desenvolvemento das habilidades persoais e a formación sociocooperativa. Por isto será necesario que ó deseña-los postos de traballo, as curvas de carreira e o funcionamento dos grupos se teña en conta a finalidade de formación. Un aspecto importante nesta área é o planeamento, onde se recollerán os obxectivos e a dotación de medios correspondentes. A formación por pulos e sen obxectivos é un esforzo baldío.

15. O clima social

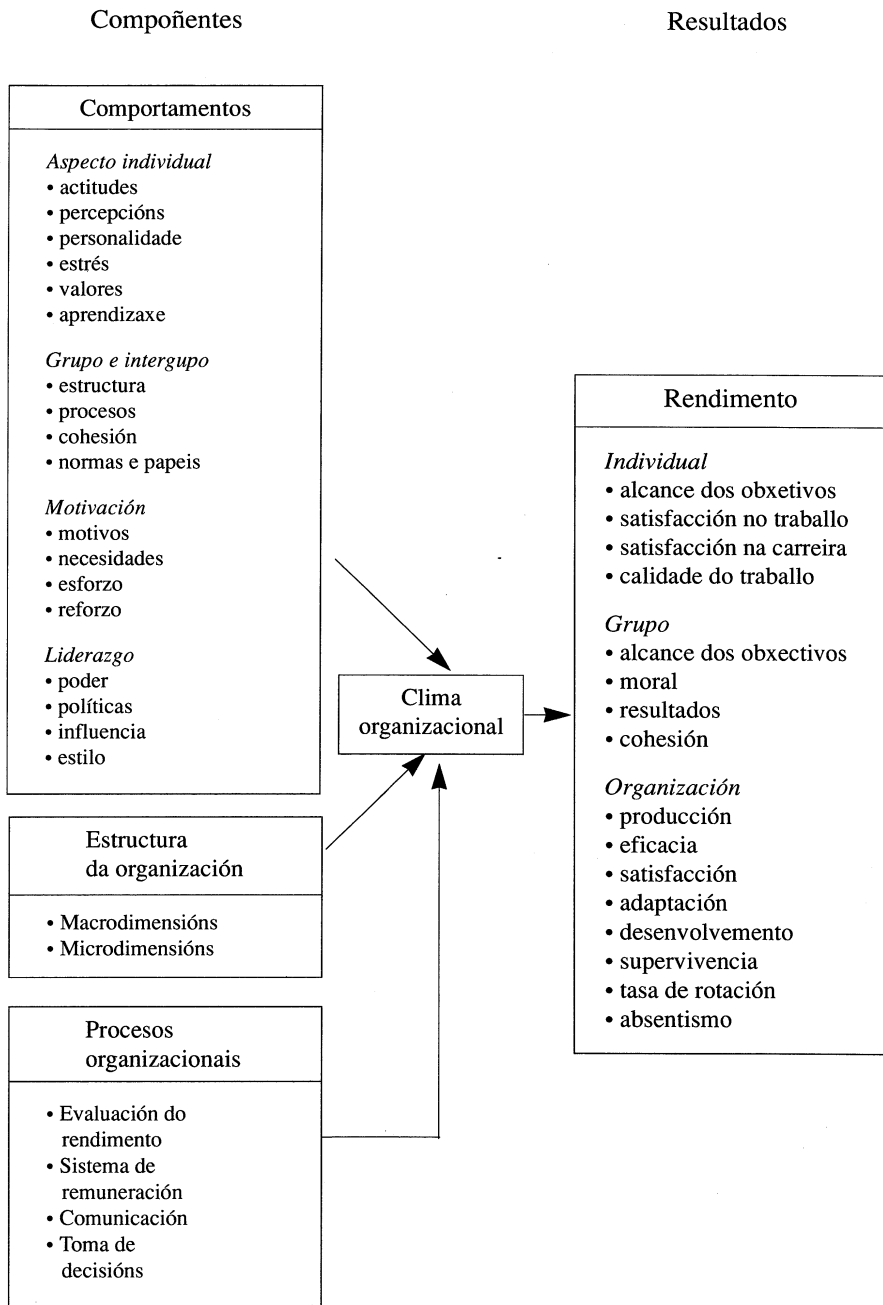
O clima social é un efecto da acción de numerosos elementos internos, do individuo e da organización, na empresa, elementos que producen insatisfacción nos grupos e poden desembocar en conflitos.

Os elementos que causan un determinado clima son de diversos tipos como se observa no Esquema 2:

Un clima de insatisfacción ou un conflito é mostra dalgún erro no sistema. Moitos dos elementos que inciden no tipo de clima existente teñen unha tonalidade particular nas cooperativas, como a participación na toma de decisións, o deseño de postos, unha cultura definida e outros. Polo tanto é posible que un clima de insatisfacción poida amosar fallos no sistema definido como propio dunha cooperativa.

A análise do clima pode ser polo tanto unha maneira de control de adecuación da xestión realizada. Nembargantes é un control parcialmente ineficaz xa que informa a posteriori. A xestión preventiva, é dicir, a xestión coherente do sistema, debe

Esquema 2. Componentes e resultados do clima social (Luc Brunet)



se-la regra habitual e a análise do clima o modo de detecta-las desviacións para establecer accións correctoras que preveñan á súa vez conflitos.

De tódolos xeitos o conflito é posible nunha cooperativa como consecuencia dun desequilibrio suficientemente importante dalgún dos elementos do sistema. A busca da solución dos conflitos nunha cooperativa debe de se basear na obtención de resultados do tipo “gañar-gañar” no lugar de “gañar-perder”. Débe de se establecer un proceso de negociación axeitado ó caso, no que as habilidades negociadoras das partes ó redor do principio de negociación mencionado sexan equilibradas. O desenvolvemento de habilidades de negociación no colectivo son válidas para todo tipo de interrelación dun conflito. Canto máis difusa sexa a cultura organizativa e menos asumidos os elementos básicos da Misión, máis difícil será o proceso de negociación.

16. A competitividade e a xestión dos Recursos Humanos nas cooperativas

O debuxo realizado na xestión dos Recursos Humanos nunha cooperativa pódenos levar a pensar que é necesario o destino de recursos moi elevados a esta xestión, polas dedicacións á formación, deseños organizativos, etc. ou que o sistema deseñado pode facer da cooperativa un sistema ríxido e pouco adaptable ós cambios, de xeito que se pode poñer en perigo a viabilidade da empresa, principio básico de primeira orde.

Nos últimos anos a evolución do entorno en tódolos sectores de actividade está experimentando cambios dunha magnitude e unha velocidade crecentes, de xeito que se cunhou o termo de turbulencia no entorno para referirnos ó mesmo.

É numerosa a literatura de xestión que trata de defini-las claves do éxito dunha empresa nun entorno coma este. Nembargantes todos eles afíncanse, á parte doutros factores, naqueles que fan referencia á máxima utilización das capacidades humanas existentes na empresa conquerindo a implicación dos traballadores nos obxectivos da mesma. As técnicas utilizadas polos xaponeses para a mellora da calidade e a produtividade a través de circos de calidade, control de calidade total, baséanse neste principio.

A estratexia debe tratar de localiza-las accións que situarán á empresa en condicións melloras que a competencia dun xeito duradouro: noutro caso poñemos en perigo a supervivencia a longo prazo da mesma. Así búscanse estratexias que consigan vantaxes competitivas en prezos, servizo, calidade, innovación, ou outros.

Creo que as condicións obxectivas que reúne unha cooperativa para establecer compromisos asumidos acerca dos obxectivos da empresa e para implicar ós socios nun proceso de mellora continuada son idóneas.

Por outra banda a capacidade de adaptación ó cambio dunha organización cooperativa deseñada do xeito indicado, cun deseño organizativo participativo, con alta orientación ó desenvolvemento persoal, políticas de enriquecemento de postos e de

rotación, é notablemente máis alta cá dunha organización con outro tipo de filosofía. Nestes elementos estriba a capacidade de obtención de vantaxes competitivas sostibles no tempo, dado que, se ben a capacidade de imita-las vantaxes tecnolóxicas da competencia é cada vez máis alta, a capacidade de imita-las vantaxes obtidas a través da cultura organizativa determinada queren un cambio global do sistema, que en moitos casos non está nin ó alcance nin no ánimo dos competidores.

De tódolos xeitos a capacidade de obtención destas vantaxes non é exclusiva das empresas cooperativas. Pódese establecer un sistema coherente que recolla moitas das formulacións aquí indicadas a partir da Misión. Ó redor dela pódese establecer un compromiso entre a propiedade e o factor traballo, tal e como o están a realizar con éxito multitude de empresas en todo o mundo.

17. Bibliografía

John A. PEARCE, Richard B. ROBINSON, Kendall ROTH: *The Company Mission as a Guide to Strategic Action*, King and Cleland, Nova York, 1987.

Luc BRUNET: *El clima de trabajo en las organizaciones*, Trilas, 1987.

A.C.I.: *Principios del cooperativismo*, Caja Laboral Popular.

Joan ARAGONÉS: *Cooperativismo, participación y poder*, Centre Educació Cooperativa, 1987.

O.I.T.: *Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*.

Larue T. HOSMER: *A Strategic View of Leadership*, McGraw Hill Book Company.

Edgar H. SCHEIN: *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés 1988.

SUMMARY

This article studies the role of management, planning, and training of human resources for the relevant sectors of the cooperative enterprise —mission, principles, strategy, culture, management and collaboration, leadership, information and communication, organization, quality of labour conditions, remuneration, social climate, and competition. The cooperative manager “is difficult to find in a natural state, so cooperatives must manage the creation of their own leaders or develop the characteristics of those already existing”, which needs a reference model. The article proposes the need to manage the culture of organization having its adaptation to the strategy of enterprise as a reference for the evaluation of that culture. Within the organization, win-win rather than win-lose solutions must be looked for.

Prezo de subscrición:
 1 200 PTA
 Catro números ó ano
 O pagamento débese realizar
 mediante cheque ou reembolso
 ó nome de
ANÁLISE EMPRESARIAL
 Pr. Margall, 72 baixo
 VIGO 36202
 APDO CORREOS 1331 Vigo

**SUBSCRIBIÓNS E
 INFORMACIÓN:**
 Tel. (986) 29 94 48



ANÁLISE EMPRESARIAL

REVISTA DE
 INFORMACIÓN
 ECONÓMICA

PREZO DA SUBSCRIBIÓN: 1.200 PTAS. POR TRES NUMEROS Ó ANO

FOLLA DE SUBSCRIBIÓN

Empresa _____ Actividade _____ N.I.F. _____
 Á atención de _____
 Rúa _____ Poboación _____ C.P. _____
 Teléf. _____ Télex _____ Fax _____

FORMA DE PAGAMENTO

Acompaño Cheque Nominativo nº _____ Banco/Caixa _____
 Contra reembolso do primeiro exemplar recibido. Domiciliación bancaria

Moi Sres. Nosos:

Rógolle a Vds. que con cargo á miña conta Nº _____, fagan efectivos os recibos que lles presente anualmente UNIPRO EDITORIAL, S.A., na miña calidade de Subscritor de ANÁLISE EMPRESARIAL.

Banco/Caixa _____ Axencia _____ Nº _____
 Poboación _____ Provincia _____
 Nome do Titular _____

Sinatura

Data ____ de _____ de 19 ____

COOPERATIVAS LÁCTEAS DE GALICIA (COLAGA): RESPOSTA A UNHA NECESIDADE OBXECTIVA

Xosé Luis SACO

Colaga. Cooperativas Lácteas de Galicia.

A empresa láctea galega —Competencia europea, cotas e política de abandonos; reordenación da industria láctea...— reclama do sector produtor a toma de posicións a través de estruturas de integración (entidades asociativas agrarias, cooperativas) no proceso integral do ciclo económico do leite, mellorando a relación calidade/prezo e sen demorarse. Os gandeiros lácteos teñen apostado pola integración cooperativa, tendo sido esta opción afortalada na historia recente, polas vantaxes que proporciona cando se toma como referencia temporal o ciclo de 4-6 anos. Compre, con todo, a intercooperación no sector —formado por un setestrela de pequenas cooperativas— e aí anda COLAGA. Examínase a situación do cooperativismo lácteo galego na enfilación da constitución dun xerme de proxecto integrador, onde 16 constituiron en Maio do 91 COLAGA, pretendendo encarar tanto a solución ó problema de LARSA como a capacidade de negociación, calidade, recoñecemento, xestión e planeamento operativo; proposta de comportamento da Administración e fomento da Economía Social. COLAGA atinxe a 3.226 explotacións lácteas, constituíndo o terceiro grupo cooperativo lácteo e representa o 40% do leite entregado á industria polas entidades asociativas galegas, cunha media por explotación de 50.000 litros/ano e 15 vacas, e unha produción-láctea que acaso acadará 200 millóns de litros. O plan estratéxico de COLAGA consiste en a) promover a integración con carácter empresarial que apunte a desenvolver un proxecto industrial-comercializador; b) propoñer un proxecto lácteo galego que defenda o sector productivo, industrial e cooperativo do leite de Galicia.

1. Introducción

A difícil e incerta situación actual do sector lácteo galego enmárcase nunha serie de factores entre os que sobresaen os seguintes:

a) Por unha banda, a nivel comunitario segue sen se aprobar a reforma da PAC e anúnciase a constitución do Mercado Unico Europeo a curto prazo, que dificilmente convivirá coa existencia de cupos ou limitacións á importación de leite e produtos lácteos transformados.

b) A implantación efectiva do sistema de cotas á produción, fai que nun curto espacio de tempo se teñan que definir, poñer en marcha e resolver temas como a política de abandonos, a constitución da Reserva Nacional ou a reasignación de cotas (supertasa), entre outros.

c) A nivel de Galicia, vívese unha profunda reordenación do subsector industrial coa crise, aínda non resolta, de LARSA e doutras empresas baseadas nun monoproduto (como é a leite UHT) con escasa competitividade. Ó mesmo tempo, prodúcese novas implantacións e ampliacións de industrias como PASCUAL, BES-

NIER, LEYMA, LAGASA, etc., nun panorama de desaparición de explotacións e limitación á produción (?).

Ante o panorama descrito, a única resposta posible é a toma de conciencia do sector produtor de que debe de se posicionar a través das súas estruturas de integración máis naturais (entidades asociativas agrarias) no proceso integral do ciclo económico do leite. Mediante a presenza activa dos produtores, a través da súa integración cooperativa, nos mercados finais axustaranse cunha maior eficacia e rapidez parámetros como o da relación calidade/prezo; optimizándose en cada intre a renda percibida polo produtor lácteo.

Todo o proceso débese abordar cunha gran celeridade, pois a posta en marcha do Mercado Unico vai supoñer o final das barreiras proteccionistas, tanto no mercado como nos subsidios directos ou indirectos ó establecemento de novos conglomerados de carácter agrolácteo.

2. Realidade do sector produtor/cooperativo: constitución de COLAGA

Os gandeiros que teñen como actividade principal a produción láctea apostaron fortemente pola integración cooperativa estando presentes, na súa gran maioría, dunha ou outra forma nalgunha estrutura cooperativa.

A recente historia, deixou nos cooperativistas unha sensación de estar na liña correcta. É dicir, os vaivéns de prezos e a súa acción sobre o gandeiro, amosaron que nunha análise nun ciclo suficientemente amplo (4-6 anos) o socio cooperativo conservou unha mellor remuneración e cunha maior marxe (por efecto precio consumos/prezo produto) que os non integrados ou os que practicaron o dentro-fóra en función dos movementos especulativos do mercado.

No que se refire exclusivamente ó sector comercializador do leite, é necesario promove-la unión/fusión/absorción entre a multitude de pequenas cooperativas. COLAGA responde a esa necesidade de integración entre as cooperativas de mellor nivel dentro das exclusivamente abastecedoras de leite sen transformar.

Das 185 entidades asociativas comercializadoras de leite detectadas nun estudio encargado pola Consellería de Agricultura (Novembro-90), aproximadamente o 50%, de escasa dimensión, pertencen á estrutura da Cooperativa Agraria Provincial de A Coruña, máis coñecida pola denominación da súa participadora indirecta LEYMA.

Do grupo restante, e excluindo ás industrializadoras como FEIRACO, XALLAS, HOXE, MONDIGOLEITE, etc., establécese un grupo de 30 aproximadamente, que reúnen unhas óptimas condicións de base como cooperativas exclusivamente produtoras, que poideran constituir o xerme dun proxecto propio integrador.

Dezaseis destas cooperativas constitúen en Maio de 1.991, Cooperativas Lácteas de Galicia (COLAGA), seguindo as conclusións do estudio, asumidas pola Consellería de Agricultura, Gandeiría e Montes. Se ben é verdade que a posible participación na resolución da crise de LARSA en condicións de aventaxe, actúa como elemento

dinamizador do grupo, este constitúese cuns obxectivos máis ambiciosos, como son:

— Conquerir unha mellor e meirande capacidade de negociación empresarial do leite.

— Conquerir unha mellora na calidade do produto e o seu recoñecemento.

— Mellora-la capacidade de xestión das Sociedades Cooperativas membros; centraliza-los sistemas de xestión, facturación, planificación, control e investimento, coa finalidade última de articular unha xestión única que posibilite a viabilidade deste proxecto empresarial en común.

— Meirande capacidade de obtención racional de fondos públicos para o fomento da economía social, considerado de interés público por tódalas Administracións, e ós seus proxectos.

— Articular e coordinar de xeito adecuado e rendable a recollida do leite das explotacións sociais.

— A posta en marcha dun plan de campo en conxunto para a mellora da produción e calidade do leite.

A dinámica na que entrou o grupo LARSA e outras vicisitudes derivadas da propia dificultade da posta en marcha deste ambicioso proxecto cooperativo, retrasaron a súa efectiva entrada en funcionamento ata o mes de outubro pasado, cando se procedeu á contratación do xerente e ó aluger e equipamento de oficinas propias.

As dezaseis cooperativas constituintes, ás que se agregaron recentemente a Cooperativa Os Chaos de Silleda (Pontevedra) e a Cooperativa MOPAN de Monterroso (Lugo), atopándose en perspectiva de integración outras cooperativas lácteas, son as seguintes:

— CORESA: Sarria - LUGO (Presidente Consello Rector)

— ARZUANA: Arzúa - A CORUÑA (Vicepresidente Consello Rector).

— CHATAKA: Chantada - LUGO (Secretario Consello Rector).

— TIERRA LLANA: Castro de Rey - LUGO (Tesuoreiro Consello Rector).

— LEITEIRA PICO SACRO: Boqueixón - A CORUÑA (Vocal Consello Rector).

— MEDELA: Taboada - LUGO (Vocal Consello Rector).

— CAMPODEZA: Lalín - PONTEVEDRA (Vocal Consello Rector).

— COBA DE VALES: Curtis - A CORUÑA.

— XERTIRIZ: Xermade - LUGO.

— COFARO: Chantada - LUGO.

— CODIPROGA: Carballedo - LUGO.

— VAL DO MIÑO: LUGO.

— COPAR: Páramo - LUGO.

— CAXIGO: Portomarín - LUGO.

— LEITUYA: Palas de Rey - LUGO.

— SILA: Silleda - PONTEVEDRA.

**ZONAS E VOLUMES DE PRODUCCIÓN DE LEITE
DAS COOPERATIVAS PERTENCENTES A "COLAGA"**
(millóns de litros/ano)



* (Recollida referida a 1990)

3. Estructura das cooperativas de COLAGA

As dezaseis cooperativas inicialmente integradas en COLAGA engloban a 3226 explotacións, o que supón convertirse no terceiro grupo cooperativo lácteo de Galicia respecto a número de explotacións. Nembargantes, anque o número de explotacións é inferior ó da Cooperativa Agraria Provincial de A Coruña, o volume do leite producido é un 30% superior á recollida pola cooperativa coruñesa.

Dende outro punto de vista, os 150 millóns de litros que as cooperativas de COLAGA produciron en 1.990, representan o 40% do leite entregado á industria polas diversas entidades asociativas galegas, confirmándose como o primeiro grupo cooperativo no que a produción de leite se refire.

As explotacións das cooperativas de COLAGA presentan unha dimensión productiva superior ás medias por explotación, integradas ou non en cooperativa. Así, a produción media anual por explotación acércase ós 50.000 litros anuais, fronte ós 32.000 litros/ano media das explotacións integradas en cooperativas de Galicia. O número de vacas por explotación sitúase nas 15 unidades.

Respecto á produción de leite rexistrada en 1.990, hai que indicar que coa integración das dúas cooperativas sinaladas, máis o sustancial incremento no leite comercializado en común por parte dalgunha outra, a estimación de produción global láctea de COLAGA en 1.992 acadará os 200 millóns de litros.

A práctica totalidade das cooperativas dispoñen de almacén de subministros, así como de persoal técnico e operario. Nembargantes, o nivel de equipamento e de recursos humanos varía substancialmente dunhas a outras.

Dúas cooperativas teñen fábrica de pensos propia, e dúas máis están asociadas a unha cooperativa xemelga. Ademais, o grupo dispón de dous centros de frío, dos que un nunca se puxo en marcha, e cinco laboratorios que perderon a súa efectividade dende a entrada en funcionamento do Laboratorio Interprofesional (LIGAL).

4. Resume do plan estratéxico de COLAGA

Os eixos sobre os que xira o plan de actuacións de COLAGA establécense en dous principais e interrelacionados:

a) Promove-la integración de cooperativas lácteas, consolidando un modelo supracooperativo de carácter estritamente empresarial e totalmente integrado, capacitado para desenvolver un proxecto industrial-comercializador.

b) Propiciar, impulsar e coprotagonizar un proxecto lácteo galego, participando, xunto a outras cooperativas galegas, nun sistema empresarial que defenda con realismo, eficacia e independencia o desenvolvemento do sector productivo, industrial e cooperativo lácteo de Galicia.

Para isto, COLAGA actuará en varias direccións. Por unha parte, na súa propia

consolidación financeira para estar en posición de acceder a proxectos de industrialización. Tamén se deberá establecer como entidade productora, recollidora e abastecedora de leite, pasando a ostentar, nun período máis ou menos longo de tempo, a titularidade desa produción, que será a base de calquera actuación futura no ben da industrialización.

De todo o exposto, dedúcese a necesidade de contar con colaboracións decisivas para o bo fin do proxecto. En primeiro lugar, a confianza e unidade de acción das propias cooperativas integrantes como elemento básico de soporte. Pero haberá que recurrir á solvencia empresarial, localizando o mellor socio no proxecto industrializador, porque plantexarse unha actuación integral por parte da propia COLAGA, con tódolos esforzos financeiros, de xestión e sobre todo de posicionamento nos mercados, faría inviable o proxecto perante a premura de tempo coa que se actúa. Ademais, haberá que recabar todo o esforzo financeiro para unha operación destas características, para o que haberá que solicitar, e case esixir, non só o obrigado apoio das institucións públicas, senón tamén, e de forma definitiva, daquelas institucións financeiras que teñen a ocasión de amosar o seu verdadeiro compromiso cun sector económico que supuxo, e supón, unha importante contribución ó negocio destas entidades.

SUMMARY Galician milk companies —European competition, quotas and abandonment policy, rearrangement of milk industry...— demands from the productive sector a taking of positions through the structures of integration (agrarian associative entities, cooperatives) in the whole process of the milk economic cycle. This would improve the relationship between quality and price, and should not be delayed. Dairy cattle raisers have laid a bet on cooperative integration, an option which has become stronger in recent history, due to the advantages it provides having the cycle of 4-6 years as a reference. However, an intercooperation in the sector —made up by a constellation of small cooperatives— is needed, and there is COLAGA (Galician Milk Cooperatives). The article examines the situation of the Galician milk cooperative movement in the constitution of a germ of an integrative project, where 16 set up COLAGA in May 1991, intending to face both the solution to the LARSA problem and the capacity to negotiate, quality, acknowledgement, management, and operative planning; proposal of Administrative conduct and promotion of Social Economy. COLAGA includes 3,226 dairy farms, is the third milk cooperative group, and represents the 40% of the milk delivered to industry by the Galician associative entities, with an average of 50,000 litres per year and 15 cows per farm, and a milk production which may reach 200 million litres. COLAGA's strategic plan consists of: a) promoting integration aiming at the development of an industrial-commercializing project; and b) proposing a Galician project of milk-production which would defend the productive, industrial and cooperative sectors of Galician milk.

CATALUÑA:
¿TEÑEN FUTURO AS COOPERATIVAS?
¿QUEDA UN ESPACIO PARA AS COOPERATIVAS NO FUTURO?

Josep CASTAÑO i COLOMER
Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives

Hai incerteza sobre o futuro das cooperativas. Incerteza segundo o sector económico no que opera, e para máis, incerteza sobre o futuro da forma societaria de cooperativa. Nos sectores en declinio, as cooperativas van ter dificultades con independencia da súa forma societaria mesmo reaccionando habitualmente as cooperativas máis lentamente ós problemas formulados no sector. A súa natureza faina vulnerable en momentos de crise —ampliación de capital, reinvestimento dos beneficios, contratación de mandos, organización xerárquica eficaz— que ten que ver coa antinomia democracia / eficacia empresarial, que traba a adopción de estratexias empresariais atrevidas e queren a rutina antes cá creatividade e a iniciativa. Con todo cumprindo certas condicións —elección axeitada dos sectores, da estratexia, do marco referencial, da cultura empresarial, das esixencias societarias—, teñen claras perspectivas. Examinanse as perspectivas das cooperativas catalanas por clases.

1. Limiar

Son consciente do arriscado que resulta falar do futuro das empresas cooperativas, debido ás grandes transformacións producidas no mundo económico e social destes últimos tempos e ás que aínda poden producirse nos próximos anos. Nembargantes, intentarei facer un bosquexo cinguido a Cataluña —que pode ser trasplantable a outras zonas xeográficas—.

¿Teñen futuro as empresas cooperativas? Para responder con propiedade deberíamos distinguir entre futuro do sector económico no que operan e futuro da forma societaria da cooperativa. É dicir, unha cousa é a actividade que desenvolven as cooperativas e outra a súa forma societaria. É evidente que certos sectores económicos están periclitados de por sí e as cooperativas non van ter éxito neles, aínda sendo cooperativas. Todos estaremos de acordo en aceptar que moitos dos sectores económicos nos que operan as cooperativas hoxe están en plena transformación e quererán enormes esforzos por parte das empresas que están neles para seguir a se manteren activas. Así, por exemplo, dentro do sector agrícola-gandeiro constátanse serias dificultades en:

- cereais,
- aceite,

- froitos secos,
- pensos,
- produción de carne bovina,
- produción de porco,
- produción de leite, etc.

No sector industrial están en crise:

- o textil maioritariamente (especialmente confección de serie, que é onde abundan as cooperativas),
- os pequenos transformados metálicos,
- as fabricaciónns de accesorios, etc.

No sector servicios experimentan graves dificultades as cooperativas que operan dentro da distribución alimentaria (especialmente as de consumidores, non tanto as de comerciantes por menor...). E así poderíamos seguir.

Pero as dificultades inherentes a algúns sectores económicos, tamén é certo que así experimentan non unicamente as cooperativas senón tódalas empresas, con independencia da súa forma societaria. Pero, en cambio, é xusto recoñecer que as peculiaridades das empresas cooperativas fan que éstas reaccionen habitualmente con máis lentitude ante os problemas que se formulen no sector.

A isto engádese que a cultura empresarial dos directivos das cooperativas adoita ser inferior á media das outras empresas privadas, e iso percébase por unha banda na elaboración de alternativas e, pola outra, no fráxil coñecemento da propia mecánica cooperativa para chegar a tomar decisións importantes e con rapidez no eido empresarial.

Non sendo en raras excepcións as cooperativas dedícanse a actividades primarias (por exemplo, en agricultura as cooperativas tenden a agrupa-las colleitas dos seus socios agricultores para vendelas ás grandes empresas transformadoras na alimentación, ou tamén ós intermediarios; é dicir, non se dedican habitualmente nin á transformación nin á comercialización); na clase de traballo asociado as cooperativas dedícanse moi a miúdo a operacións elementais de transformación, que soen realizar manualmente, fronte a outras empresas que as realizan con maquinaria automática, robots e semirobots...; no sector da distribución alimentaria, as cooperativas de consumo perderon o tren na súa maioría debido ós enormes cambios que se produciron nel e ós problemas aparecidos que aquelas foron incapaces de superar.

2. *¿Queda un espacio no futuro para as cooperativas?*

Por suposto que a súa natureza fai vulnerable á sociedade cooperativa en moitos momentos decisivos:

Tamén hai que reconocer que en Catalunya —clasificadas como cooperativas de consumo— están “Abacus” (de material escolar e libros) e “SCIAS” (de servicios de asistencia sanitaria), que están en plena expansión económica.

3.2. As cooperativas agrícolas

As cooperativas agrícolas son algo máis de 400 en Catalunya, pero, como o conxunto do sector agrario, están sufrindo o impacto da incorporación de produtos agrarios procedentes de moitos outros países, suprimíronse as subvencións á produción agraria (SENPA, FORPA, etc.)... e dos 115.000 agricultores gandeiros a plena dedicación que había en 1.980 xa só quedan hoxe 60.000, e parece ser que aínda quedarán menos. As 400 cooperativas de hoxe son de tamaño moi desigual e os expertos opinan que moitas cooperativas locais terán que pechar porque quedarán con tan poucos agricultores que é imposible continuar e moitas outras haberán de fusionarse a nivel comarcal ou aínda supracomarcal para lograr economías de escala e facer fronte ás esixencias de organización empresarial, é dicir, cooperativa con 40 socios agricultores e producións pequenas non pode dispoñer dunha infraestrutura de empresa ca que lograr bos precios no mercado e beneficiar así ós agricultores socios. Todas estas circunstancias dan lugar a pensar que ademais das 13 ou 14 cooperativas que funcionan xa moi ben e que van medrando, quedarán nun futuro non moi lonxano unhas 40 cooperativas máis como resultado do proceso de fusionións, se ben todas elas cun volumen de operacións moi superiores ós 10.000 millóns de pts. de hoxe, e polos demais cuns socios agricultores que na súa gran maioría alternarán a súa actividade agraria con outras no sector servicios (agriturismo, hostelería nas súas diversas variedades, talleres de reparación e mantemento, distribución de produtos, etc.)

Na medida en que os agricultores cooperativistas sepan recoñecer estas realidades e sepan toma-los acordos pertinentes nas súas cooperativas, o cooperativismo agrario salvarase e prestaralles grandes servicios. Diminuirá o número de cooperativas, pero aumentará a proporción de agricultores afiliados a elas, e sobre todo aumentará o seu volume de negocios.

3.3. Cooperativas de traballo asociado

As cooperativas de traballo asociado van aumentando pouco a pouco en Catalunya. Hai unhas 1.500 en funcionamento, pero delas só unhas 550 funcionan con normalidade, e destas só cerca da metade consiguen resultados satisfactorios; é dicir, que producen beneficios e, en consecuencia, ademais de pagar as retribucións laborais con puntualidade quedálles algún remanente para invertir en novos equipos de produción. As cooperativas de traballo asociado forman parte do sector da pequena e mediana empresa, e parece ser que esta seguirá tendo un espacio importante

en todo o que é mantemento e servicios en xeral. Obsérvase unha certa tendencia nos países industrializados a que os pequenos empresarios autónomos se agrupen en cooperativas unhas veces de servicios e outras de traballo asociado, para reduci-los custes de instalación e de impostos; isto ten de inconveniente que teñen que saber traballar en equipo, cousa que non é doada. Pero para os pequenos autónomos isto resúltalles bastante ben xa que na cooperativa benefíciense de algunhas reducións fiscais e da posibilidade de pedir créditos bonificados e aínda subvencións que individualmente non poderían recibir, ademais do feito de que ó ser cooperativa de traballo asociado no caso de crise simplemente repártense os poucos ingresos que quedan entre os socios en vez da obrigación que ten o empresario privado de seguir abonando os salarios completos ós seus asalariados. Ademais, en Catalunya a reforma da lei de cooperativas producida en 1991 permite xa a constitución de cooperativas de traballo asociado con só 3 traballadores, e ademais dase o caso de que famoso decretazo de abril de 1992 suprimiu a capitalización das prestacións por desemprego ós autónomos e só as concederá ós desempregados que tendo dereito a ellas se incorporen a unha cooperativa ou a unha sociedade anónima laboral, pero tampouco os desempregados que se instalen como autónomos.

As cooperativas de traballo asociado gozarán tamén dun futuro na medida en que en cada zona xeográfica se monte unha infraestrutura de apoio e de asesoramente, sexa unha federación ou unha unión de cooperativas, ou unha cooperativa de crédito como é o caso de Caja Laboral Popular, de Mondragón, ou da Caixa Popular de Valencia, ou ben se monte unha cooperativa de segundo grao.

3.4. Cooperativas de crédito

Para as cooperativas de crédito o futuro é negro en Catalunya, posto que o sector financeiro está xa moi trillado por bancos e caixas de aforro e en especial estas últimas ocuparon o sector popular que aquelas poideran ter. Actualmente quedan só tres cooperativas de crédito urbanas, vinculadas a colexios profesionais (enxeñeiros, avogados e arquitectos) e cinco caixas rurais, pero cun volume global máis ben discreto. Mentras as cooperativas de crédito de colexios profesionais logran baixos custes de mediación debido a unha serie de circunstancias favorables, e con isto proporcionan ós seus afiliados créditos en condicións moi favorables, nas caixas rurais opérase cuns custes de mediación bastante elevados e non logarn ofrecer, salvo algunha excepción, os créditos a condicións máis favorables que as caixas de aforro.

4. Conclusión

De todo o exposto pódese deducir que hai un futuro para as cooperativas, pero sempre vinculado á viabilidade do sector no que operen.

No caso das cooperativas agrarias o futuro está vinculado ás cooperativas de

gran tamaño. Nas cooperativas de traballo asociado o futuro está vinculado á empresa de pequenas dimensións porque só así se estimulará o esforzo persoal dos socios.

Hai futuro, pero a condición de que extremen os criterios de eficacia empresarial así como a honestidade na xestión para seguir merecendo a credibilidade por parte dos socios. Cada vez que unha cooperativa de calqueira tipo comparece ante os tribunales por malversación de fondos do consello, ou por suspensión de pagos, ou por quebra... destrúe unha porción importante de credibilidade do público no conxunto das cooperativas.

SUMMARY There is uncertainty about the future of cooperatives. Uncertainty about the economic sector in which they operate, and even about the future of this form of society itself. In the declining sectors, cooperatives are going to have difficulties independently of their form of society even if they react against the problems developed in the sector. Their nature makes them vulnerable in times of crisis —increase of capital, reinvestment of profits, management contracting, efficient hierarchical organization— which is related to the antinomy democracy / managerial efficiency. This hinders the adoption of bold managerial strategies and seeks routine rather than creativity and initiative. If cooperatives fulfill certain conditions —appropriate choice of sectors, strategy, referential framework, managerial culture, an social requirements— they have clear perspectives. The perspectives of catalan cooperatives are examined by classes.



**Os artistas
procuran a calidade da súa obra.
Nós coidamos a calidade
dos nosos servizos.**

auditoria / asesoría fiscal / asesoría laboral
estudos económicos e financeiros / organización e desenvolvemento contabel
selección e formación de persoal.

unipro

P. y Margall, 72. baixo - 36202 Vigo - Apartado 887
Teléfono 986 23 86 04 - Telefax: 20 56 04

Bianco Porto, 2. entresuelo - 36001 Pontevedra - Apartado 214
Teléfonos 986 85 54 12 - 16 - Telefax: 84 29 43

Avenida da Mariña, 132 - 1.ª A - 36600 Vilagarcía - Apartado 333
Teléfono 986 50 71 97 - Telefax: 50 03 46

Ramón González, 14-1.ª - 36400 Porriño
Teléfono 986:33 63 36 - 33 62 10 - Telefax: 33 50 30

ÉXITOS E FRACASOS DO PLANEAMENTO*

Xesús Bernardo PENA TRAPERO
Universidade de Alcalá de Henares

“Nos países onde non se deu organizado un mecanismo de planeamento explícito deberá existir un mecanismo implícito tan eficaz ou máis có outro”. Faise unha recapitulación sobre a filosofía do planeamento e do seu sistema de conceptos, especialmente para o planeamento indicativo —conxunto de mensaxes lanzados ó sector privado e obrigando ó sector público— que foi cobrando presenza na xestión económica baixo a forza de catro tendencias (a adopción gradual dunha visión global da economía / necesidade dun papel activo do goberno na xestión da economía nacional / preocupación polos obxectivos a longo prazo / participación democrática na determinación da finalidade da vida económica), desempeñando o Plan un papel intencionado na dirección da economía. Os desenvolvementos técnicos —e a emerxencia da tecnocracia, o burócrata industrial exercendo o poder decisivo da organización— conduce en tódalas circunstancias, na tese de Galbraith a “un sistema que calquera que sexa a súa formulación e regulación ideolóxica, é en parte substancial unha economía planeada”, cun sistema industrial caracterizado crecentemente polas decisións dun gran actor: o conxunto das grandes empresas, determinante da regulación e finalidade da vida económica. Avalíanse as avantaxes —tratamento globalizador do sistema; subordinación da vida económica ás esixencias da sociedade; establecemento preciso de obxectivos e prioridades; coherencia e coordinación de medios e de actores; corrección de deficiencias e inxustizas; redución da incerteza e aumento da eficacia económica; estímulo do pulo social e mobilizador para o logro tanto máis canto máis democrática; impulsión de estudos e coñecementos, especialmente dos estatísticos— e os inconvenientes —introduce rixideces; crea un aparato burocrático e acaso funcións inaxetadas ás finalidades; risco de formación dun aparato de poder impertinente; perigo de maridaxe poder económico / poder político; intervencionismo crecente do Estado-. Por fin, refléctese no último embate do *laissez-faire* contra o planeamento.

1. Introducción

O repentino colapso do comunismo na Europa do Leste causou unha enorme sorpresa na maioría dos intelectuais e no pobo. En xeral, a caída dos imperios chegaba despois dunha lenta e longa agonía, nembargantes, como afirmaba Vaclav Havel, Presidente de Checoslovaquia, “o comunismo caeu en 10 anos en Polonia, en 10 meses en Hungría, en 10 semanas na República Democrática Alemana e en 10 días en Checoslovaquia”.

No caso da Unión Soviética, patria orixinal do proletariado, afirma Francis Fukuyama, “non foi cuestión da morte de institucións concretas, senón da morte dun amplo fenómeno (o notable ascenso acadado ó longo dos pasados dous séculos ó re-

* Conferencia dictada no curso de verán *Planeamento e promoción económica en Galicia*, EUEE - Universidade de Vigo, 6 ó 9 de Xullo de 1992.

dor da viabilidade e desexabilidade do liberalismo económico e político. Este consenso sobre a democracia liberal como forma final de Goberno é o que eu chamei “a fin da historia”)... máis adiante prosegue Fukuyama: “A fin da historia significa, entón, non a fin dos sucesos mundiais, como a fin da evolución do pensamento dos primeiros principios” (que inclúen aqueles que gobernan a organización política e social”).

A caída do comunismo significa, de feito, o derrubamento do sistema de planeamento centralizado e o triunfo da economía de mercado como sistema regulador dos mecanismos económicos que gobernan a asignación de recursos e os instrumentos da acción económica dos entes responsables da mesma.

Nestas circunstancias, parece oportuno que reflexionemos sobre a frase que serve de título a esta conferencia: “Éxitos e fracasos do planeamento”. Convén, non embargantes, facer algunhas precisións terminolóxicas sobre o concepto de planeamento.

2. *¿En qué consiste o planeamento?*

Defini-lo planeamento é unha esixencia previa porque debaixo do termo existe un sistema de conceptos que son implicados polo sentido que lle deamos ó mesmo.

Para algúns non existe outro tipo de planeamento que o planeamento socialista ata o punto de que é precisamente este termo o que divide ós grandes sistemas económicos, opoñendo a economía de mercado á economía planeada. Nesta posición intransixente sitúase Charles Bettelheim que nunha conferencia pronunciada na Universidade de Alxer o 17 de maio de 1963, dicía: “En realidade, as economías dos países capitalistas non poden ser economías planeadas pois elas son sempre economías de mercado nas que as decisións últimas son tomadas polos propietarios dos medios de produción”... “En tales economías —prosegue— “o plan” superponse a mecanismos e a leis económicas extrañas ó planeamento. O “Plan” non pode, polo tanto, ter un papel determinante aínda cando dea modificado lixeiramente certas evolucións”.

Dende o noso punto de vista, se ben é certo que nas economías socialistas o planeamento era a única forma posible de dirixi-lo sistema económico, tamén o é que nas economías de mercado se desenvolveron dende os anos cincuenta técnicas de elaboración de programas económicos que se denominaron plans, coa finalidade de modificar certas evolucións non desexadas. Denominar ós resultados destas técnicas plans ou programas é unha cuestión semántica que non ten que preocuparnos de momento.

Referíndonos ó planeamento socialista seguindo a Bettelheim diremos que “é unha actividade colectiva por medio da que os traballadores dun país socialista determinan, por unha banda, de xeito coordinado, tendo en conta as leis económicas obxectivas así como as propiedades do desenvolvemento social, os obxectivos a

acadar no ámbito da produción e do consumo e asegurar, por outra banda, a realización destes obxectivos nas condicións consideradas como mellores”.

Fronte a esta definición, o planeamento económico en países de economía de mercado é definido nun documento da ONU, *Economic planning in Europe*, como “un proceso no que, como mínimo, se intenta:

- a) Establece-los obxectivos principais da política económica e indica-las súas prioridades relativas.
- b) Trasladar estes obxectivos a un complexo de fins cuantificados, explícitos e coherentes para o desenvolvemento económico nun período establecido e por medio de:
 - i) Avaliación dos recursos productivos dispoñibles, análise das interdependencias relevantes das variables económicas e exame dos efectos de políticas económicas alternativas aceptables.
 - ii) Análise e proxeccións en termos cuantitativos de taxas e formas de desenvolvemento actual da economía e do futuro posible.
- c) Seleccionar e aplicar, na medida do necesario, á luz dos resultados do punto b) e da estrutura social e económica do país, medidas designadas para acadar-los fins do plan e os obxectivos da política económica”.

A definición que acabamos de transcribir é o suficientemente prolixa para que sobren os comentarios. Hai nembargantes que aclara-la distinción que se fai nela de “Fins do Plan” (targets) e “obxectivos da política económica” (objectives). Estes últimos refírense ás grandes metas a alcanzar tales como o crecemento rápido, o pleno emprego, desenvolvemento agrícola e industrial, etc... mentres que por “Fins do plan” enténdese a especificación e cuantificación de tales metas, tal como a fixación da taxa de medranza da produción global, taxa de paro, etc...

Ó longo desta conferencia ímonos limitar á análise deste tipo de planeamento que algúns denominaron “planeamento indicativo” facendo alusión a que era un conxunto de mensaxes lanzados ó sector privado sobre os obxectivos que as autoridades económicas tentaban obter no período de vixencia do plan, mentres que tiña un carácter obrigatorio para o sector público.

3. O planeamento nos países de economía de mercado

O planeamento entendido no senso antes indicado foi unha das técnicas de política económica máis utilizada nos países da Europa occidental a partir dos anos cincuenta, tendo o seu punto álxido nas décadas dos sesenta e setenta.

Inicialmente, o planeamento foi, para algúns países, unha actividade imposta para a reconstrución da posguerra, tales como Francia, Noruega ou os Países Baixos.

As técnicas de planeamento indicativo fóronse xeneralizando debido en gran medida, como sinala o citado documento da ONU, á converxencia de catro tendencias nas ideas económicas.

En primeiro lugar debido á adopción gradual dunha visión global da economía. Os progresos da teoría macroeconómica, as técnicas da análise conxunta do sistema económico facilitado pola Contabilidade Nacional e as taboas de Entradas e Saídas, as aportacións da chamada revolución Keynesiana foron outros tantos estímulos para a consideración da economía como un todo interrelacionado, e non coma un conxunto fragmentado de axentes e operacións que actúan de xeito illado.

En segundo lugar, prodúcese un recoñecemento da necesidade dun papel máis activo do goberno na xestión da economía nacional. Admitírase cada vez con máis forza que o simple mecanismo dos prezos era inadecuado para asegurar ó mesmo tempo o alto nivel de actividade e proporcionar unha base apropiada para as decisións de investimento a longo prazo. A consecuencia foi un incremento da importancia do “sector público” conquistado, en gran medida, polas nacionalizacións que seguiron á posguerra, e do papel que o goberno debía xogar para coordenal-lo sector público co resto dos axentes económicos.

A terceira tendencia referiríase ás crecentes preocupacións nos obxectivos a longo prazo. Os clásicos obxectivos do equilibrio da balanza dos pagamentos, pleno emprego e estabilidade monetaria non poden ser acadados sen a extensión do horizonte temporal que permita a compatibilidade dos obxectivos a curto coa súa evolución a longo prazo. Dende este punto de vista, o simple mecanismo do mercado non era suficiente para asegura-la dita compatibilidade.

Finalmente, existía unha tendencia observable en numerosos países cara unha participación popular máis ampla na formulación das políticas económicas de medio e longo prazo. Esta teoría tiña dous aspectos: Un consistía na mobilización e participación democrática da poboación que logre o entusiasmo necesario para a consecución dos fins propostos. O outro aspecto referíase á participación dos axentes económicos e organizacións colectivas nos procesos de decisión, particularmente necesarios en aqueles países de economía de mercado nos que a intervención do goberno era máis limitada.

A acción conxunta das catro tendencias sinaladas trouxo como consecuencia a aparición do planeamento económico, co seu apartado tecnocrático, na maioría dos países da Europa occidental. A organización institucional do mecanismo de planeamento, as súas formas de actuar, as súas relacións co entramado social no que se desenvolvía eran diferentes nos distintos países. Nembargantes, en todos, o planeamento supuña unha crecente intervención do Estado sobre os individuos. Do papel auxiliar no libre xogo económico que se lle asignaba nas teorías ortodoxas, a fin de asegura-las necesidades básicas da sociedade —educación, defensa, xustiza, sanidade, etc— que non se obtían do libre xogo da oferta e a demanda, pasou a desempeñar un papel intencionado na dirección da economía e no desenvolvemento da mesma.

4. *O planeamento e o Estado do Ben-estar*

O papel intervencionista do Estado, exténdese, ademais, a outros aspectos da sociedade para o logro do que se chamou Estado do Ben-estar.

Evidentemente, o Estado é consciente de que a economía é un medio máis, por importante que sexa, para o logro dos obxectivos da sociedade, e o planeamento económico é un instrumento imprescindible nesa procura do Estado de Ben-estar.

A enorme complexidade dos sistemas económicos e sociais das sociedades desenvolvidas esixen algún mecanismo de coherencia que permita o camiño cara o progreso. Nos países socialistas ese instrumento de coherencia é o planeamento, nos países non socialistas, ese papel é o que xoga o mercado. O mercado é, nembargantes, insuficiente se se lle deixa actuar libremente para o logro dunha sociedade mínimamente xusta e equitativa e nin tan sequera para o mantemento dunha actividade sostida ó longo do tempo. Dende o comenzo do capitalismo ata a 2ª Guerra Mundial a evolución da economía mundial desenvólvese en ciclos de prosperidade e depresión de duración irregular pero cada vez máis frecuentes. A intervención do Estado para corrixi-las insuficiencias do mecanismo do mercado era, pois, unha necesidade, aínda contemplada dende o simple punto de vista económico. O planeamento indicativo dos países de economía de mercado respondía a esa necesidade.

Os países occidentais que non aceptaron explicitamente o planeamento indicativo, tales como Alemania e Estados Unidos, de feito víronse sometidos a un tipo de planeamento implícito inherente á propia natureza do “novo estado industrial” que se desenvolvera neles.

5. *John Kenneth Galbraith e o novo estado industrial*

J.K. Galbraith presentou en 1967 o seu libro co título que encabeza este apartado: *O novo estado industrial*. As teses centrais do libro resultaron demoledoras ó ataca-los principios fundamentais da economía de mercado e da súa forma máis perfecta: a libre competencia.

“Tamén desexo mostrar —afirma no capítulo primeiro— como neste amplo contexto do cambio, as forzas que suscitan o esforzo humano cambiaron tamén. Este cambio pon en tea de xuízo o suposto máis maxestuoso da economía, a saber, a idea de que o home esta suxeito, nas súas actividades económicas, á autoridade do mercado. En vez disto temos hoxe un sistema que, calquera que sexa a súa formulación e regulación ideolóxica, é en parte substancial unha economía planificada”.

Para chegar a esta conclusión Galbraith parte de estudia-lo funcionamento das sociedades modernas industrializadas. Nestas sociedades o desenvolvemento tecnolóxico esixe a división e subdivisión de tarefas, ás que debe aplicarse un coñecemento moi especializado para logo combina-los elementos rematados de cada tarefa no produto final. As consecuencias inmediatas deste proceso son:

1º Aumenta-lo tempo que transcorre entre o comenzo e a realización completa de cada tarefa.

2º Hai un aumento de capital comprometido na produción, esixindo programa-lo aforro para a súa utilización nestes grandes investimentos.

3º Co incremento da tecnoloxía, o gasto de tempo e de diñeiro tende a facerse cada vez máis inflexible na realización dunha determinada tarefa.

4º A tecnoloxía require unha forza de traballo especializado.

5º A contrapartida inevitable da especialización é a organización.

6º O tempo e o capital que hai que arriscar, a inflexibilidade dese risco, as necesidades da gran organización e os problemas de rendemento no mercado nas condicións da tecnoloxía moderna impoñen a necesidade de planear.

Esta é a concatenación lóxica que leva a Galbraith a establece-la planeamento como unha esixencia nos sistemas de economía de mercado. “O inimigo do mercado —afirma— non é a ideoloxía senón o enxeñeiro”.

Neste novo estado industrial o papel protagonista recae no que el denomina *tecnoestructura*, que é o conxunto das persoas responsables da organización, xunto con todo compoñente que realiza, nas grandes sociedades e corporacións industriais.

A tecnoestructura é a que detenta o poder efectivo nas empresas, non os propietarios capitalistas. “Na moderna sociedade industrial —di— exerce o poder decisivo a organización, non o capital; o burócrata industrial, non o capitalista. Así é nos sistemas planeados de Occidente. E é así tamén nas sociedades socialistas”.

A tecnoestructura actúa por motivacións diferentes ó empresario da teoría clásica da firma, non busca como obxecto preferente o máximo beneficio, senón a supervivencia, o mantemento da situación privilexiada dos seus compoñentes, o control e influencia do poder.

O sistema industrial planeado, formado polo conxunto das grandes empresas é determinante na regulación dos prezos, na manipulación da demanda, na creación de emprego e na política de Estado, este papel é de gran importancia no sistema para desenvolve-los coñecementos tecnolóxicos que vai precisar, mediante a política educativa; para organizar e canaliza-lo aforro que se xera cara a esas grandes empresas; para regula-la renda total dispoñible para comprar bens e servicios en toda a economía, a fin de que se teña o poder adquisitivo suficiente para a compra de todo o que se produce.

Desta visión dedúcese que neste novo estado industrial, o Estado ponse ó servizo das tecnoestructuras dominantes: o poder político e o poder económico van xuntos.

“A necesidade de aplica-la intelixencia organizada é menor cando se resolveron plenamente os métodos para realizar unha determinada tarefa que cando eses métodos son incertos”, di o profesor de Harvard. E prosegue:

“Esa incerteza acarretará tamén maior custo e maior emprego de tempo; o au-

mento pode ser moi considerable... Esta tarefa coloca definitivamente toda a economía actual baixo o título de *Investigación e Desenvolvemento*.”

A resposta lóxica a toda a problemática que crea a incerteza, consiste para Galbraith en facer que o Estado absorba os riscos maiores. “O Estado, afirma, pode subministrar ou garantir un mercado para o produto. E pode garanti-los custos de desenvolvemento dun proxecto, de tal xeito que se rebanan o previsto, a empresa particular non teña que soportalos. Ou pode paga-la investigación e subministra-lo necesario coñecemento técnico. O senso e a fonte de todo isto —prosegue— é bastante evidente. A tecnoloxía leva en tódalas circunstancias, ó planeamento, e nas súas manifestacións máis altas pode coloca-los problemas de planeamento, e os custos asociados a estes fóra do alcance dos recursos das empresas industriais”.

Dende este punto de vista, as teses de Galbraith no papel asignado ó Estado resumírase naquela frase que tivo un certo éxito no seu momento “Privatiza-las ganancias e socializa-las perdas”.

Pode que a visión de Galbraith que resumimos fora un tanto esaxerada nalgúns aspectos e suscitou críticas célebres como a de Robert M. SOLOW (“The New Industrial State or Son of Affluence”, *The Public Interest*, nº 9, outono de 1967); ou as de James E. MEADE (“is The New Industrial Estate, inevitable?”, *Economic Journal*, vol 18, nº 3 Xuño 1968). Nembargantes, as análises contidas no libro e a esixencia de planeamento que deles se derivaba, eran plenamente válidos e puñan de relevo como naqueles países nos que non se organizara un mecanismo de planeamento explícito, si existía un mecanismo implícito tan eficaz ou máis có outro.

6. *As vantaxes e inconvenientes do planeamento*

Unha vez exposto nos apartados precedentes os conceptos do planeamento socialista e indicativo, e examinado o xeito no que este último se foi implantando explícita ou implícitamente na maioría dos países Occidentais, estamos xa en disposición de ver cales son as vantaxes e inconvenientes do mesmo.

Ímonos referir, como xa fixemos ata agora ó planeamento indicativo, xa que a referencia ó planeamento socialista obrigábanos a unha análise do mesmo e do sistema político-social do que se deriva, análise que excede á extensión e alcance desta conferencia.

As vantaxes do planeamento indicativo pódense resumir nos seguintes puntos, que non precisan aclaración complementaria xa que se deducen do exposto nos apartados anteriores:

1º A visión globalizadora do sistema e mecanismos económicos que fai que se considere á economía como un todo, de forma que cada parte (axentes e territorio) anque xoguen un papel específico está relacionada nas outras partes e inserta nun conxunto global.

2º Esta visión globalizadora, exténdese, ademais, ós aspectos sociais e políticos de xeito que o económico non se considera de forma separada dos obxectivos que unha determinada sociedade se fixara. Cousa diferente é a forma (democrática ou autoritaria) con que eses obxectivos comúns se designan.

3º O planeamento esixe a especificación e cuantificación dos obxectivos e metas a lograr e a prioridade dos mesmos, nun período determinado.

4º O planeamento estudia e intenta logra-la coherencia entre os obxectivos e os medios que se pretenden utilizar para conseguir cumprir eses obxectivos, na orde e prazos asignados. Esta coherencia esixe, ademais, unha coordinación eficaz entre tódolos medios e instrumentos que se pretenden poñer en execución e entre o enlace temporal de fins e medios a curto, medio e longo prazo.

5º O planeamento preséntase como un instrumento axeitado para corrixi-las deficiencias do sistema de economía de mercado, en especial para lograr unha redistribución das rendas e riqueza máis xusta e equitativa.

6º O planeamento aumenta a eficacia económica ó reducir parte das incertezas nas que deben actuar os axentes económicos.

7º O planeamento é un instrumento que permite ilusionar á sociedade mobilizándoa para o logro dos obxectivos. Esta vantaxe obtense a penas se existira unha participación efectiva dos axentes e institucións sociais na fixación dos obxectivos e na administración dos medios.

8º O planeamento facilita o desenvolvemento dos estudos económicos tendentes a un mellor coñecemento da realidade económico-social sobre a que se quere actuar. En especial, impulsa de xeito importante o sistema estatístico, elemento imprescindible na técnica de planeamento.

Fronte a estas vantaxes, o planeamento indicativo ten certos inconvenientes que poden chegar a facelo danoso para a sociedade, en determinados casos, e sempre serán un perigo potencial que convén ter en conta. Estas desvantaxes podémolas concretar nos seguintes puntos:

1º Introduce rixidez no sistema sobre o que actúa, que poden chegar a paralizar ou reduci-lo ritmo de medrío potencial.

2º Crea un aparato burocrático de importancia e as súas funcións non sempre son adecuadas ás finalidades pretendidas.

3º O aparato burocrático creado para a elaboración dos plans e o control dos mesmos, pode apropiarse de forma efectiva dun poder que non lle corresponde. A este respecto convén lembra-lo concepto de “tecnoestructura” creado por Galbraith que ten unha analogía cos órganos de planeamento evidente.

4º A existencia do aparato burocrático facilita o maridaxe entre o poder económico e o poder político, Este perigo non ten necesariamente que materializarse pero é, en todo caso, un perigo.

5º O planeamento conleva un intervencionismo crecente do Estado fronte ós individuos.

En resumo, podemos dicir que o planeamento está enfrontado cos principios liberais do “laissez-faire”, introducindo rixideces que poden traba-la marcha da economía.

Intervencionismo e rixidez, son, pois, as dúas palabras claves para entende-la crise do planeamento indicativo, e que, digámolo de pasada, xustifican en gran medida o derrube da economía de planeamento socialista.

7. A crise do planeamento indicativo e a crise do Estado do Ben-estar

Ó longo destas páxinas fixen frecuentes referencias ó Estado do Ben-estar ligando o planeamento indicativo a ese concepto que alguén denominou Estado paternalista ou Estado nodriza. A relación entre ambos conceptos radica en que o planeamento indicativo se afinca en principios filóficos similares ós do Estado de Ben-estar e foi un instrumento utilizado a miúdo para poñer en práctica tales principios. En todo caso, na medida en que o Estado de ben-estar se opón ó liberalismo e, polo tanto, ó libre arbitrio do mercado, o planeamento indicativo atópase unido a aquel.

Non é polo tanto extraño que a crise do planeamento indicativo coincida coa crise do Estado de Ben-estar, e que o período de maior aplicación das técnicas de planeamento coincida cos anos 1950 e 1960 nos que o enfoque do Estado do Ben-estar se convertiu na ortodoxia académica, sendo os seus defensores principais R.M. Titmus, T.N. Marshall, W.A. Robson e P. Townsend.

O Estado de Ben-estar preséntase como a terceira vía entre o capitalismo puro e duro, e socialismo estatificador, entre a “liberdade” sen xustiza e a xustiza sen “liberdade”.

A combinación do Estado de Ben-estar de Beveridge e as políticas Keynesianas para o pleno emprego implicaban un intervencionismo estatal que no plano económico debería regula-la demanda efectiva. Esta regulación non precisaba, nembargantes, a socialización dos medios de produción, senón que se podía lograr mediante a aplicación da política presupostaria, a política fiscal e instrumentos similares. Deste xeito, como di CROSLAND (*The Future of Socialisme*, 1956) a man Keynesiana veu reemprazar á man invisible reconciliando prudentemente o criterio privado e o ben público.

Mentres os resultados económicos acompañaron ás políticas intervencionistas e de planeamento éstas puideronse aplicar sen fortes oposicións ós principios nos que se sustentaban. Nembargantes, a aparición da crise xeral que se presentou nos países occidentais na metade dos anos setenta puxeron en dúbida a eficacia e ata a xustiza de tales principios.

Como afirma David HARRIS: (*A xustificación do Estado de Ben-estar* p.60): “Hoxe en día, o consenso social democrático parece que fora un simple interregno.

As reducións da taxa de medranza económica en todo Occidente deron vida ó cadáver do “laissez-faire”. Botáronse as culpas dos escasos rendementos económicos ó estado de ben-estar co seu rápido incremento do tamaño do sector público e a súa regulamentación excesiva, e á destrución da ética do traballo. O Keynesianismo foi castigado como a causa fundamental da estanflación ante a que só o monetarismo e o restablecemento dos incentivos poderían ofrecer unha resposta. Mentres hai a penas vinte e cinco anos o “fracaso do mercado” ofrecía razóns suficientes para xustificar a intervención estatal, actualmente unha literatura menciona o “fracaso do estado” como unha defensa completa da provisión a través do mercado”.

Á vista do que precede, non é de extrañar que o planeamento indicativo teña perdido vixencia. As correntes liberais que son hoxe en día as dominantes, inciden de forma directa nesa forma de formular e de executar a política económica. Isto non significa que tódolos plans desapareceran, ó contrario, os plans multiplícanse porque son necesarios. Véxase no noso país, por exemplo, o Plan Enerxético Nacional, o Plan de estradas, o Plan da Vivenda, etc. Nembargantes o “Plan” único que englobaría a todos eses e a outros moitos desapareceu. É a este respecto significativo que o conxunto de medios propostos para lograr a converxencia esixida polos acordos de Mástrique, se lle denominase “Programa de Converxencia”, termo que responde moito mellor que o de Plan ó que se pretende.

A coincidencia da crise económica na Europa Occidental e nos Estados Unidos, a chegada ó poder en Inglaterra e nos Estados Unidos de Margaret Thatcher e de Ronald Reagan coas súas políticas liberais facilitaron a crítica ó Estado de Ben-estar e, polo tanto, ás técnicas de planeamento. A chamada “nova dereita” tornouse finchada e proseguíu os seus ataques ós principios que fixeron aparecer ó Estado de Ben-estar como unha terceira vía salvadora da que falamos. As críticas extendéronse para alén dos aspectos puramente económicos tales como o aumento dos impostos, o peso crecente do gasto público, a ineficacia dun sector público cada vez máis grande, a interferencia dos sindicatos na marcha da economía, etc.

Para esa “nova dereita”, a filosofía do Estado de Ben-estar é, ademais, contraria ós dereitos dos individuos. Este punto de vista expono con toda a claridade o xa citado David Harris, ó dicir: “Un Estado de Ben-estar é necesariamente paternalista, non respeta ós individuos como axentes pensantes e decisorios, e apóiase no uso da coerción ilexítima por medio da cal se rouban os recursos a quen posúen títulos para mantelos no seu poder, evitando que as persoas cumpran os seus propios valores ó seu xeito. Con total independencia dos seus fallos prácticos, o Estado de Ben-estar é moralmente insolvente”.

Xaora, estes ataques da “nova dereita” a toda forma intervencionista do Estado, teñen a súa parte de razón, pero conducen, nas súas últimas consecuencias, a unha sociedade insolidaria, crecentemente desigual, con grandes bolsas de poboación marxinaada convivindo ó lado da riqueza, da ostentación, ata do dispendio. Marxinación e desigualdade creadoras de tensións sociais dentro de cada nación e entre as nacións, que poden levarnos cara o abismo.

Por estas razóns, aínda que sigan predominando as correntes liberais e aínda que conseguiran éxitos positivos ó lograren invertirlas relacións individuo-Estado de xeito que non sexa a sociedade a que estea ó servizo do Estado, senón o Estado ó servizo da sociedade, non conviría esquecer-las perigos que un liberalismo levado ás súas últimas consecuencias atraería: Os burocrátas foron sempre, ó longo da historia, utópicos admirables pero nefastos organizadores dunha sociedade viable.

O desenvolvemento de todas estas ideas excedería longamente o alcance desta conferencia. Será preciso, polo tanto deternos aquí. Quixera, nembargantes, terminar coas palabras do gran campeón do liberalismo, premio Nobel de Economía, Hayek:

“Un goberno que non pode facer uso da coacción, salvo no cumprimento das regras xerais, non ten poder para acadar fins concretos... non pode defini-la posición material de xente concreta... Se o goberno ten que fixar como debería atoparse unha xente concreta, debe estar en situación de determinar tamén a dirección que toman os esforzos individuais...; require que a xente estea informada do que ten que facer e a que fins servir...; as decisións en canto ó que diferentes individuos teñen que realizar non pode deducirse de regras xerais, anque tomaranse á luz de fins concretos e co coñecemento da autoridade planeadora” (*The Constitution of Liberty*).

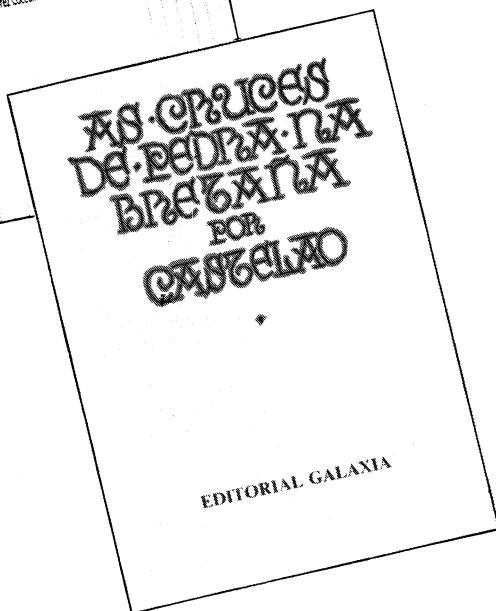
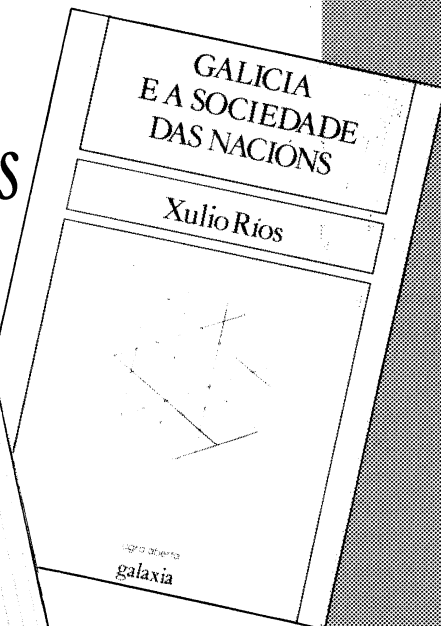
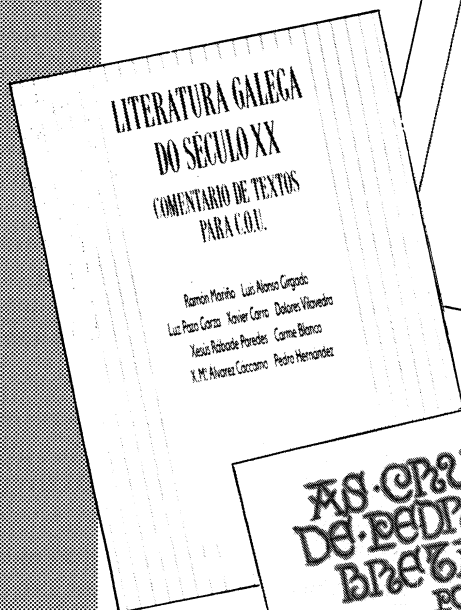
Tírase destas palabras que por moito que nos esforcemos por evita-los efectos negativos do intervencionismo, será sempre necesaria unha certa coacción e algunha forma mínima de planeamento que coordene e dirixa os esforzos colectivos cara metas comúns.

Chegamos con isto ó remate desta disertación, e só me resta agradecerlles a Vostedes a súa atención, e ós organizadores a invitación que me fixeron para lles dirixir estas palabras. Moitas grazas.

SUMMARY

“In the countries where an explicit planning mechanism was not organized, there ought to exist an implicit mechanism at least as efficient as the former”. This article sums up a philosophy of planning and its conceptual system, especially for indicative planning—a set of messages addressed to the private sector and involving the public sector—which has become more and more evident in economic management under the influence of four trends (gradual adoption of a global view of economy; need of an active governmental role in the management of the national economy; concern for long-term objectives; and democratic participation in determining the purpose of economic life); this Plan playing a deliberate role in the management of economy. Technical developments—and the emergency of technocracy, the industrial bureaucrat exerting the decisive power of the organization—lead in any case to a system which is essentially a planned economy whatever its formulation and ideological regulation may be, according to Galbraith’s thesis, with an industrial system increasingly characterized by the decisions of a great agent: all the large companies, which determine the regulation and purpose of economic life. The article evaluates the advantages, namely: global treatment of the system; reliance of economic life on the demands of society; accurate establishment of the objectives and priorities, coherence and coordination of means and agents; correction of deficiencies and injustices; reduction of uncertainty and increase of economic efficiency; stimulus of the social and mobilizing drive; and encouragement of studies and knowledge, especially of statistics. It also evaluates the disadvantages, namely: it introduces rigidity, it creates a bureaucratic system and perhaps functions unfit for the aims; the risk of forming an impertinent power system; the danger of marrying economic and political power; increasing intervention from the State. Finally, it reflects upon the latest attack of *laissez-faire* on planning.

Últimas novidades



Faga o seu pedimento a

*Editorial Galaxia
Reconquista, 1 - 36201 Vigo
Teléfono 986 43 21 00*

DA PROSPECTIVA Ó PLANEAMENTO ESTRATÉXICO*

Juanjo GABIÑA
Prospektiker Erakundea

O futuro non debe contemplarse como unha liña única e predeterminada que prolonga o pasado. A abordaxe prospectiva admite que o futuro é múltiplo e que o confronto dos diferentes actores en presenza e dos seus proxectos é o que determinará cal será o futuro que efectivamente ocorra: a construción do futuro explícase pola acción humana como polo determinismo. Os estudos de prospectiva deben constituír unha base obrigada sobre a que elaborar unha estratexia e para facilita-la adopción de alternativas polos actores sociais e económicos, ademais de facilita-la reflexión colectiva ante os grandes problemas do futuro, introducindo unha cultura da previsión e da anticipación e mobilizando a intelixencia colectiva. A prospectiva consiste na esculca sobre os futuros posibles e as evolucións potenciais dun entorno socioeconómico. Nos proxectos e comportamentos dos actores, nas súas imaxes de futuro no presente... hai que usa-lo futuro para esclarece-lo presente, un dos móbiles que anima á prospectiva.

1. Introducción

O prospectivista e o estratega atópanse embarcados nun mesmo reto: anticipar para actuar, a pesar de que as súas referencias e as súas prácticas sexan diferentes. En 1990, con ocasión da publicación do libro do Profesor Michel Godet "Prospectiva e planificación estratéxica" tivemos ocasión de coñecer-las grandes sinerxias existentes entre estes dous métodos complementarios, pero sen chegar por isto a realiza-la síntese buscada. Na actualidade isto está conquerido e deste xeito pódese poñer remedio ás debilidades de cada unha delas botando man das forzas da outra.

Chegou o momento de celebra-la voda da vixianza prospectiva e da vontade estratéxica. Non esquezamos que para ser fecunda, é dicir portadora de futuro, esta voda ten que encarnarse na realidade cotián e dar lugar a unha auténtica mobilización da intelixencia colectiva. Esta apropiación-encarnación é indispensable para que a reflexión e a anticipación cristalicen en acción estratéxica eficaz. Estas tres regras de ouro (anticipación, apropiación, acción) constitúen os vértices do triángulo grego.

* Conferencia dictada no curso de verán na EUVEE-Universidade de Vigo, *Planeamento e promoción económica en Galicia*, Vigo, 6 ó 9 de Xullo de 1992.

O encontro entre prospectiva e estratexia non é produto da sorte, senón da necesidade e da vontade dalgúns homes dende comezos dos anos oitenta.

2. A prospectiva: unha ferramenta cargada de futuro

As previsións e análises que sobre o futuro se están realizando nos diferentes países desenvolvidos evolucionaron e melloraron nos seus acertos —gracias á aportación metodolóxica feita dende a Prospectiva— nos últimos 20 anos. En efecto, a utilización dos métodos de análise prospectivo están a permitir que se acaden uns niveis de acerto, así como de avaliación e de interpretación dos resultados, xa que tanto as variables de índole cualitativa como o xogo de actores se poden integrar dentro do modelo.

Ó longo dos últimos anos realizáronse diferentes estudos prospectivos que analizan diversos escenarios posibles en diferentes países. Recentemente rematan de ser realizados uns estudos sobre os escenarios de Euskadi, España, Portugal e os países da vertente do Mediterráneo. En xeral, estes estudos poñen especial énfase na utilización dos métodos prospectivos e manexan tanto variables de índole cuantitativa como cualitativa. Así, é posible integrar na análise global variables tales como a evolución demográfica, os cambios na distribución da poboación por idades, as variacións no tamaño do núcleo familiar, as modificacións nos hábitos e comportamentos sociais... etc. Todas estas son variables que se analizan, en profundidade, do mesmo xeito que outras tales como o impacto que a aplicación das novas tecnoloxías ocasionará ós sectores productivos e de servizos e á propia organización social. A evolución, e o ritmo da mesma, das actividades económicas... etc. Ó final, e dentro do contexto que se contempla nestes estudos de futuro, establécense os diferentes escenarios alternativos, nos que tamén se consideran outras variables tales como PIB, renda per cápita, evolución e transformación dos empregos, taxas de ocupación e desemprego,...,etc. Finalmente, e dentro da consideración dos diferentes escenarios estudiados establécense as diferentes opcións estratéxicas e concrétase o xogo de actores e as súas marxes de manobra.

O papel activo e as actuacións ou bazas que poidan xogar ou non, as Institucións Públicas, a Universidade e as empresas —en xeral, o conxunto de actores sociais implicados— serán, en moitos casos, condicionantes importantes á hora de acadarmos un escenario ou outro. A xuízo dos que traballamos na área da Prospectiva estratéxica, este tipo de estudos constitúe unha base obrigada —e previa á toma de decisións— se se quere asumir con éxito os retos que o futuro sempre formula, minimizando os riscos e incertezas ós que toda política estratéxica debe facer fronte. Deste xeito, facilitaríase sensiblemente a adopción de medidas e actuacións pola banda dos diferentes actores sociais e económicos en base a unha óptima elección de alternativas que mantivera unha coherencia co escenario, referencia pola que se aposta.

Ando convencido de que a aplicación e o desenvolvemento destas técnicas e mé-

todos facilitarán enormemente a reflexión colectiva ante os grandes problemas que nos depara o futuro e evitarán que continuemos coa política do “día a día”, da improvisación e do “parcheo”, á que, por desgracia, estamos tan afeitos. É necesario que a cultura da previsión e da anticipación á acción se introduza nos nosos métodos de análise. A tal efecto, a Prospectiva estratéxica ten aínda moito que dicir.

3. O progreso da Prospectiva

Fronte a un mundo en mutación e continuo desenvolvemento, era preciso establecer un novo método que substituíse ós métodos clásicos de análise e previsión que chegaran ós seus límites. Foi posteriormente á 2ª Guerra Mundial cando a previsión foi adquirindo, paulatinamente, forza e convicción. Ó longo do keynesianismo os economistas elaboraron xa os primeiros conceptos e métodos de previsión económica que se foron perfeccionando a medida que o progreso da teoría macroeconómica e a estatística se foron desenvolvendo.

No contexto dunha época na que *dominaba* a economía, a previsión consistía en investigar no pasado un factor invariante que se supuña permanente e deste xeito, tomando referencia do pasado é que se pensaba preve-lo mañán. Nun principio, estes métodos foron acertados, xa que na medida en que a estrutura do sistema estudado era efectivamente invariante, a previsión económica constituía unha aproximación pertinente. Efectivamente, o método da previsión resultou exitoso e as súas prediccións permitiron que se levantasen as expectativas necesarias como para que elas contribuísen, en certa medida, a soste-lo globalmente a medranza económica ata os anos 60.

Nembargantes, a previsión que se aplicaba á economía ou ás ciencias sociais tiña os seus límites. De feito os métodos clásicos de análise e previsión resultaron ser insuficientes para comprender e dominar os cambios estruturais observados na evolución do mundo contemporáneo, evolución marcada por unha gran complexidade. Estes métodos previsionais ou de forecasting xeraban, ademais, visións moi deterministas do futuro, e no fondo excluían toda noción de liberdade e de xogo de actores.

Polo tanto, neste período, caracterizado por unha mutación onde a crise non afecta unicamente á economía senón á sociedade e á cultura, resulta necesario comprender tamén a evolución estrutural da nosa sociedade. A actividade clásica da previsión non pode tomar en conta estes cambios estruturais: por isto impóñense outros métodos. De aí a necesidade dunha metodoloxía prospectiva que palíe o fracaso de visións demasiado parciais e sectorizadas e de previsións demasiado deterministas do futuro.

Pódese dicir que a prospectiva, rexeitando o “falso” cientifismo dos determinismos, é unha investigación dos futuros posibles concebida como previa á elaboración de estratexias ou de políticas, que requirindo un enfoque a medio e longo prazo, necesitan da acción presente.

A metodoloxía prospectiva representa un método orixinal para a análise do entorno socio-económico e das súas evolucións potenciais, que permite unha xestión máis responsable dos comportamentos tanto a nivel individual como colectivo.

Os frecuentes erros que se cometen en materia de previsión e, en especial, a ausencia de previsión das crises, denotan que a previsión mesma atravesa un período de crise. A imposibilidade de preve-lo futuro en función unicamente dos datos do pasado explica a impotencia dos modelos econométricos clásicos, que non son capaces de integrar parámetros cualitativos e polo tanto, non cuantificables, tales como os proxectos e comportamentos dos actores. Hai que mira-lo futuro para esclarece-lo presente, e ese é un dos móbiles que anima á prospectiva.

A prospectiva non é nin previsión nin futuroloxía, senón unha reflexión para a acción e a antifatalidade que ofrece unha clave pra comprender e explica-las crises.

Nun mundo que se caracteriza por unhas incertezas que son cada vez máis agudas e polo risco de rupturas das tendencias —non só a longo prazo senón tamén a medio e curto prazo— observadas, o esforzo da prospectiva, é dicir o esclarecemento dos escenarios máis probables, resulta agora máis indispensable ca nunca para elaborar previsións. Dito noutras palabras, se se quere contar cunha planificación acertada nos prazos e no enfoque; con anterioridade estableceranse e elaboraranse unhas “previsións por escenarios”.

A prospectiva continúa no seu progreso difundíndose por empresas e administracións. Pero, ante todo o que se impón é a disposición do espírito, global, sistemática e a longo prazo. Pódese resumir isto nalgunhas fórmulas sinxelas: “Unha visión global para unha acción local”, “Ilumina-la acción presente coa luz dos futuros posibles”, “Desconfiar do brillo da moda, dos clichés...”.

A prospectiva vai tomando con maior frecuencia cada vez a forma dunha reflexión colectiva, dunha mobilización de espíritos ante os cambios do entorno estratéxico e cada vez goza dunha maior aceptación pola banda das organizacións rexionais, colectividade locais e pequenas e medianas empresas.

Os métodos clásicos da prospectiva, tales como a análise estrutural, os impactos cruzados, o método Delphi, os escenarios... non coñeceron avances teóricos significativos, pero difundíronse amplamente a través de múltiples aplicacións.

Seguindo estes métodos, é posible encarar con éxito o futuro. A profunda crise que reina aínda nos países industriais non ten visos de rematar. As grandes secuelas e desaxustes que se están a producir nos temas do desemprego, a falla de coherencia formación-emprego, o envellecemento progresivo da poboación, a dependencia tecnolóxica, os cambios nos comportamentos e hábitos sociais, o tránsito da sociedade pseudo-industrial á sociedade dos Servicios, as transformacións na estrutura e composición do emprego,...., etc; sinalánnos que, aínda a pesar das ilusións que espertan as previsións oficiais, a crise que padecemos está moi lonxe de superarse.

Parece unha paradoxa da historia, que a previsión se desenvolvera nun intre no que era máis doada de facer e menos necesaria. Practicamente, os modelos económicos permitían demostrar, coa axuda dos computadores, o que todos podíamos comprobar sen maior esforzo: que todo estaba directamente correlacionado, en maior ou menor grao, co produto nacional, o que á súa vez aumentaba un 5% anual. En suma, o tempo era a mellor variable “explicativa”.

É a partir de 1973 cando podemos dicir con toda propiedade, que o futuro xa non se parece ó pasado, e o horizonte da prospectiva, é dicir das rupturas, está cada vez máis preto. Os modelos baseados en datos e relacións do pasado non teñen a capacidade para prever estas rupturas, porque estas dependen do comportamento de actores cada vez máis aleatorios e cada vez menos conformes cos esquemas racionais clásicos.

Sen pretender ofrecer unha relación polo miúdo das causas dos erros de previsión económica, quixera formular aquí, cando menos, tres delas que me parecen importantes:

- A inexactitude dos datos e a inestabilidade dos modelos;
- A ausencia dunha visión global;
- A explicación do futuro polo pasado

3.1. Inexactitude dos datos e inestabilidade dos modelos

A economía non se somete ás regras vixentes nas ciencias máis “exactas” como a física; os datos estatísticos publícanse sen ningunha alusión ó erro que se puidera cometer na súa estimación. ¿De que sirven os cálculos sofisticados e precisos, con aproximacións de centésimas ou milésimas, se as cifras que preceden á coma non son seguras? Se temos que crer a O. Morgenstern (1972), cando di que ata o P.N.B. que se establece para os Estados Unidos ten unha marxe de erro do 10% e nada proba que o sesgo no erro de estimación sexa sistemático. Se a balanza no é fiel, non pode confiarse nas pesas, o que no noso caso significa que mesmo se pode poñer en dúbida ata o signo de variación do PNB.

A inexactitude dos datos resta validez ós modelos que non se someten a unha análise de sensibilidade. Os exemplos propostos por C. Bruter (1977) amosan que o economista sempre debería de se formular esta pregunta: ¿En que medida unha modificación infinitesimal dun dato de entrada afecta ás variables resultantes?

3.2. Necesidade dunha visión global e cualitativa

A previsión, efectuada de xeito parcial, que só utiliza unhas cantas variables explicativas, en xeral económicas e cuantificadas, sen ter en conta a evolución da rela-

ción de forzas nin a aparición de novas tendencias, é máis enganosa que útil. Esta imprevisión derívase sobre todo do feito de que a economía se erixe en sector autónomo; a previsión económica, ademais de estar illada da previsión social e política, divídese en previsións tecnolóxicas, demográficas, etc. Nembargantes, na medida en que aumenta o ritmo da evolución, a interdependencia é cada vez maior, todo exerce unha influencia sobre todo. No fondo, xa nada segue igual e impónse unha visión global do mundo. A previsión-cuantificación débese reemplazar por unha prospectiva global que teña en conta tódolos parámetros cualitativos, cuantificables ou non, que interveñen, en maior ou menor grao, no fenómeno estudado.

3.3. O futuro como razón de ser do presente

A maioría dos métodos de previsión baséanse na extrapolación de tendencias, o que supón o razoamento de que “no fondo, todo segue igual”, algo totalmente ilusorio nun medio que cambia sen cesar e no que os fenómenos que se deben ter en conta son cada vez máis complexos e interdependentes. Deste xeito, a incertidume fronte ó futuro tradúcese en forma de desviacións ó redor dunha tendencia —marxe superior e marxe inferior.

De aí que os modelos econométricos sexan incapaces de preve-los cambios estruturais, as crises. Os que os utilizan, atribúen os erros de previsión ás famosas variables “ocultas”.

Polo contrario, o enfoque prospectivo admite que o futuro é múltiplo en todo momento e que a confrontación dos diferentes actores presentes e dos seus proxectos é a que determinará cal será o futuro que efectivamente ocorra. A construción do futuro explícase tanto pola acción humana como polos determinismos.

O futuro non debe contemplarse como unha líña única e predeterminada que prolonga o pasado, porque o futuro é múltiplo e indeterminado. A pluralidade do futuro e os graos de liberdade da acción humana explícanse mutuamente: O futuro non está escrito, está por facer.

A prospectiva ten a súa orixe na toma de conciencia de que o porvir é produto ó mesmo tempo do determinismo e da liberdade. O que se padece no futuro é consecuencia das accións pasadas; polo contrario, o presente explícase polas accións desexadas. Noutras palabras, o futuro non se explica únicamente polo pasado, senón tamén pola imaxe do futuro que se imprime no presente. Así, por exemplo, o consumo dun individuo nun momento dado non só depende dos seus ingresos anteriores —aforros— senón tamén dos ingresos futuros que este individuo anticipa —crédito. Como ben o demostrou Milton Friedman na súa teoría do ingreso permanente. Mirando ó futuro esclárase o presente. “O futuro é a razón de ser do presente”.

Cadro 1. Comparanza da previsión á prospectiva

	Causas de error da previsión	Características da prospectiva
Visión	Parcial. “No fondo, todo sigue igual”	Global. “No fondo, nada sigue igual”
Variabeis	Cuantitativas, obxectivas e coñecidas	Cualitativas, cuantificabeis ou non, subxectivas, coñecidas ou ocultas
Relacións	Estáticas, estruturas constantes	Dinámicas, estruturas evolutivas
Explicación	O pasado explica o futuro	O futuro é a razón de ser do presente
Futuro	Único e certo	Múltiple e incerto
Método	Modelos, deterministas e cuantitativos (econométricos) (matemáticos)	Análise intencional Modelos cualitativos (análise estrutural) e estocásticos (impactos cruzados)
Actitude fronte ó futuro	Pasiva ou adaptable (futuro que hai que soportar)	Activa e creativa (futuro desexado)

4. O planeamento estratéxico clásico cuestionado

A crise do planeamento estratéxico foi duplo. En primeiro lugar foi crise do propio significado do planeamento que foi posto en cuestión nos seus resultados debido á turbulencia do entorno e á recuperación do liberalismo. Así, deixar facer ás forzas do mercado é considerado como o mellor remedio fronte ós desequilibrios e a súa responsabilidade obedece ó intervencionismo do Estado e dos regulamentos. De aí xurde o movemento de desregulamentación que chega dos Estados Unidos onde o plan foi contemplado sempre coma o demo (Gosplan).

En Europa, o plan foi sobretudo vítima dos seus precedentes éxitos. A adaptación fronte á incertidume adáptase mal ós obxectivos sacrosantos e en consecuencia ríxidos (tal ou tal proxecto é rexeitado por non se atopar previsto no plan), o mesmo que a procedementos que se fixeron pesados, burocráticos e cargados de papeis (precisamente no intre en que a ausencia de papeis estaba de moda), nembargantes, a miúdo tense condenado ó mesmo tempo ó bebé e á auga do baño, ó esquecer que o de menos era o informe do plan ó contrario que o proceso de concertación que le-

vaba a el (é mellor un proceso sen informe que o contrario). O mesmo podería dicirse hoxe a cerca dos proxectos de empresa: máis vale elaborar un proxecto de empresa sen dicir nada antes ca ocuparse en fachendear sen o ter feito.

En segundo lugar, a crise afectou á propia análise estratéxica. A segmentación produtos-mercados e a análise de carteiras de pedidos divulgados con éxito por consultores anglosaxónicos (BCG, Mac Kinsey, ADL) foron posteriormente obxecto de críticas severas en razón ó seu carácter mecanista e reductor da realidade.

Estes métodos xa non son practicamente utilizados polos seus inventores, pero seguen a ser obxecto de ensino hoxe máis ca nunca nas escolas de comercio e xestión. E non nos riamos demasiado por iso, porque as análises de carteiras de pedidos, por moi obsoletos que sexan, seguen constituíndo unha excelente ferramenta para familiarizarse con conceptos de análise estratéxica (segmentación, ciclo de vida, efecto de experiencia).

Sexan cales sexan os perfeccionamentos aplicados, segue a ser certo un dos principais puntos débiles dos métodos de análise de carteira de pedidos: venden unha imaxe de presente (en realidade un pasado recente pola demora coa que se coñecen as cifras) que polo xeral é moi perigoso extrapolar: o equilibrio dunha mesma carteira de pedidos pode variar en función dos escenarios de contexto contemplados.

Esta crise do planeamento estratéxico coincide coa da corrente racionalista. Esta corrente favorece valores fríos (razón, análise, cálculo, previsión) e utiliza ferramentas de análise económica de investigación operativa, e os seus éxitos, como tamén abrazos e efectos de moda, provocaron o seu axexo principalmente nos Estados Unidos. De acordo coa clásica lei do péndulo, o exceso de satisfacción deu paso ó bo sentido primeiro e ó simplismo despois, da corrente heurística na que o pragmatismo se converte en relixión, onde apenas contan os valores cálidos do entusiasmo, da carisma, e da vontade. Desta excelencia ata a paixón por esta, desembocando todo isto no “manexo do caos”. Deixamos dito noutro lugar o xuízo que nos merece esta nova moda. A oposición entre razón e paixón é tan inútil e estéril como opoñer cerebro dereito e cerebro esquerdo. O espírito humano consiste nun todo inseparable: sen a razón, a paixón é cega e sen paixón que prenda o desexo e o proxecto, a razón non conduce a ningures.

A corrente racionalista non dixo aínda a súa derradeira palabra e precursores como H. Igor Ansoff preferiron sempre unha pilotaxe estratéxica antes ca unha pilotaxe a ollo, mesmo sacrificando o concepto de planeamento para promove-lo de manexo estratéxico: o seu método en termos de forzas e debilidades internas das organizacións e de ameazas e oportunitades que xorden do entorno continúa a ser válido.

Ó longo dos anos oitenta, a corrente nacionalista renovouse con toda certeza gracias ós traballos de Michael Porter (1980 e 1985). O profesor de Harvard deixou ben claras a importancia da análise das forzas do entorno competitivo (rivalidade dos competidores nun mesmo sector, poder dos provedores, ameazas provenientes de novas entradas potenciais de competidores e produtos substitutivos), identificou

tamén dúas estratexias xenéricas (dominación a través das costas e diferenciación) e finalmente restaurou a análise en términos de cadea de valor. Do conxunto despréndese unha análise mellor dos factores claves do éxito nos diferentes campos da actividade estratéxica (DAS) das empresas.

Recolleremos pola nosa banda todas estas aportacións. Recalquemos, nembargantes, que esta renovación é moi insuficiente: especialmente esconde os aspectos financeiros, humanos e organizativos das empresas e omite a armación irracional, é dicir, a identidade e os valores da organización que son indispensables para definir un proxecto estratéxico que sexa completo e coherente: para responder á pregunta de a onde podemos e desexamos dirixi-los nosos pasos, previamente debemos saber onde estamos e de onde vimos.

O avance máis radical en canto ós métodos racionalistas clásicos corresponde a Marc Giget (1989), porque soubo capta-la empresa na súa realidade de fondo (histórica, económica, tecnolóxica, humana e financeira) e recorrer á dimensión prospectiva na medida necesaria.

Queda por fin por evocar unha cuestión delicada: se a análise estratéxica e a preparación dun plan de desenvolvemento constitúen espléndidas ocasións para favorecer-la comunicación e estimula-la mobilización interna ó redor de obxectivos comúns, non é menos certo por iso que a miúdo hai que distinguir ambos xéneros. Efectivamente, se o planeamento é de verdade estratéxico, debe ser confidencial ou de divulgación restrinxida: os diagnósticos das forzas e debilidades internas, das ameazas e oportunidades do desenvolvemento... son informacións estratéxicas que non poden ter ampla difusión máis ca no caso preciso de que iso pareza tácticamente oportuno. Por desgracia, como di Thomas Durand (1982): “Esta vontade de segredo contradí a necesidade de mobiliza-los homes, ó redor deste proxecto común: o plan da empresa”.

Ante este dilema, a resposta por parte das empresas é variada e vai dunha extrema á outra: por exemplo en Thomson CSF, Rhone-Paulenc, o plan é editado en quince exemplares, o mesmo en Elf onde unha soa versión é difundida en varias centenas de exemplares para os cadros do grupo. Á outra extrema, topamos a RATP onde o plan de empresa ten unha tirada de varios miles de exemplares. Compréndese que o que é posible para unha empresa pública que disfruta dun monopolio de explotación, non o é para outra empresa que opera dentro dun sistema máis operativo.

5. Prospectiva e interpretación da crise

Nun mundo, en esencia, desigual e conflictivo, o futuro non nos pertence do mesmo xeito e no mesmo grao a cada un de nós. Certos actores teñen “máis peso” ca outros. Polo tanto, se existe a posibilidade de ter varios futuros, o que efectivamente ocorra dependerá da confrontación de forzas humanas desiguais, “corrixidas” polas tendencias “de maior peso” e polas limitacións.

En efecto, é frecuente que as preferencias e proxectos dos diferentes actores presentes nun sistema sexan contradictorios e correspondan a diferentes futuros posibles. O futuro debe considerarse como a resultante destas forzas opostas. A relación de forzas e o papel dos actores non implican realmente que exista unha igualdade inicial entre eles, nin un consenso respecto ás regras do xogo xa que as limitacións impostas por este xogo non se refiren a comportamentos determinados, senón a unha gama de estratexias posibles entre as cales cada actor fai unha elección que, ó final ou inmediatamente, pode provocar unha modificación do xogo en si, de xeito que o xogo permanece aberto a calquera cambio nas regras. A existencia de carencias reais ou virtuais, é dicir, as discrepancias entre a realidade presente ou anticipada e as necesidades-aspiracións —que son ilimitadas—, determina os proxectos dos actores.

Ó rehabilita-lo desexo como forza productora de futuro compréndese mellor por que as estruturas políticas, económicas e sociais estoupan en canto unha certa orde de limitacións comeza a se contradicir con este desexo e se crea unha situación intollerable. Os problemas do futuro nacen precisamente cando a distancia entre a realidade e as aspiracións medran demasiado.

A crise reflexa os cambios nas regras do xogo e no funcionamento —relacións de forza— do sistema. Algúns actores desexan que se produzan eses cambios, outros rexeítanos. A crise aparece cando ó modificarse a relación de forzas, aumenta a distancia entre a realidade —antiga ou nova— e as aspiracións —novas ou antigas— e faise necesario aprender e convivir con regras novas.

Deste xeito, por exemplo, a cuadruplicación do prezo do petróleo en 1973-1974 non se orixinou nunha evolución brutal da oferta e a demanda, senón só nunha evolución das condicións da oferta; é dicir, da relación das forzas entre produtores e consumidores. Desapareceron as regras antigas de fixación dos prezos e instauráronse outras novas para as que o mundo non estaba preparado e que ninguén quería aceptar —distancia entre a nova realidade e as aspiracións anteriores.

As modificacións do prezo do petróleo no pasado e no futuro só poden confirmar a autoridade das novas regras do xogo. As penurias físicas anunciadas non son máis que a consecuencia lóxica da nosa renuncia a ver de fronte as novas realidades e a toma-las medidas axeitadas —investimentos, explotación, aforros—, como se nada cambiara. A baixa dos prezos do petróleo en moeda constante entre 1975 e 1978 chegou a crear nalgúns a ilusión dun regreso ás antigas regras do xogo —petróleo abundante e barato—, ilusión que se foi a pique dun golpe cando se produciron as alzas de 1979. A mesma ilusión pode reaparecer hoxe e sen dúbida, novamente, na década dos 90.

Deste xeito, a crise nos seus aspectos económicos e cuantitativos non fai máis que reflexa-la distancia que separa as regras aprendidas das que están por aprender. Sempre haberá crise mentras teñamos algo que aprender. Se intentamos explica-las crises polos difíciles cambios das regras do xogo que se impoñen ante a evolución da relación de forzas, só desprazamos a pregunta. ¿Como explicar entón a evolución da relación de forzas entre os actores?.

En principio, cada actor dispón dun proxecto, de variables de control e dun sistema de limitacións reais de orde física, histórica e social que se derivan dos proxectos incertos dos demais actores. A evolución da relación de forzas é coma o resultado das batallas, un anti-azar. Con frecuencia, a vontade é máis determinante que as desigualdades das limitacións e da configuración inicial de forzas. As crises fan parte do proceso normal de cambio das regras de xogo social, o que á súa vez está ligado á evolución permanente da relación de forzas entre actores desiguais. Dende este punto de vista, sempre haberá crise debido ó aumento das incertidumes. En efecto, a diversidade dos proxectos dos actores multiplica as posibles evolucións e fai que todas elas sexan aínda máis incertas e que a resultante final sexa máis cambiante. Nembargantes, cada crise tomada individualmente non ten nada de ineludible, na medida en que os actores procedan a tempo a efectuar os cambios de rumbo necesarios. As crises presentes non durarían se aceptáramos enfrontalas novas realidades.

6. Utilidade e límites da prospectiva estratéxica

A utilidade dunha reflexión prospectiva depende sobre todo dos obxectivos que fixaran aqueles que a emprenden ou a dirixen. Entre os obxectivos ós que contribúe a prospectiva poden citarse os seguintes:

— Obxectivos estratéxicos:

Orienta-la acción presente —o plan— á luz dos futuros posibles e desexados, buscando, por exemplo, o máximo de flexibilidade fronte á incertidume.

Identifica-los futuros posibles con puntos de referencia —como luces direccionais— que axuden a distinguir, dentro da avalancha dos feitos do presente, aqueles que poden ser portadores de futuro, é dicir, “os feitos ínfimos nas súas dimensións presentes pero inmensos nas súas consecuencias potenciais” (F. Massé).

— Obxectivos tácticos:

Facer intervi-lo efecto da predicción para tratar de impedir que ocorra un acontecemento ou para intentar favorecer-la súa aparición —taxa de inflación, taxa de medranza económica.

Calibrar unha hipótese ou unha idea, por exemplo, xustificar unha decisión e preve-las posibles críticas.

Construír unha imaxe emprendedora e dinámica —efecto da moda.

Desenvolve-la comunicación interna na organización e a súa apertura cara ó exterior.

Cuestiona-los estereotipos e os comportamentos nefastos —escepticismo, crenzas cegas, visión a curto prazo.

Tendo en conta a diversidade dos obxectivos dos que realizan ou dirixen estudos de prospectiva, de nada serve preguntarse sobre a súa credibilidade. A prospectiva non é neutra, depende de decisións subxectivas relativas ó enfoque dos problemas, ás hipóteses probadas, ós obxectivos buscados. A incertidume respecto ó futuro fai indispensables as suposicións. Só despois de que se comprobe ou non un conxunto de suposicións, pode xulgarse a credibilidade da prospectiva.

¿Qué é unha boa previsión? Fronte a esta pregunta imponse esta primeira comprobación: unha boa previsión non é necesariamente a que se cumpre. En efecto, se se anticipa un problema futuro, a consecuencia normal é que se tomen as medidas tendentes a que éste non se presente ou, polo menos, a atenualos seus efectos. A segunda comprobación é que nunha previsión, por analoxía coa teoría da Estatística, poden identificarse tres tipos de erros:

O primeiro tipo de erro consiste en aplicar ó futuro unha hipótese que finalmente non resultará certa. O segundo tipo de erro consiste en excluír unha hipótese ou un acontecemento que finalmente si terá lugar. O terceiro tipo de erro consiste en non formularse as preguntas axeitadas, é dicir en non integrar á reflexión prospectiva as hipóteses ou os acontecementos que xogarán un papel determinante no futuro.

Este último tipo de erro, moi frecuente en materia de previsión, derívase máis das preguntas inadecuadas que se formulan que das respostas malas que se dean, explícase polo “efecto de farol”, que fai referencia ó borracho que, tras perde-la súa chave, búscala debaixo do farol por ser onde hai luz e pode ver.

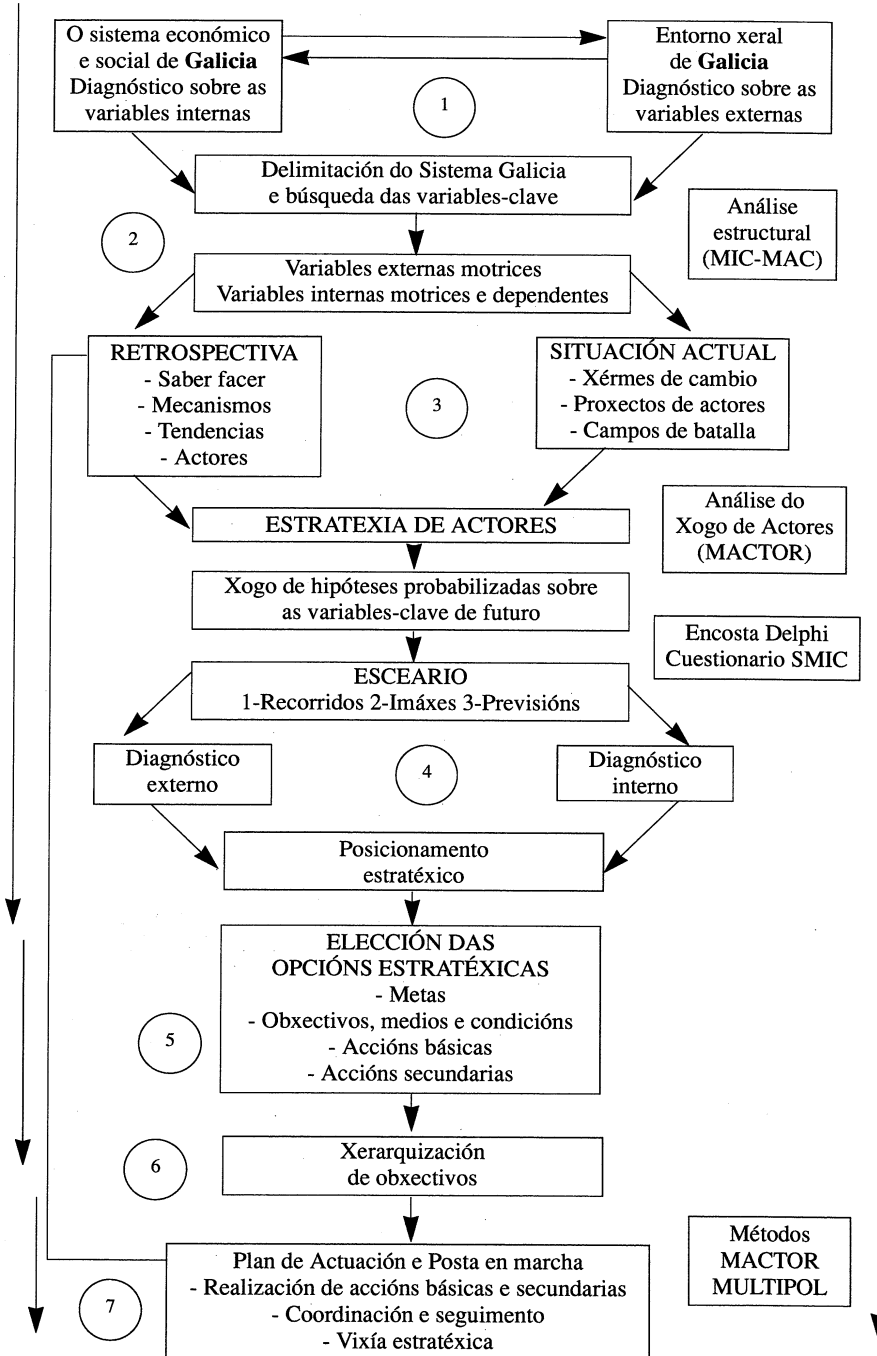
7. O método integrado da Prospectiva e da Estratexia

A primeira etapa redúcese á determinación do sistema económico e social, caso de estudiarse un territorio, ou do sistema caracterizado pola empresa, caso de tratarse dunha empresa. Tamén ó longo desta fase analízase e diagnóstícase a posición da empresa, do municipio ou comarca ou da rexión fronte ó seu entorno.

Na etapa nº 2 trátase de delimitar máis o sistema e invéstigase en torno ás variables esenciais que comprometen o futuro da empresa, o concello, a comarca ou a rexión obxecto de estudio e análise. A partir do método MIC-MAC é posible determinar con precisión segundo se proxectan no eixo estratéxico as variables motrices e dependentes do sistema que condicionan o seu futuro.

Na etapa nº 3 trátase de capta-la dinámica da retrospectiva do sistema a estudar, no seu entorno, a súa evolución pasada, as súas forzas e debilidades respecto ós principais actores do seu entorno estratéxico. A análise dos campos de batalla e dos retos estratéxicos permite identifica-las preguntas claves para o futuro. Tamén se realiza a análise da estratexia de actores a través do método MACTOR.

Cadro 2. Integración dos métodos de Prospectiva e Estratexia



Na etapa nº4 trátase de reduci-la incerteza que pesa sobre as preguntas clave para o futuro. Eventualmente utilízanse métodos de enquisa a expertos —Delphi e SMIC— para poñer de manifesto as tendencias fortes, os riscos de ruptura e finalmente tirar conclusións sobre os escenarios máis probables do seu entorno. A determinación do escenario aposta comenza a establecerse nesta etapa. Con esta etapa acábase a fase de reflexión previa á decisión e á acción.

A etapa nº 5 ten por obxecto identificar proxectos coherentes, é dicir, as opcións estratéxicas compatibles ó mesmo tempo coa identidade da empresa, da rexión ou do sistema a estudar e os escenarios máis probables do seu entorno.

Comézanse a establece-las metas, os obxectivos, medios e condicións e as accións básicas e secundarias segundo a árbore de pertenza.

A etapa nº 6 está adicada á valoración das opcións estratéxicas; un método racional consistirá nun método de elección multicriterio —MULTIPOL, MACTOR—.

As etapas nº 5 e nº 6 son cruciais pois trátase de pasar da reflexión á acción a través da decisión que caracteriza a estas etapas. As opcións estratéxicas e a xerarquización dos obxectivos son responsabilidade dun comité de dirección ou algo equivalente.

A etapa nº 7 consiste toda ela na posta en marcha do Plan de Actuación; presúpon a existencia de contratos de obxectivos (negociados ou provocados) para a realización das accións básica e secundarias que sirvan a ditos obxectivos, o asentamento dun sistema de coordinación, de seguimento e desenvolvemento dunha vixianza estratéxica (externa).

Debemos precisar que o desenvolvemento deste método integrado non é totalmente lineal. Existe un bucle de retroacción posible da etapa nº 7 na etapa nº 3: a posta en marcha do Plan de Actuación e os resultados da vixía estratéxica poden levar en certos casos a reconsiderar a dinámica da empresa ou da rexión no seu entorno.

Por último sinalaremos que o paso da reflexión prospectiva á acción estratéxica supón sempre unha apropiación pola banda dos actores interesados. É dicir, que non só os cadros dirixentes deben estar implicados, senón tamén o conxunto de actores implicados, de xeito que se produza unha mobilización e unha adhesión ó proxecto. No caso das empresas, tamén debe participar e estar informado o persoal en xeral nestas diferentes etapas sen que se altere por iso o carácter confidencial de certas opcións estratéxicas. Insistiremos en que para efectuar con éxito o paso da reflexión á acción, é absolutamente necesario que se produza a apropiación.

Unha aclaración última será que a selección dos métodos non se atopa condicionada apenas pola natureza dos problemas, senón tamén polos medios (financeiros e humanos) dos que se dispón, sen esquecer que a maior limitación se debe, principalmente, ós límites que nos impón o tempo. O matrimonio entre prospectiva e estratexia é aínda demasiado recente como para render froitos, pero a unión parece prometedora. Neste esquema integrado, non hai impedimentos para que a substancia

irracional circule polo armazón racional. A aprobación colectiva conleva a que a acción se desenvolva dun xeito eficaz e sen que iso impida mante-lo carácter restrinxido e parcialmente confidencial dalgunhas decisións estratéxicas.

O encontro entre prospectiva e estratexia era inevitable, pero non por iso desapareceu a confusión de xéneros e conceptos. Assimilando estratexia a flexibilidade e planeamento a rixidez é algo que pode conducirnos a esquecer que a reactividade non ten sentido sen a *pro-actividade* (proxecto futuro, obxectivo) que caracteriza ó planeamento.

En realidade, non é tanto o propio planeamento o que se atopa cuestionado, como o xeito no que foi aplicado. O enxerto do planeamento estratéxico só pode prender se integra a cultura e a identidade das organizacións interesadas no propio proxecto. As palancas do desenvolvemento non son só racionais, tamén existen as emocionais e transformadoras de conductas.

¿Enténdese aquí a xestión estratéxica no sentido de Igor Ansoff? Non de todo, porque a xestión está normalmente ó servizo da estratexia, pero non é, en si mesma, unha estratexia. A estratexia condiciona a xestión anque leve consigo obxectivos e tácticas asociadas. A prospectiva é a reflexión e a anticipación á acción. A estratexia é a acción.

Do mesmo xeito que unha reflexión que non conduce a unha acción é unha reflexión, moitas veces, estéril; unha acción sen reflexión previa pódese converter nunha acción cega con graves consecuencias para o futuro de quen a realiza. Así, coa maridaxe e a simbiose entre a prospectiva e a estratexia, cada empresa, cada concello, bisbarra ou rexión poderán liberarse da tiranía do acaso e do xugo dos deterministas que ó longo de décadas nos inculcaron que o futuro ou o que eles determinan que será o noso futuro, temos que sufrilo, esquecendo que ese mesmo futuro polo que estratexicamente apostamos será, en gran medida, froito da nosa vontade.

SUMMARY The future must not be seen as a unique and predetermined line prolonging the past. A prospective approach admits that the future is multiple, and that the confrontation of the different present actors and of their projects is what will determine what the actual future will be like: the construction of the future is explained as much by human action as by determinism. Prospective studies must be a compulsory basis on which to work out a strategy, and to facilitate the adoption of alternatives by the social and economic agents, as well as to facilitate collective reflection with regard to the great problems of the future, promoting a culture of foresight and prediction, and mobilizing collective intelligence. Prospective consists of searching for the possible futures and the potential evolution of a socioeconomic environment. In the projects and behaviour of the actors, in their images of the future in the present, we must use the future to explain the present, which is one of the motives encouraging prospective.

SARGADELOS: TRADICION E MODERNIDADE

A Sargadelos venlle a tradición cerámica dende comezos do século XIX, cando o ilustrado Antonio Raimundo Ibáñez nado no occidente asturiano, ergue no 1804 as Reais Fábricas de SARGADELOS, no concello lucense de Cervo, aproveitando materias primas da bisbarra. Esta factoría, planificada con senso moderno, fabrica a célebre louza até o 1875, no que pecha definitivamente as súas portas dipois de catro distintas administracións.

Cando no 1970 inaugúrase a nova planta cerámica, se aborda o plantexamento deseñístico dende unha perspectiva rigurosamente

actual: crear unha cerámica do noso tempo que partindo da tradición se incorpore formalmente a nosa época. Pra levar adiante estes plantexamentos SARGADELOS puxo en marcha diversos centros de investigación e comunicación que lle asesoraron e difundiron o seu labor.

Hoxe SARGADELOS constitue un intento fundamental no panorama ceramístico da nosa época: investigando recursos naturais propios da comarca onde radica, a técnica, a historia e o deseño, ofrece un produto auténtico que olla ó pasado mais que camiña cara o futuro.

Vista aérea do Complexo de Sargadelos (Cervo, Lugo)



A POLÍTICA REXIONAL EUROPEA SITUACIÓN E PERSPECTIVAS*

Pilar ROMERO RODRÍGUEZ
Consellería de Economía e Facenda

Descíbese a política rexional comunitaria, considéranse as perspectivas e propóñense melloras.

1. Introducción

Antes de centrarme no contido fundamental da miña exposición, é dicir na situación actual da Política Rexional Comunitaria e das súas perspectivas a curto e medio prazo, considero conveniente facer unha referencia ós antecedentes e evolución da mesma dende os seus inicios ata o momento actual.

Para iso vou tratar de ofrecerlles unha análise xeral do que foi a problemática rexional no ámbito da CEE a través das sucesivas etapas polas que atravesou.

2. 1ª Fase da Política Rexional

A nivel comunitario a política rexional como tal non aparece no Tratado de Roma de 1957 constitutivo da CEE. Os seis Estados signatarios do Tratado non tiveron entre as súas preocupacións primordiais a dos desequilibrios rexionais, debido a que os axiomas económicos destes Estados da Europa occidental, eran os correspondentes á competencia perfecta, pleno emprego e completa mobilidade de factores de produción e polo tanto, a consecuencia do previsible progreso económico comunitario non podería ser outra que a igualación interrexional.

De tódolos xeitos anque o Tratado de Roma non facía unha mención expresa á política rexional, recoñecía no seu preámbulo que un dos obxectivos fundamentais da CEE era afortala-la unidade das economías dos diversos estados e desenvolverse de forma harmónica, reducindo as diferencias entre as diversas rexións e a demora

* Conferencia dictada no curso de verán na EUEE-Universidade de Vigo, *Planeamento e promoción económica en Galicia*, Vigo, 6 ó 9 de Xullo de 1992.

das menos favorecidas. Nembargantes, naquel momento non estaban previstos programas explicativos nin medios especialmente destinados a lograr este obxectivo.

A necesidade dunha política rexional comunitaria non se recoñeceu ata outubro de 1972 na Conferencia de París, ante a perspectiva da primeira ampliación da CEE e do conseguente empeoramento dos problemas rexionais como consecuencia da incorporación do Reino Unido, Dinamarca e Irlanda.

Foi así como en 1975 se creou o Fondo Europeo de Desenvolvemento Rexional (FEDER) co obxecto de corrixi-los principais desequilibrios rexionais da Comunidade. De acordo co seu Regulamento Constitutivo, os seus recursos estaban destinados unicamente ás accións de política rexional dos estados membros e apenas podía intervir en proxectos de investimento en infraestruturas ou en empresas, sempre que estiveran localizadas en zonas que se beneficiaran dun sistema de axudas nacionais con finalidade rexional.

En 1979 ten lugar a primeira reforma do FEDER co obxectivo de corrixi-lo seu curto alcance e dar paso á posibilidade de financiar accións comunitarias específicas de desenvolvemento rexional en favor de rexións directamente afectadas pola reestructuración dun sector industrial preponderante (siderúrxico, textil, construción naval) e polas consecuencias das políticas comunitarias. Anque limitadas ó 5%, estas accións constituían a parte máis comunitaria das existentes e introducían, ademais, o concepto de programa plurianual.

Despois desta 1ª reforma e ata 1985 desenvolveuse un período no que se van definindo os elementos da política a seguir. Por outra banda éntrase a considerar cuestións tales como a análise socioeconómica das rexións, a coordinación das políticas rexionais dos Estados membros ou a dimensión rexional das políticas comunitarias. Por outra, afirmáanse os métodos de intervención de xeito que a política rexional sexa máis comunitaria e máis eficaz, converténdose en parte integrante das políticas comunitarias.

Todos estes elementos cristalizan no Regulamento de 1984, que entra en vigor o 1 de xaneiro de 1985 e que ordena a política rexional ata 1988. As maiores innovacións que introduce este Regulamento pódense resumir como segue:

— En 1º lugar prodúcese unha certa concentración dos recursos entre os estados membros a través da instauración dun sistema de máximo e mínimo (máis coñecido polo sistema de furcos)

— A 2ª novidade consiste en aumenta-la parte dos recursos destinada á financiación de programas plurianuais, que acadan o 20% dos créditos no ano 1987.

— Como 3ª innovación destaca a importancia dada ó potencial de desenvolvemento endógeno das rexións. A revitalización e o desenvolvemento das rexións con atrancos débese levar a cabo a partir de recursos tales como: as pequenas e medianas empresas, as fontes de enerxía locais e os recursos humanos.

— Por último o novo regulamento prevé un marco xurídico para o enfoque integrado, é dicir, a intervención conxunta e coordinada de varios instrumentos financeiros comunitarios (FEDER, FSE, FEOGA-O, BEL...) en colaboración coas respectivas autoridades nacionais e rexionais.

Como xa dixen antes ata 1989 a política rexional realízase conforme a este novo Regulamento. Entre tanto vaise fraguando a Acta Única Europea.

Efectivamente, co obxecto de adapta-los Tratados constitutivos á nova Comunidade ampliada, os Doce Estados membros desexaron facer patente a súa vontade de camiñar cara á Unión Europea o que supón ter que facer fronte a unha serie de redesas internas e externas á Comunidade. A Acta Única introduce como un dos principios básicos da CE o concepto de “cohesión económica e social”. Así, nos seus artigos 130A ó 130B preconiza o afortalamento da cohesión económica e social a fin de promove-lo desenvolvemento harmónico do conxunto da Comunidade, adquirindo nese contexto un especial relevo a política rexional, que vai desempeñar un papel central en todo o proceso de construción europea e, en particular, na consecución do Mercado Único.

Mercado Único e cohesión económica e social son obxectivos indisociables, a relación entre ambos é biunívoca: por unha banda, as diferencias socioeconómicas interrexionais non poderán reducirse se non é no marco dun crecemento xeral alentado polo mercado ampliado e por outra banda está claro que, de se manter ou peora-las disparidades rexionais, existiría unha fonte de tensións que repercutiría negativamente na construción europea.

Para conseguir un nivel satisfactorio de cohesión resulta pois indispensable que as rexións desfavorecidas da Comunidade se beneficien da existencia do gran mercado único e que experimenten un crecemento superior ó da media comunitaria.

A política rexional e os fondos estruturais configúranse polo tanto como instrumento fundamental para o afortalamento da cohesión económica e social dado o seu papel de correctores dos desequilibrios interrexionais. Pero para isto é preciso aumentar e mellora-los medios financeiros e os métodos de intervención dos ditos Fondos. Por esta razón, a Acta Única prevé aportar á estrutura e funcionamento destes fondos as modificacións necesarias para que poidan contribuír máis eficazmente ó obxectivo de cohesión.

3. Fase actual da Política Rexional

Como consecuencia do exposto anteriormente a Comunidade procedeu á Reforma dos Fondos Estructurais Comunitarios, que entrou en vigor o 1 de xaneiro de 1989 e que será aplicable ata 1993.

A dita reforma foi articulada a través dun Regulamento marco (Regulamento 2052/88) que acordou o Consello acerca das misións, eficacia e coordinación, tanto

entre os tres Fondos como co Banco Europeo de Investimentos e outros instrumentos financeiros existentes. As formas concretas de intervención e de coordinación determinaranse nun Regulamento chamado “horizontal”, que contempla as disposicións de coordinación e procedementos comúns ós tres Fondos, e de tres Regulamentos chamados “verticais” que conteñen disposicións específicas de cada un deles en canto a obxectivos e formas de intervención.

Son cinco os principios básicos ó redor dos que se articulan os ditos Regulamentos:

O primeiro é a consecución da eficacia dos Fondos, en obediencia á vontade institucional claramente expresada na Acta Unica.

O segundo principio é que os medios financeiros dos que han dispoñe-los tres Fondos han ser multiplicados por dous (de 7.000 millóns de ECUS en 1987 a 14.000 millóns en 1993).

O terceiro é que os Fondos han concentra-las súas intervencións ó redor dun número limitado de obxectivos prioritarios.

1) O apoio ás rexións con desenvolvemento demorado, co concurso dos tres Fondos, constituirá o obxectivo nº1.

2) A reconversión de rexións e zonas gravemente afectadas polo declive industrial mediante accións do FEDER e do FSE, será o obxectivo nº2.

3) O obxectivo nº3 será a loita contra o paro de longa duración, confiada ás actuacións do FSE.

4) O fomento da inserción profesional dos xoves, mediante a intervención, igualmente, do FSE, constituirá o obxectivo nº4.

5) E, por último, no marco da reforma da Política Agraria Común, establécense 2 obxectivos:

— Por unha banda acelera-la adaptación das estruturas agrícolas, con accións do FEOGA-O (obxectivo nº5a)-

— Por outra, desenvolve-las zonas rurais, co apoio dos tres Fondos (obxectivo nº5b)

O cuarto principio radica en afortalar sistemáticamente o planeamento das intervencións, mediante un proceso de tres etapas:

1ª) Presentación de plans de desenvolvemento, plans de reconversión ou plans de fomento, segundo o caso, das distintas rexións, nos que se anuncian os eixos principais das intervencións que se espera sexan tomados en consideración e financiados financeiramente na Comunidade. Tales plans constitúen a base dun diálogo entre a Comisión, o Estado membro e as autoridades da rexión en cuestión, que finaliza co que sería a 2ª etapa, é dicir,

2ª) Establecemento dos marcos comunitarios de afincamento, nos que figuran os eixos de intervención prioritarios e o plan plurianual de financiación. Con base en toda a información e convenio así descrito, a Comisión decide o seu apoio ás solicitudes presentadas polos Estados membros, constituíndo a 3ª etapa, é dicir, 3ª) Presentación, estudio e aprobación de solicitudes de apoio comunitario expresadas en forma de programas operativos que integran un conxunto de medidas coherentes e complementarias entre si.

O quinto gran principio é o de asociación de tódolos axentes interesados, que vén derivado dos catro anteriores e que foi acuñado co término de parceirato, que está destinado a intervir nas diferentes fases de preparación, decisión, posta en funcionamento e avaliación das diferentes accións.

Polo que se refire ás intervencións dos Fondos cabe destaca-los seguintes aspectos:

— Distínguense tres tipos de rexións ou zonas elixibles:

* As rexións con desenvolvemento demorado, é dicir, do obxectivo nº1, o seu criterio de determinación foi que o seu PIB/hab. fose inferior ó 75% da media comunitaria. A estas rexións o FEDER destina o 80% dos seus recursos.

* As zonas en declinio industrial, é dicir, do obxectivo nº 2, identificadas polos criterios de ter unha taxa de paro e un emprego industrial superior á media comunitaria, ó tempo que experimentan unha perda sensible de empregos industriais.

* As zonas rurais, ou do obxectivo 5b) que se corresponden con aquelas que teñen unha elevada taxa de emprego agrícola e experimentan febles niveis de renda agraria e de desenvolvemento socioeconómico.

— En calquera dos tres tipos de rexións ou zonas elixibles mencionadas, a estratexia da política rexional caracterízase por unha vontade de acentualo investimento productivo e a creación de empregos. Con tal finalidade o FEDER vai participar tanto no financiamento de infraestructuras que contribúan directamente ó desenvolvemento, como no financiamento de investimentos creadores de emprego nas empresas ou de medidas de fomento das actividades locais, máis especificamente das PEMES.

— En canto á forma das intervencións, entrando xa no plano operativo, vaise pasar das intervencións mediante pequenos proxectos ás intervencións mediante programas operativos, que reagrupan conxuntos de actuacións complementarias e cunha liña de coherencia interna.

Nembargantes, tamén previron outras formas de intervención tales como: o cofi-

nanciamento de réximes de axuda para facer fronte mellor ás necesidades de investimento das empresas, a concesión de subvencións globais ós organismos encargados do desenvolvemento e da animación económica a nivel local ou incluso o cofinanciamento de estudos ou de proxectos piloto que afecten ó desenvolvemento rexional a nivel comunitario.

— Outro elemento novo que introduce a reforma é o lanzamento de programas a iniciativa comunitaria, para os que se reserva o 15% dos créditos dispoñibles dos Fondos no período 1989-1993, co obxectivo de fomentar-lo éxito na aplicación de determinadas políticas comunitarias a escala rexional e incrementar-la eficacia destas políticas en termos de contribución ó desenvolvemento das rexións menos favorecidas. Un total de 11 iniciativas comunitarias foron adoptadas dende a reforma, ás que hai que engadir catro programas comunitarios xa existentes antes da mesma.

Da análise cuantitativa desta etapa de aplicación dos Fondos Estructurais comprendida entre 1989 e 1993 vou extrae-los datos que considero máis significativos:

— Da distribución dos recursos dos Fondos Estructurais entre os Estados membros, para ese período a España asignáronlle 1.416.770 mill. pts., dos que 1.271.270 corresponden ás rexións do obxectivo nº1, o que representa un 27% dos recursos distribuídos entre os 7 países que conteñen rexións deste tipo.

— Deses 1.271.270 mill. pts., un 63,4% (805.870 mill. pts.) corresponden ó FEDER, un 24,0% (305.240) ó FSE e un 12,6% (160.180) ó FEO-GA-O.

— A ese importe hai que engadir da orde de 100.000 mill. de pts. que España percibirá no marco das iniciativas comunitarias.

— A Galicia, como rexión do obxectivo nº1, correspondéronlle ó redor de 120.000 mill. de pts.(aínda hai certos programas de ámbito territorial que non están totalmente territorializados), o que supón un 10% do total español para as rexións do obxectivo nº1, ós que había que engadir outros 15.000 mill. das iniciativas comunitarias.

Todos estes recursos andan comprometidos ata 1993, en programas operativos que conteñen actuacións da Comunidade Autónoma, da Administración do Estado e de empresas públicas, que foron aprobados pola Comisión e que están en distintas fases de execución.

Chegados a este punto debemos formularnos a seguinte pregunta: ¿Cal foi o resultado da Reforma dos Fondos Estructurais emprendida en 1989?. ¿Cumpríronse os obxectivos para os que foi artellada?.

Facendo un balance dos primeiros anos de aplicación da Reforma os resultados

globais que se desprenderon da mesma non son enteiramente satisfactorios. As medidas globais que se implantaron, para afortala-la política de cohesión económica e social: duplicación de fondos, definición de obxectivos prioritarios, posta en marcha do enfoque por programas, etc. resultaron insuficientes.

A principal razón desta falla de éxito hai que busca, por outra banda, na inadecuación do Presuposto da Comunidade ós principios inspiradores da Acta Unica, como foron o eficiente funcionamento dos mercados e o afortalamiento da cohesión económica e social. Neste senso teñen cabida dúas críticas:

- Só unha exigua parte do presuposto comunitario vai destinado ós fondos con finalidade estrutural (un 20% en 1989, se ben en 1992 acadara un 30%)
- O necesario cofinanciamento nacional que esixen as ditas axudas comunitarias obriga ós Estados receptores a un notable esforzo en materia de gasto público, (nas rexións do obxectivo nº2 o cofinanciamento nacional oscila entre o 35 e o 65% do custo total segundo o tipo de acción).

Outra razón da falla de éxito hai que busca en que o obxectivo da cohesión centrouse exclusivamente ó redor dos Fondos Estructurais mentras que outras políticas fundamentais como a investigación e desenvolvemento, transportes, medio ambiente, permaneceron á marxe da mesma.

4. Perspectivas rexionais para os próximos anos

En efecto, a Política Rexional non debe centrarse unicamente na concesión de axudas financeiras a un nº limitado de rexións como antes, seguindo o obxectivo do tratado da CEE de promover “o desenvolvemento harmonioso xeral” deberá ocuparse de cuestións que potencien a utilización e desenvolvemento do territorio comunitario dun xeito global. De non existir unha política de ordenación do territorio integrada dentro dunha Política Rexional a realización do Mercado Único e da Unión Económica e Monetaria poderán agravar no futuro as diverxencias actuais e xerar outras novas.

A cohesión só será efectiva se, por unha banda, se plasma nunha reforma do Tratado da CEE e, pola outra se ve apoiada por un aumento substancial do presuposto comunitario destinado a ela. Para iso debe ser instrumentada a través de:

- Un afortalamiento e reorientación dos Fondos Estructurais que asegure unha meirande eficacia.
- O deseño de políticas cun alto compoñente de cohesión: construción de grandes redes que teñan en conta especialmente ás rexións periféricas, accións en materia de I+D, medio ambiente, formación profesional e axu-

das públicas que permitan unha adaptación das rexións máis desfavorecidas ás esixencias do novo espacio económico e monetario.

Un importante avance neste senso deuno o Consello Europeo reunido en Mástrique o pasado mes de Decembro, ó aprobar o Tratado de Unión Europea que marca o inicio dun novo capítulo na historia da Europa comunitaria e polo tanto dunha nova fase da Política Rexional.

Neste Tratado establécense as orientacións para o futuro próximo das políticas comunitarias e configúrase un novo contexto para a actuación futura da Comunidade, en favor da cohesión.

Dende entón e ata o momento presente a Comisión Europea e os Estados membros andan a negocia-lo denominado “pacote Delors II” que deberá artellar en decisións concretas as orientacións do Consello Europeo de Mástrique e fixan as perspectivas financeiras da Comunidade para os próximos cinco anos.

O Consello de Mástrique, para alén de confirma-los principios fundamentais da reforma de 1.988, puxo tamén o acento político sobre a cohesión coma un dos piares da construción comunitaria, adoptando orientacións conducentes a unha Comunidade coherente e solidaria e decidindo a creación dun novo instrumento estrutural, o Fondo de Cohesión, destinado ós Estados membros que teñen un nivel de vida menos elevado (e ó que máis adiante aludirei).

No empeño de afortala-la cohesión económica e social se ben os Fondos Estructurais deberán xogar un papel esencial, serán tódalas políticas comunitarias as que deberán contribuír a iso, tal e como o especifica o novo artigo 130 B.

¿ En que vai consisti-la nova Reforma dos Fondos Estructurais?

Trala reforma de 1.988 vimos que os Fondos veñen funcionando sobre a base de novos principios de concentración en rexións máis desfavorecidas, de programación de parceratos e de adicionalidade. Unha vez avaliados os resultados desa reforma os principios fundamentais seguen a ser válidos e, polo tanto, deberían seguir ordenando as actividades dos Fondos deica 1997.

Nembargantes, son precisas certas melloras para aumenta-la eficacia das políticas estruturais, é dicir, é precisa unha nova Reforma dos Fondos Estructurais.

Entre as melloras que se deberían de producir caberían as que seguen:

- * Unha simplificación dos procedementos de decisión da programación: poderían reducirse as tres fases da programación actual a dúas, suprimíndose a última fase de presentación dos programas operativos.
- * Un afortalamiento dos parceratos: é dicir, a partir das responsabilidades respectivas do Estado e das rexións, debería de se definir mellor o reparto das responsabilidades entre as rexións e a Comisión, tanto para a definición amiudada das accións como para a posta en marcha dos programas.
- * Unha avaliación sistemática, é dicir, a partir dun reparto claro de respon-

sabilidades, a Comisión debe incrementa-lo seu esforzo de avaliación dunha forma permanente e intervir para avalia-los resultados á vista dos obxectivos inicialmente previstos.

- * Unha meirande flexibilidade na programación que permita a inclusión de accións que actualmente non se consideran elixibles e que son necesarias para responder ás necesidades reais. Trátase fundamentalmente de accións en materia de educación e sanidade.
- * Polo que se refire ós Programas de iniciativa comunitaria, o seu papel debería ser claramente afortalado.

Un importe da orde do 15% dos fondos destinados ás Políticas Estructurais será de novo reservado para estas iniciativas. Nembargantes debería-se de reduci-lo número de iniciativas (como antes sinalei 15 iniciativas comunitarias están en marcha neste momento) e as que se emprendan deberían de centrar en certos temas prioritarios para que a concentración e a eficacia sexan reais.

- * Por outra banda, imponse unha meirande modulación da participación financeira da Comunidade pois é preciso facilitar ás políticas presupostarias dos países interesados, ademais dun maior rigor e unha maior eficacia, unha maior converxencia e unha maior cohesión. A taxa de subvencións debería pois, ser axustada de xeito que puideran preservarse marxes de manobra indispensables para responder a novas necesidades.

Tendo en conta o balance dos Fondos Estructurais do período anterior e as orientacións do Consello Europeo, a Comisión viuse obrigada a dirixi-lo meirande esforzo comunitario ás rexións con demora no seu desenvolvemento, é dicir, rexións de obxectivo nº 1. Propúxose un medrío dos 2/3 dos recursos para o conxunto das rexións menos prósperas, que, tendo en conta a creación do Fondo de Cohesión, podería chegar ata o duplo naquelas rexións que pertencen ós estados elixibles segundo este Fondo.

As dotacións dos outros obxectivos das políticas estruturais (obxectivos nº 2,3,4 e 5b) serían incrementadas nun 50%.

Non acadando eses montantes desconfiaríase das decisións tomadas en Mástrique en relación coa cohesión definida como un dos piares da Comunidade.

En canto ós criterios para a definición de zonas prevese o seguinte:

Proponse que as rexións do obxectivo nº1 continúen a ser definidas sobre a base dos criterios actuais. Os 5 novos Länder alemáns engadiríanse á lista das rexións do obxectivo nº 1.

Como sinalei hai un momento, tendo en conta as disparidades rexionais existentes, a Comisión estima oportuno e apropiado un aumento significativo dos recursos dos Fondos estruturais dos 2/3, en términos reais entre 1992 e 1997. As rexións pertencentes ós países definidos no protocolo de Mástrique como elixibles ás inter-

vencións do Fondo de cohesión, é dicir, España, Grecia, Portugal e Irlanda beneficiaranse ademais dos recursos deste Fondo, de tal xeito que poderían beneficiarse dun crecemento total de recursos dispoñibles que acadase o 100% no 1997.

A reconversión das vertentes industriais en declinio é un proceso que se atopa aínda lonxe de ser rematado, pero visto o éxito do obxectivo nº 2, orientado á reconversión de zonas gravemente afectadas polo declinio industrial, é esencial continuo o afortalamiento deste tipo de acción. Deberíanse flexibilizar os criterios de determinación das zonas elixibles dentro deste obxectivo.

De acordo co balance da aplicación dos obxectivos nº 3 e 4 (loita contra o paro de longa duración e fomento da inserción profesional dos xóves) imponse a refundición destes 2 obxectivos nun só, que sería o nº3, relativo ó mercado de traballo, mentras que habería que engadir un novo obxectivo específico do FSE, segundo establece o artigo 123 do Tratado, destinado á adaptación ós cambios industriais e á evolución dos sistemas de produción, fundamentalmente a través da formación e a reconversión profesional, que pasaría a converterse no novo obxectivo nº 4.

As accións relativas á adaptación das estruturas agrícolas (obxectivo nº 5a) deberían ser obxecto dunha reforma á vista da coherencia necesaria con outras medidas de acompañamento previstas para a reforma da Política Agraria Común e co desenvolvemento rural, en particular o obxectivo nº 5b.

A política de desenvolvemento rural convértese nun elemento determinante da cohesión económica e social revalorizando a tripla función —productiva, social e medio ambiental— do conxunto de zonas rurais da Comunidade.

A dita política debe crear perspectivas que permitan manter un número suficiente de agricultores, diversificar os empregos nas zonas rurais, contribuír a unha mellor ordenación do territorio, acentuar o esforzo en favor do desenvolvemento local e revalorizar o medio ambiente. É por iso, que as esixencias particulares do desenvolvemento rural demandan a creación dun instrumento específico que veña a relevar ó FEOGA-O. Isto non parece factible nesta reforma.

Por último, sinalar que se van integrar no ámbito de aplicación dos Fondos estruturais medidas estruturais en materia de pesca. As zonas e rexións que viven esencialmente desta actividade coñecen xa e coñecerán unha transformación profunda en razón do desequilibrio grave e persistente entre a capacidade de pesca e os recursos pesqueiros. Pois ben, considerando as características específicas destas zonas poderíase engadir un novo obxectivo, o nº6, relativo ás accións estruturais en rexións costeiras adicadas á pesca. Este obxectivo sería aumentado nun 50% como os outros obxectivos nº 2, 3, 4, e 5b).

E xa para rematar só unha referencia ó novo “Fondo de Cohesión”.

O Consello de Mástrique adoptou un protocolo para a creación antes do 31 de Decembro de 1993 dun “Fondo de Cohesión” como instrumento especificamente estrutural que aporte unha nova dimensión ó esforzo de cohesión económica e social en favor dos Estados membros menos favorecidos (aqueles nos que o PIB/hab.

sexa inferior ó 90% da media comunitaria), é dicir, España, Grecia, Portugal e Irlanda.

O Fondo de cohesión será a estes Estados membros o que os Fondos estruturais ás rexións.

A situación particular destes países apela a un esforzo específico para a promoción da cohesión económica e social e para responder ós criterios de coherencia requeridos para o paso á 3ª fase da Unión económica e monetaria.

Neste contexto o novo Fondo de cohesión intervirá na cofinanciación de medidas en materia de medio ambiente e de proxectos que formen parte das redes transeuropeas de transporte, telecomunicacións e enerxía.

A propia natureza do Fondo de cohesión dicta unha taxa elevada de cofinanciamento comunitario que podería situarse entre o 85% e o 90% do custe.

A 2ª condición de elixibilidade que se esixe para as intervencións deste Fondo consiste na adopción previa polo Consello dun programa de converxencia económica e a súa posta en práctica será obxecto dun seguimento comunitario.

Considerando pois o feito de que unha das misións do Fondo de cohesión é facilitar-lo esforzo de converxencia económica deberíase de dotar substancialmente dende 1993. A Comisión propón unha dotación de 1.500 mill. ECUS en 1993 que se transformarían en 2.500 mill. ECUS en 1997.

En relación co que veño de lles expoñer, debo tonalizar que anque parecen claras cales van se-las orientacións que van guía-la Política Rexional dende de 1993, aínda hai grandes incertezas ó redor de cal vai se-lo marco de xogo para a posta en marcha da nova reforma dos Fondos, que debería entrar en vigor o 1 de Xaneiro de 1994.

Todo está pendente de 3 feitos fundamentais:

- A ratificación do Tratado de Unión Europea.
- A aprobación do “pacote Delors II”.
- A adopción da nova Regulamentación dos Fondos estruturais.

Dado que no Consello Europeo celebrado en Lisboa os pasados días 26 e 27 de Xuño non se acadou ningún acordo decisivo neste senso, haberá que restar á espera de se desprenderen maiores avances da Presidencia Británica iniciada no presente mes de xullo.

SUMMARY This article describes the regional policy of the European Community, considers the perspectives, and proposes improvements.



**CAIXA RURAL
DE LUGO**

No campo e na cidade



DESENVOLVEMENTO OPERATIVO DO MODELO DE POLÍTICA REGIONAL DE SERVICIOS A EMPRESAS, A LONGO PRAZO*

Xoán RODRÍGUEZ YUSTE
Consellería de Economía e Facenda

Discútese o deseño dunha rede de centros especializados para a canella da actividade de promoción do IGAPE —Instituto Galego de Promoción Económica— e a institucionalización da participación de empresas e sectores, deixando ó dinamismo do sector empresarial privado marca-lo ritmo de implantación. Os C.I.S. —Centros de Innovación e de Servicios— constituiríanse como entidades de dereito privado, pulados polo IGAPE e outros actores públicos e privados. Os C.S.S. —Centros Sectoriais de Servicios— constituiríanse como departamentos especializados do propio IGAPE (propóñense 6 css: confección textil, madeira e moble, pedra, alimentación, metal e maquinaria e por fin caucho e materias plásticas na primeira proposta de obxectivos a acadar a longo prazo). Os C.X.S. —Centros Xerais de Servicios— (de Deseño Industrial, de Comercialización, de Homologacións, Patentes e Ensaíos, de Impacto Ambiental, de Formación Superior, Centro de Excelencia). Os C.E.I. —Centros de Empresa e Innovación—, aproveitando os afinamentos da CE, como oficinas de detección de empresarios innovadores. Un programa mínimo de actuación a curto prazo empezaría por formación empresarial, innovación tecnolóxica, proxección internacional. Descríbense os liñamentos da política de fomento empresarial da Consellería de Economía.

1. Introducción

A longo prazo o modelo proposto débese configurar como unha rede de Centros especializados a través dos que o IGAPE canalice a súa actividade de promoción e nos que a participación das empresas e sectores económicos chegue a ter plasmación institucional.

Recoméndase actuar por fases de xeito que nos primeiros anos da súa implantación (2 ou 3 iniciais) as iniciativas xestionánsese directamente dende o IGAPE e despois desta experiencia, e formulado cun horizonte temporal máis longo (a partir do 5º ano de funcionamento) se proceda á institucionalización completa da política recomendada.

Convén insistir no feito de que o ritmo definitivo da implantación do modelo non depende tanto do pulo da Xunta de Galicia como da capacidade de reacción do sector empresarial privado.

* Conferencia dictada no curso de verán na EUEE-Universidade de Vigo, *Planeamento e promoción económica en Galicia*, Vigo, 6 ó 9 de Xullo de 1992.

2. Áreas Industriais Equipadas

Un dos problemas cos que se atopa o establecemento de empresas en Galicia é a carencia de solo debidamente equipado.

As autoridades rexionais xa elaboraron un Plan de Solo Empresarial en Galicia. Prevese a creación dun Parque Tecnolóxico en Vigo e outro en A Coruña que virían a sumarse ó establecido en Ourense. Xunto destas iniciativas, o Plan inclúe un amplo abano de Parques Ofimáticos, Parques Empresariais e Polígonos Industriais que virán a satisfacer a demanda de solo.

Nembargantes, convíñase introducir a política de solo dentro do Programa de Servicios, anque no seu desenvolvemento concreto e na súa xestión cada proxecto se concrete de xeito autónomo.

Neste senso, a localización con carácter prioritario do Parque Tecnolóxico de Ourense sobre outras alternativas vai esixir un apoio adicional de servicios pola banda do IGAPE a fin de acugular as carencias, sobre todo de soporte científico e investigador no entorno, coas que nace.

3. Centros de Innovación e de Servicios

Entre os criterios básicos que deben guiar a creación e funcionamento dos CIS, cabe destacar os seguintes:

- Modestia na formulación e progresividade nas súas actividades.
- Flexibilidade na súa definición e funcionamento.
- Impulso dos industriais e as súas agrupacións.
- Participación pública decrecente co tempo.
- Coordinación de actividades cos distintos axentes.
- Complementariedade coa oferta privada.

De acordo con estes criterios xerais, os Centros constituiríanse como entidades de dereito privado, e o seu accionariado podería estar composto nun primeiro intre, polo IGAPE, como órgano da Xunta de Galicia para o desenvolvemento da política de servicios ás empresas; as Deputacións, os Concellos interesados en cada caso, organizacións e asociacións empresariais de sector e zona, as Cámaras de Comercio, centros de servicios preexistentes (INORDE, INLUDES), entidades financeiras, consultores e servicios privados, etc.

3.1. Proposta de Centros Sectoriais de Servicios (CSS)

Inicialmente, o nacemento dos CSS propostos tería lugar como departamentos especializados dentro da estrutura do IGAPE que desempeñaría, de acordo coas características do modelo, o papel de matriz de todos eles.

Os CSS que se propoñen son:

- 1.— CSS do Textil-Confección.
- 2.— CSS da Madeira e Moble.
- 3.— CSS da Pedra Natural.
- 4.— CSS de Alimentación.
- 5.— CSS do Metal e Maquinaria.
- 6.— CSS do Caucho e Materias Plásticas.

As características de cada sector e os servicios que deberían proporcionarlos distintos CSS figuran no Capítulo V de QUASAR, S.A., páx. 475 e seguintes.

Os CSS propostos deben de se tomar como meramente indicativos, e acaso como *primeira proposta de obxectivos a acadar a longo prazo* a realizar dende o IGAPE ós núcleos empresariais máis dinámicos de cada sector.

Non vén aquí ó caso o sinala-la localización concreta de cada un deles xa que o atractivo da súa localización pode chegar a ser un elemento de negociación polo IGAPE cos grupos máis interesados. Polo demais, a existencia de dous grandes núcleos industriais en Galicia rematará por esixi-la duplicidade das instalacións menos sofisticadas, anque sempre sometidas a unha soa dirección.

3.2. Centros Xerais Propostos

Con carácter orientativo, pódese apunta-la conveniencia de crear CXS nas seguintes áreas:

3.2.1. Deseño industrial

Considérase de interese a existencia dun Centro encargado de realizar servicios de promoción, asesoramento e xestión de proxectos para PEMES, así como de formación técnica, tanto de deseñadores como do persoal das empresas.

O Centro de Deseño Industrial de Ferrol debe estar, na súa actuación, en permanente coordinación coa política impulsada dende o IGAPE.

3.2.2. Comercialización

É tamén unha das áreas empresariais nas que as empresas galegas mostran maiores debilidades, particularmente na súa vertente exterior. Neste senso, parece conveniente a existencia dun Centro Específico que leve a cabo a coordinación dos diversos programas de axudas ó respecto.

Considérase especialmente importante a promoción de estruturas e iniciativas comerciais de tipo interempresarial (consorcio ou outras). Trátase dunha área na que

sería desexable traballar en estreita colaboración co ICEX.

3.2.3. Homologacións, patentes e ensaios

O Instituto Tecnolóxico de Ferrol pode ser un punto de arranque dunha política que debe ampliarse a tódolos sectores de maior proxección da economía de Galicia.

3.2.4. Impacto ambiental

O propósito deste Centro sería contribuír á mellora na área ambiental das pequenas industrias, xestionando e desenvolvendo servicios de asesoramento e diagnóstico ó respecto.

Ademais, e na perspectiva da crecente importancia das auditorías ambientais para a participación das empresas en programas comunitarios, o Centro de Impacto Ambiental está chamado a xogar un papel moi relevante no deseño dun novo tecido empresarial e tecnolóxico rexional.

3.2.5. Formación superior

Máis que un centro de servicios como os anteriores, trátase de crea-lo que se coñece como un “Centro de Excelencia”, orientado á formación e reciclaxe de profesionais de élite nos distintos aspectos que configuran a estrutura interna das empresas.

Xaora, as Universidades de Galicia desempeñarán un papel fundamental no seu funcionamento, nembargantes, o Centro debe estar aberto á participación doutras iniciativas que actúan no eido da formación empresarial, así como de profesionais destacados. Neste senso, a dirección do Centro debería ser asumida por unha persoa allea á Universidade á fin de evita-la súa identificación con ela, coa carga valorativa que leva.

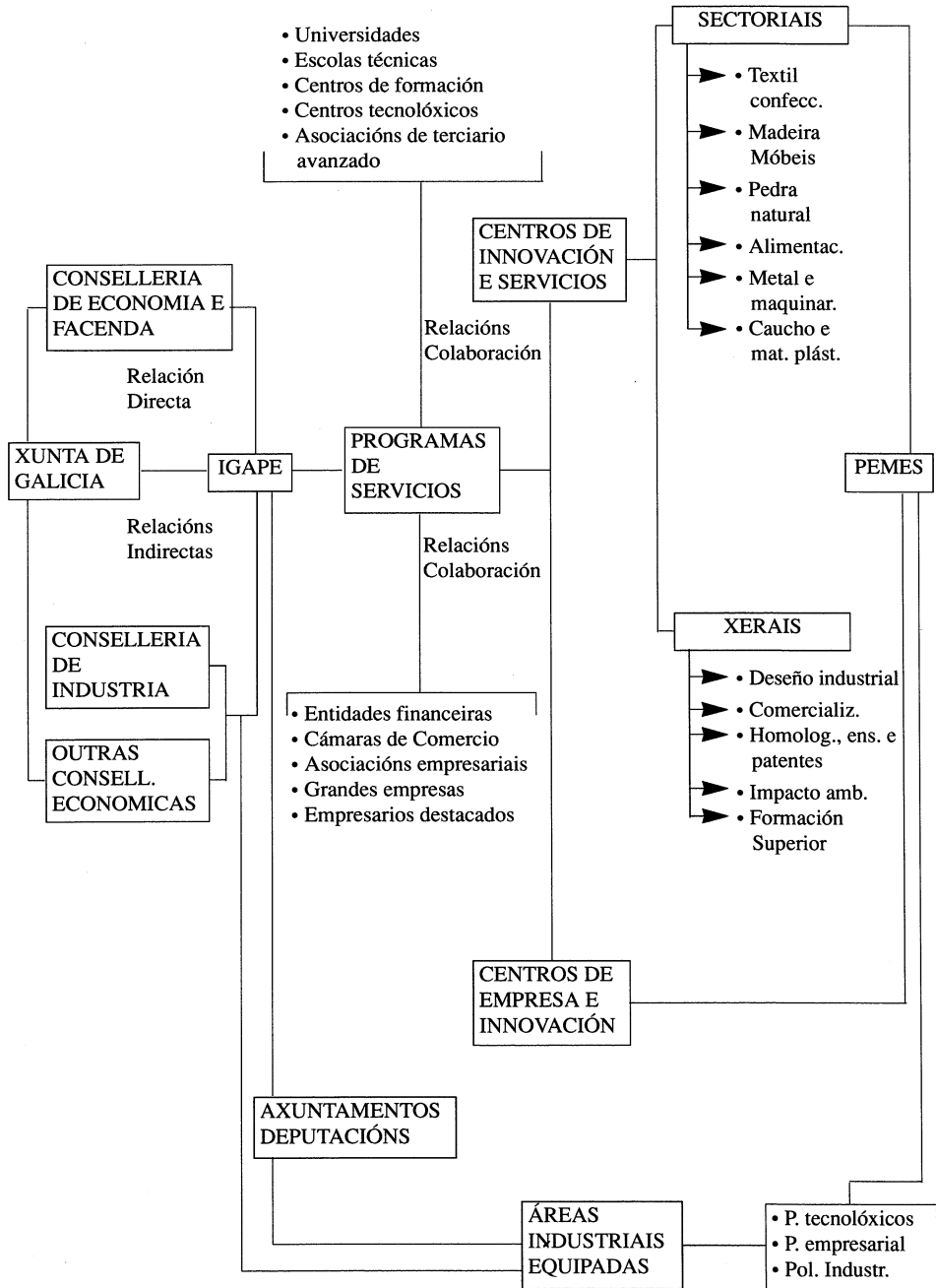
4. Centros de Empresa e Innovación

O apoio ofrecido pola Comunidade Europea para a creación de CEI debe ser aproveitado polo IGAPE como un primeiro instrumento de aproximación ós sectores económicos e detección do grupo de empresarios innovadores dispostos a participar e apoiar a política a desenvolver polo Instituto.

Asemade, o funcionamento dos CEI facilitará a concreción do programa de servicios, particularmente as iniciativas de carácter xeral.

A localización do primeiro CEI en Galicia deberíase de establecer como instrumento de apoio ó Parque Tecnolóxico de Ourense á fin de axudar a tratar de satisfacer as carencias derivadas do seu emprazamento e, en concreto, da ausencia dun entorno empresarial dinámico.

Esquema 1. Modelo de política de servizos ás empresas



5. *Programa Mínimo de Actuación a Curto Prazo*

De acordo cos criterios anteriores proponse comezar actuando nas seguintes áreas:

- Formación empresarial.
- Innovación tecnolóxica.
- Proxección internacional.

Esquema 2. Programa mínimo de actuacións do IGAPE a curto prazo.

<u>PROGRAMA</u>	<u>SUBPROGRAMA</u>	<u>OBXECTIVOS</u>	<u>MEDIOS</u>	<u>PARTICIPANTES</u>	<u>ENTIDADES COLABORADORAS</u>
Formación Empresarial	Formación Técnica e de Organización	Mellora da formación xerencial	Cursos monográficos especializados	Directores e xerentes de empresas	Universidades Escolas Técnicas Centros de Formación Empresarial
	Prácticas de xóvenes titulados en empresas	Inserción profesional Relación Formación/empresa	Convenios IGAPE/Empresas	Estudantes últimos Cursos recién titulados	Empresas punteiras
	Plan Rexional Calidade	• Mellora da calidade dos produtos • Mellora da información intrasectorial	Plan Convencional de calidade Cooperación Gran-PEME en mellora de calidade	Sectores Tradicionais madeira, pedra conservas Empresa Auxiliares e contratantes	Empresas destacadas Centros Tecnolóxicos Entidade Financeira Empresas Universidade Centros Tecnolóxicos
Innovación Tecnolóxica	Apoio a sectores	Mostrar o interese da innovación tecnolóxica ás empresas	Apoio a programas en marcha: Textil, conservas de peixe Apoio Técnico a sectores concretos: madeira	Agrupacións de empresas	Empresas Entidades financeiras
	Información		Medios de difusión		
Proxección Internacional	Programs doutros organismos. ICEX	Aproveitamento dos programas	Comunicación Información Financiamiento	Empresas interesadas	
	Programas sectoriais	Proxección ITERN. Galicia	Financiamiento Iniciativas sectoriais	Agrupación sectoriais	Entidades Financ. ICEX
	Información e asesoramento		Medios de difusión		

5.1. Formación Empresarial

A actuación neste eido debe ter carácter preferencial. A formación empresarial é a condición necesaria para o pleno desenvolvemento dunha política de fomento a partir da oferta pública de servicios a empresas. Neste senso cóntase na rexión coa posibilidade que ofrece a infraestrutura universitaria, en primeiro termo, e coa presenza de profesionais cualificados nas grandes empresas que operan na rexión.

O programa de actuación inicial neste ámbito deberá incorporar dúas actividades básicas:

- 1.— Formación en técnicas de xestión e organización de empresas.
- 2.— Plan rexional de calidade.

5.1.1.— Formación en xestión e organización de empresas:

A disponibilidad de técnicos debidamente cualificados é unha das carencias máis sentidas polo empresariado rexional. Neste eido a actuación do IGAPE pode tomar tres direccións, compatibles entre si:

- a) Establecer acordos de cooperación con outras institucións e centros.
- b) Impulsar prácticas en empresas de xóves titulados.
- c) Crear un grupo de asesores expertos.
 - a) Establecer acordos de cooperación cos centros universitarios, Cámaras de Comercio, institucións financeiras e centros de formación empresarial privados que operan na Rexión e fóra dela, co obxecto de fixar un programa de formación práctico e operativo baseado en cursos, conferencias, etc. que contribúan a aumenta-lo nivel profesional dos empresarios de Galicia.

Anque iniciativas deste tipo xa se poñen en práctica na actualidade, o papel do IGAPE reforzaría as xa en marcha e asumiría a responsabilidade en tres aspectos: *Primeiro*, determina-lo programa concreto de formación *Segundo*, financiar parcialmente o programa; e *Terceiro*, avalia-los resultados.

A experiencia debe de ser tomada como referencia á hora de decidi-lo establecemento do Centro Xeral de Formación Superior.

- b) Impulsa-las prácticas en empresas de xóves titulados universitarios, de xeito que se facilite a súa mellor inserción posterior no sistema productivo e aumente a cualificación profesional nas empresas.

O xeito de actuación do IGAPE neste campo debe de se-la de acordos individualizados, conforme a criterios xerais de actuación, con empresas punteiras en sectores consolidados en Galicia. Prefírese esta iniciativa a outras como a de becas no estranxeiro, polo risco desta ó fomento indirecto da emigración dos profesionais preparados con fondos públicos rexionais.

c) Creación dun grupo de expertos en temas empresariais que asesoren ás empresas galegas que soliciten a axuda do IGAPE. Este grupo de expertos sería por outra banda o primeiro chanzo de avaliación de proxectos fincados no IGAPE e os poderes públicos en xeral.

A composición deste grupo de expertos debería incluír persoas de alto prestixio empresarial e universitario da rexión, anque, se isto suscitara algún receo, debería de se acudir a expertos procedentes de fóra. Neste senso a colaboración institucional con outras Axencias de Desenvolvemento Rexional, con institucións estatais ou con iniciativas tales como o Colexio libre de Eméritos poden ser pouco custosas e eficaces.

En liña con isto último, o IGAPE debe impulsa-la creación de Centros de Empresas e Innovación nos centros industriais máis dinámicos da Rexión, que actuarían como os seus interlocutores privilexiados.

5.1.2.— Plan Rexional de Calidade

Un elemento fundamental para o sostemento dunha economía baseada principalmente na pequena e mediana empresa é a calidade.

Anque é un concepto pouco preciso, a calidade débete de se incorporar ó resultado do proceso de produción, a mercancía ou o servizo, ó proceso mesmo e tamén ó sistema de transmisión e procesamento da información tanto interna á empresa como externa.

Na súa formulación inicial, o plan de calidade debería de se centrar en dúas áreas:

A) Os produtos de orixe natural (madeira, conservas de pescado e pedra, por exemplo).

B) A información entre grandes empresas e empresas auxiliares e subcontratantes.

A) En relación coa primeira área, actuacións sobre sectores transformadores de recursos naturais, a Rexión conta con grupos de empresas e destacados empresarios absolutamente concienciados sobre a importancia do tema, que servirían de apoio a experiencias piloto a implementar nos seus establecementos, seguindo o esquema convencional de implantación dun Plan de Calidade. É dicir:

1.— Organización dos medios.

- 2.— Establecemento do Sistema de Xestión da Calidade.
- 3.— Xestión da Calidade.
- 4.— Creación de Unidades de Calidade.

B) En relación coa segunda, impulsa-la cooperación entre as grandes empresas e as pequenas e medianas. Esta colaboración debe resultar interesante para as grandes empresas asegurándose a subministración cos requerimentos de calidade debidamente satisfeitos, redundando nunha maior vertebración da industria rexional e, ó mesmo tempo, resultar un atractivo á localización, ou polo menos ó fornecemento dende Galicia, para outras empresas demandantes dos mesmos inputs intermedios.

A forma concreta desta colaboración non pode ser establecida de antemán, debendo se-las empresas quen determinen os modos concretos, servindo o IGAPE de vehículo de comunicación nos primeiros momentos, e posteriormente de aglutinador das iniciativas en forma de programas concretos co seu apoio técnico e financeiro.

Trátase, en definitiva, de transferir ós subministradores aqueles compoñentes dos programas de calidade establecidos nas grandes empresas que afortalen a súa relación cos abastadores sobre uns compromisos de mellora continua da calidade dos produtos intermedios.

Xaora, os requisitos previos a esta iniciativa son: a identificación de grandes empresas que teñan establecido un programa de calidade, e a selección, entre elas, das máis axeitadas para iniciar-lo programa proposto.

Como no referente á promoción de prácticas en empresas, a selección das empresas débese de se realizar sobre criterios de incidencia rexional da actividade do sector no que opere, das súas posibilidades de futuro, e, neste caso, polo efecto de arrastre que a actividade das empresas a seleccionar pode producir sobre o conxunto económico rexional.

5.2. Innovación Tecnolóxica

As primeiras actuacións do IGAPE no ámbito da innovación tecnolóxica deben de ter un certo grao de efecto demostración. Por isto é recomendable, antes que iniciar programas de innovación novos, afinca-los xa formulados en sectores concretos.

Nesta dirección hai que sinalar que un sector dunha gran importancia económica para Galicia como é o das conservas de pescado está sendo sometido a un forte proceso de innovación tecnolóxica nestes momentos, o que ofrece un primeiro campo de actuación ó IGAPE.

Igualmente, aunque máis demorado en canto á súa posta en marcha, dentro do sector textil-confección existe un núcleo de empresas, as de meirande proxección exterior, con iniciativas de innovación tecnolóxica. Ámbolos dous sectores son, sen

dúbida, os que poderían resultar máis axeitados para a intervención do IGAPE, intervención que hai que interpretar antes como de selección de iniciativas entre as formuladas pola iniciativa empresarial que coma proposta autónoma.

Outro sector con ampla incidencia económica e social no que a intervención do IGAPE tería unha boa acollida anque con impacto inicial máis económico ca tecnolóxico, é o sector da madeira. A falla de dimensión dos serradeiros tradicionais impédelles acometer melloras mínimas pero imprescindibles, como pode se-lo equipo de afiado de serras, o que aumenta os gastos de explotación ó ter que ser realizadas estas operacións ás veces fóra da rexión (en Portugal). O IGAPE podería establecer un primeiro centro de apoio técnico a esta actividade coa perspectiva de ir creando, a medio prazo, o Centro Sectorial de Servicios e un Centro Tecnolóxico da Madeira instrumento básico dunha política forestal para a rexión.

Compartindo o apartado de formación, recoméndase a difusión do coñecemento das *tecnoloxías*, non por medio de cursos e seminarios de carácter xeral senón a través de actos divulgativos monográficos sobre tecnoloxías concretas que se consideren de interese (control numérico, CAD/CAM, láser, etc.)

Tralo desenvolvemento dun programa de formación poderíanse deseñar e poñer en práctica medidas de fomento á súa introducción, sempre tendo en conta dous límites á súa implementación:

a) *Financeiros*. A cifra presupostada debe de ser suficiente para “animar” a introducción da tecnoloxía avanzada, sen que deban formularse obxectivos máis cobizosos de xeneralización de uso. Trátase de demostra-la necesidade e rendibilidade do anovamento tecnolóxico, debendo se-las empresas as que a acometan dentro da súa estratexia de competitividade. O papel das iniciativas públicas debe de ser limitado e máis con carácter de fomento e difusión das alternativas existentes ca de apoio financeiro á renovación e instalación de tecnoloxía.

b) *Temporais*. O programa de incentivos de introducción de tecnoloxías avanzadas debe de ter claro o seu comezo e a súa finalización por varios motivos: seriedade nas súas formulacións; eficacia na súa xestión; control do emprego dos recursos; etc.

5.3. *Proxección internacional*

A proxección internacional da economía galega é unha condición necesaria para a súa estabilidade futura. A creación do Mercado Unico Europeo vén presionar aínda por riba para que esta apertura ó exterior deba de se producir canto antes. De aí que unha das tarefas que de xeito inmediato debe acomete-lo IGAPE sexa contribuír á presenza das empresas de Galicia fóra do seu mercado rexional.

Neste senso o labor do IGAPE debe ter dúas liñas de actuación fundamentais:

Primeira, facilita-la participación das empresas galegas nos programas xa im-

pulsados por outros organismos como o ICEX ou as Cámaras de Comercio, no ámbito español ou os encontros Europartenariat e outros programas específicos para as pequenas e medianas empresas desenvolvidos pola Comunidade Europea, que por problemas de coñecemento ou por inaxeitados ás características das empresas da rexión non son debidamente aproveitados.

Segunda, apoia-las iniciativas en marcha das empresas e sectores exportadores, sobre todo aqueles que mellor poidan contribuír a indentificar á rexión: madeira, moble, conservas de pescado, pedra natural.

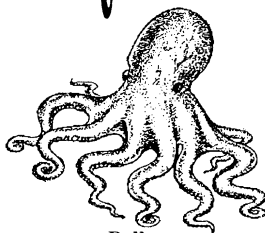
Xaora, a proxección internacional é un obxectivo permanente e, por conseguinte, debe de estar respaldado por unha axeitada información e asesoramento sobre as características dos diferentes mercados internacionais e nunha información profesional específica nas empresas, debéndose abordar este punto no programa de formación empresarial suxerido.

SUMMARY This article discusses the design of a network of specialized centres to channel the promotion of IGAPE —Galician Institute of Economic Promotion— and the institutionalization of the participation of enterprises and sectors, letting the dynamism of the private sector mark the rhythm of implantation. The C.I.S. —Innovation and Service Centres— would be established as private law entities, promoted by IGAPE and other public and private agents. The C.S.S. —Sectorial Service Centres— would be established as specialized departments of IGAPE (six C.S.S. are proposed: textile industry, wood and furniture, stone, food, metal and machinery, and finally rubber and plastic materials, as the first proposal of long-term objectives). The C.X.S. would be General Service Centers (of Industrial Design, Marketing, Homologation, Patents and Trials, Environmental Impact, Higher Education, and Centre of Excellence). The C.E.I. —Enterprise and Innovation Centres— would be created as offices for the detection of innovative businessmen, with the help of the E.E.C. organisms. A minimum programme of short-term action would start with managerial training, technological innovation, and international diffusion. The policies of enterprise promotion of the Galician Department of Finance are described.

COS MARISCOS TAMÉN HAI QUE SER LEGAL



Centolo
Tamaño Mínimo Legal: 12 cm.



Polbo
Peso Mínimo Legal: 750 grs.



Nécora
Tamaño Mínimo Legal: 4,5 cm.



Berberecho
Tamaño Mínimo Legal: 28 mm.

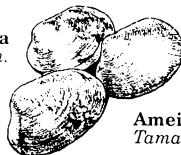


Percebe
Tamaño Mínimo Legal: 4 cm.



Vieira
Tamaño Mínimo Legal: 10 cm.

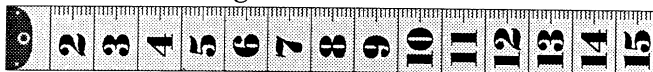
Ameixa Rubia
Tamaño Mínimo Legal: 40 mm.



Ameixa Fina
Tamaño Mínimo Legal: 40 mm.

Ameixa Babosa
Tamaño Mínimo Legal: 38 mm.

- ¡Deixa que se reproduzan!
 - Rexeita as crias que non acadan o tamaño regulamentario.
 - ¡Non colabores co furtivismo!
 - ¡Non contribúas a rematar coa nosa riqueza marisqueira!
- Para non esgota-lo marisco en Galicia**



TOMEMO-LAS MEDIDAS A TEMPO



CONSELLERÍA DE PESCA
MARISQUEO E ACUICULTURA

O PAPEL DA EMPRESA NO DESENVOLVEMENTO DE GALICIA*

Guillermo ALONSO JAÚDENES
Xurxo GONZÁLEZ GURRIARÁN (mod.)
Antonio GRANDÍO DOPICO
Henrique MANDADO PÉREZ
Xoán RODRÍGUEZ YUSTE

Discútese os liñamentos dunha estratexia que apunte a favorece-lo entorno competitivo da empresa galega, o lanzamento do investimento productivo e a creación de empresas capaces. As condicións —xeración de tecnoloxía, eficiencia da xestión, profesionais, sistema retributivo do persoal, xuros, inflación, custos laborais, presión fiscal, política e talante da Administración Pública—. A situación da economía galega corre o risco grave de se ir parecendo cada vez máis a un asilo —vivirmos das transferencias— e unha política que trata de contrapoñer fábrica a asilo —vizo da produción fronte á sopa boba das transferencias—. A experiencia da política de subvencións como política de fomento avalíase como dando moi mediocres resultados. A definición do papel da banca e do sistema financeiro nas cuestións implicación directa/distanciamento da promoción industrial; drenaxe de depósitos para fóra de Galicia/busca de oportunidades de investimento no interior; implicación da banca en proxectos de capital-risco e outros proxectos de fomento. A imperiosidade da asunción da xeración de tecnoloxía na empresa —a tecnoloxía, motor do mundo— postúlase nun plan onde a) a Galicia costeira —cun mellor clima industrial e tecnolóxico— turre de toda a xeografía; b) a empresa debe asumir-lo reto de xerar tecnoloxía e implicar nese proceso ós outros dous actores —Administración e Universidade—. Nunca a Universidade nin a Administración desatarán procesos de xeración de tecnoloxía, nin a Administración nin a Universidade terán potencia se non son soportados por un mundo empresarial dinámico e capaz. Cómpre unha política tecnolóxica que apunte a afortalar-las empresas xeradoras de tecnoloxía; c) o plan de fomento tecnolóxico non se debe facer con funcionarios, e a Administración debe acudir a outros expedientes: institucións sen ánimo de lucro, marcadamente; d) condicionar axudas oficiais á montaxe de servizos de I+D nas empresas; e) favorecendo que sexa a propia poboación quen tome as redeas do desenvolvemento económico mobilizando os seus recursos, creando novas actividades empresariais e xerando valor engadido.

Xurxo González Gurriarán

Boas tardes, con relación ó curso que agora remata e como dicía esta mañán, un pouco como síntese do que ten pasado ata agora e repítoo para a mesa, houbo no curso tres grupos de exposicións, un primeiro grupo de tipo conceptual, falouse do que é o planeamento, formuláronse unha serie de conclusións sobre os éxitos e fracasos do planeamento, sobre as posibilidades do planeamento e sobre a súa necesidade. Un segundo grupo de temas, máis que conceptuais concretos, da aplicación do

* Paineil de clausura do curso de verán *Planeamento de promoción económica en Galicia*, realizado na EUEE (Universidade de Vigo), 6 ó 9 de xullo de 1992.

planeamento a nivel sectorial e en sectores moi significativos para Galicia e a nivel territorial e un terceiro grupo foi non sectorial, senón o planeamento vinculado ás actuacións do sector público a un nivel xeral, un exemplo particular vímolos tamén no caso concreto do Plan de Estradas de Galicia.

Esta mesa redonda que pecha o curso ten por obxecto abri-lo debate ó redor de aspectos que ligan o planeamento rexional co desenvolvemento empresarial, nela van intervir e vou dicindo pola miña dereita: Xoán Rodríguez Yuste (Licenciado en Ciencias Económicas e Empresariais, Enxeñeiro Agrónomo, Licenciado en Socioloxía e non sei se tamén Licenciado en Dereito, ¿aínda non? Ten vivido toda a evolución do planeamento en Galicia, e na actualidade desempeña o cargo de Director Xeral de Planeamento e de Relacións coa Comunidade Europea na Xunta de Galicia e tamén a Dirección Xeral da Fundación Galicia-Europa, el vaise referir principalmente ó Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE). Á miña esquerda Guillermo Alonso Jáudenes é Licenciado en Dereito, Director Xeral nunha empresa da cidade, Presidente da Confederación de Empresarios, e como tal vainos falar sobre aspectos da relación entre o asociacionismo empresarial e a competitividade. Á dereita ó extremo da mesa Henrique Mandado Pérez é Doutor Enxeñeiro Industrial, Catedrático da Universidade de Vigo, Director do Departamento de Electrónica, autor de numerosos proxectos de investigación e de publicacións sobre todo relacionadas co I+D e que se ten concretado sobre todo en direccións de traballos vinculados ó desenvolvemento dos parques tecnolóxicos de Galicia con ubicación en Ourense e en Vigo. E ó extremo da nosa esquerda temos a Antonio Grandío Dopico é Doutor en Ciencias Económicas e Empresariais, profesor da Escola de Empresariais da Coruña, Director de Relacións Institucionais do Banco Pastor e moi vinculado a toda a problemática de temas financeiros sobre todo ós temas financeiros que teñen que ver co desenvolvemento tanto nacional como desenvolvemento empresarial.

Temos polo tanto un panel de visións moi complementarias. A todos eles o agradecemento da organización deste curso e que teñan roubado tempo das súas múltiples ocupacións para dedicarnos uns minutos nesta tarde. Nesta tarde tan calurosa e como sempre nesta aula tan calurosa. Cada un deles intervirá ó redor de quince minutos e despois abrirase un turno de coloquio para debater aspectos dos que temos falado durante o curso e sobre os que nos poidan ilustrar estas personalidades. Sen máis ten a palabra Xoán Rodríguez Yuste.

Xoán Rodríguez Yuste

Moi ben, pois moitísimas gracias a Xurxo e a todos vós por estardes aquí. Eu vou intervir cecais nunha perspectiva que necesariamente ten o sesgo da visión da Administración Autonómica queira eu ou non queira. Nestes días eu imaxino que teredes escoitado diagnósticos sobre a economía galega que con toda xusteza terán resaltado os seus aspectos máis graves que apuntan sempre a unha estrutura determinada que non acaba de rachar cun coso que ven de moi atrás. Nesa situación ato-

páos con que iso que se chama Xunta, que é o Goberno Autónomo, a través dos seus presupostos ten que facer como sempre unha elección, unha priorización á hora de asignar ben os seus escasos recursos —este é o exercicio fundamental do economista este é o voso exercicio de oficio e o que en realidade xustifica a existencia da Economía como ciencia—. A situación da economía galega así en dous trazos moi rápidos corre o risco grave de irse cada vez máis parecendo a un asilo, é dicir, a unha situación quizás francamente agradable, quizais a unha despena, quizais a un medio ambiente non excesivamente contaminado, a unha calidade de vida boa segundo se percebe dende fóra. É bo que saibades que se comparamo-la serie de datos relativos á renda familiar dispoñible nestes cinco últimos anos obsérvase que a incidencia desa cifra é cada vez máis significativa, máis alta, aquí cada vez máis recíbense en Galicia máis transferencias correntes que dun xeito ou doutro tratan de desbloquea-lo lastre que hai entre unha medranza do PIB real que debería de ser máis dinámica e a situación de vida que naturalmente os poderes públicos teñen que coidarse moi moito de que se garanta porque senón pode haber problemas. É dicir, que as transferencias correntes en termos de que se compensa a escasa capacidade reactiva do PIB con compensacións distributivas dende fóra é para min algo que non se dí moito pero que resume unha situación. Estanse garantindo as disponibilidades da renda familiar (Seguridade Social, xubilacións, pagamentos distributivos) cada vez que se verifica que as taxas reais de medranza do PIB tráenos cada día máis inqueda. Temos aquí un enfoque, un diagnóstico probablemente un pouco, digamos así, disposto para un debate violento no que estamos a contrapoñer fábrica á asilo e dicímolos entre amigos a oferta que nola mide o PIB e o seu dinamismo. A taxa real de evolución dinos que se comparamos a taxa real de medría de Galicia respectivamente de España e da CEE, a cousa está fea. Nembargantes se comparámos as taxas de transferencia corrente vemos que iso vai boiante, xustamente ó contrario do que pasa en Madrid, xustamente ó contrario do que pasa en Andalucía, é dicir, que mentras Cataluña e Madrid teñen un enorme vigor en canto á capacidade de crecemento-fábrica, capacidade de manterse no futuro, capacidade de loitar contra os problemas deste horizonte incerto que se nos aveciña, en Galicia vemos claramente como España evoluciona neses anos, como Galicia faino sempre por debaixo e a última hora entre o 90 e o 91 comeza a haber certa diverxencia. Curiosamente as taxas de medranza do PIB comunitario están por debaixo das outras curvas, pero naturalmente estase a falar de países ricos que comezan a irromper na economía dende situacións de partida naturalmente moito máis altas ca España. Iso é unha constatación. Outra cuestión importante é ver como na evolución per cápita sempre esta España por enriba e Galicia por debaixo da evolución comunitaria; pero prodúcese unha coverxencia a partir dos anos 79 a 91. Non teño o cadro da renda familiar dispoñible para verdes que Galicia estaría por enriba de tódolos estándares. As taxas de medranza da renda familiar dispoñible están por enriba. Entón aquí atopámonos con que algo falla. Se estamos a pensar en que Galicia ten certa capacidade de reacción ante o futuro hai que falar dun mecanismo de oferta nesa fábrica que puñamos un pouco como símbolo para arrincar, porque a única garantía de que no futuro iso se

produza é necesario que se faga sobre unha base, dunha capacidade de oferta e unha capacidade creativa de produto interior bruto importante. Ben, ante esa situación atopámonos que os poderes públicos teñen que reaccionar e por suposto tamén a iniciativa privada. Como ó final de todo isto eu vouvos dar catro trazos sobre o IGAPE, é bo que saibades todo isto porque non é que eu agora me estea retrotraendo ós fenicios, son cousas con datos bastante reais, pero é para que saibades ó redor de que entorno, de que humus nace isto do IGAPE, se nos pasásemos agora a capacidade propia da propia comunidade autónoma e se se gasta ben co pouco que temos, cun criterio de economía caseira que ó fin e ó cabo e o que temos. Se nós nun rápido alarde de visualización observáramos o que son os presupostos da comunidade autónoma, observaríamos que teñen un volume bruto enorme: 616.659,6 millóns de pesetas, que supoñen un presuposto consolidado de todo o que ten que ver coa Xunta e os seus aledaños: empresas públicas, empresas participadas, organismos autónomos, etc., etc. observaríamos que o capítulo 6 de gastos e o capítulo 7 de gastos, supoñen un 18 máis un 7,7 por cento, un total do 25,7% do total dos 616.659 millóns de pts. é dicir que en resumidas contas o capítulo 6 e 7 supoñen esa porcentaxe que eu vos dicía hai un intre. ¿Por que reclamo a vosa atención sobre estes dous capítulos? É dicir, eses gastos de capital 25,6? Sinxelamente porque se está a manexar un presuposto impresionante pero dese presuposto a gastos de capital, capítulo 6 e dicir investimentos reais (as estradas) e 7 transferencias de capital (Subvencións ás empresas, etc.) supoñen xustamente unha fracción da contía dun vintecinco por cento. ¿Onde están os resortes da Xunta para ataca-los problemas de fondo da economía? Na formación bruta de capital, é dicir nas estradas e nas subvencións ás empresas. ¿Para que? Pois para que se cre ese clima, ese sustrato sobre o que a iniciativa privada poida prosperar. Pois se analizamos os modos e maneiras como os que se teñen feito ata agora en termos de fomento ó establecemento empresarial, ó fomento do investimento productivo, atoparíamonos nesa análise rápida co desolador panorama de que non ten servido para demasiado a cantidade que tódolos anos pasados se ten investido no capítulo 7 (transferencia de capital ás empresas). Iso que ten sido un exercicio de reflexión no que participou o profesor Gurriarán no ano pasado nuns intensísimos meses, tamén o profesor Grandío, levounos á conclusión de que o fomento ó investimento productivo había que cambialo de signo. Por unha dupla razón: en primeiro lugar porque os modelos de fomento ó investimento productivo comunitarios están máis pensados para crearen o clima propicio á empresa a través por exemplo da innovación tecnolóxica, a través por exemplo de servicios ás empresas e ocasionalmente tamén con subvencións convencionais e no seu caso e por motivos exclusivamente políticos para o tema das empresas en crise. Pero hai unha segunda razón, e é que se estamos todos convencidos de que a base estrutural de Galicia sexan estradas, sexan portos, etc., é dicir, se ese substrato é tan débil como é na actualidade habería que apostar como sempre facedes os de oficio de economistas entre cañóns e manteiga e polo tanto viuse que era prioritario presionar sobre a cuestión das infraestructuras aínda á custa das subvencións convencionais á empresa. Entón aquí aparece, por fin, o bo ou o malo, non sei, que é o Instituto de Promoción Eco-

nómica que non é nin máis nin menos ca un instrumento que pretende ser moderno, que está en estreito contacto coas empresas e en estreito contacto tamén cos sindicatos e con tódalas persoas que aquí poidan dicir cousas, tratar de lle dar un bo destino a uns recursos que ata agora críamos que non estaban ben aplicados. En sí o deseño xurídico do Instituto pode ser tan criticable como queirades pero as súas intencións son así de claras, é dicir: que debería ser un instituto especializado moi próximo ás necesidades da empresa, moi receptivo as súas suxerencias, moi desligado da instancia política, aunque inevitablemente cunhas relacións de tipo político porque unha das obrigas da Xunta é establecer liñas de política económica xeral pero na medida na que iso sexa compatible cunha dirección xeral profesionalizada, e un pouco á marxe das continxencias políticas de cambios. A dimensión funcional do Instituto iría basicamente por un exercicio que prima a constitución de empresas, que asemade renderan servicios ás empresas: de innovación, de información, de formación xerencial, de concreción de sectores para que sobre eles os institutos tecnolóxicos investigasen de acordo coas necesidades propias da empresa do sector, etc., e con esa intención púxose en marcha: xa temos a lei votada no Parlamento e publicada no DOG que seguramente tedes todos á man e que xa ten uns programas concretos de actuación a partir do mes de outubro, eses programas de actuación téndelos porque volos repartíron e eu con esta especie de introducción non quería esgotalo meu tempo, que en resume vexades cal é a orixe, que sinceramente non é un instrumento gratuito; que se estivo ó vento da novidade ou de cantas máis cousas mellor. É produto dunha reflexión seria, e acaso algún dos compañeiros que están na mesa poidan corroborar estas palabras sobre o que temos algunhas esperanzas fundadas, a pesar de que non se tivo un recibo precisamente excelente por parte dos empresarios, pois seguramente que pola nosa culpa non soubemos transmitir esta mensaxe de operatividade. Acaso no coloquio teñamos ocasión de afinar un pouco máis as cousas.

Xurxo González Gurriarán

Moitas gracias Xoán Rodríguez Yuste. E naturalmente como era de indicar o tema do IGAPE da para moito pero a centráxese de por que a súa existencia, de por que nace e como se deriva cara el unha parte importantísima dos presupostos, que dicíamos esta mañán, a parte de transferencia de capital mellor administrala a través dun labor de concentración. Por suposto, calquera aclaración ou ampliación pode formularse no coloquio. Ten agora a palabra Guillermo Alonso Jaúdenes para falar-nos sobre Asociacionismo Empresarial e Competitividade.

Guillermo Alonso Jaúdenes

Moitas gracias Xurxo. Antes de empezar, quero agradecer á Universidade de

Vigo, a Xurxo Gurriarán o feito de me invitaren a participar aquí e poder tamén participar no coloquio posterior.

O tema da charla que vou dar, que me suxerira precisamente Xurxo Gurriarán é Asociacionismo e Competitividade. Eu creo que este é un tema no que destacaría a palabra competitividade, que parece especialmente importante porque ós empresarios esíxennos día a día que sexamos máis competitivos, que vendamos máis e mellor, que exportemos máis e mellor, pero realmente viñemos demandando e notando a ausencia do entorno necesario para que esa competitividade poida producirse, para que os éxitos que individualmente as empresas están facendo poidan chegar a bo fin. En xeral os empresarios, xa sexan grandes ou pequenos, somos conscientes de que do noso nivel de competitividade depende o dinamismo e desenvolvemento das nosas empresas e consecuentemente o futuro, eu diría, do estado concretamente da Comunidade Galega ou zonas xeograficamente máis reducidas como pode se-la nosa, a que estamos neste momento ou calquera outra, pero insisto para isto teñen que se da-las condicións necesarias para poderse producir esta competitividade.

Voume centrar brevemente nunha serie de aspectos que veñen limitando esta competitividade, en números grosos un primeiro aspecto son os elementos máis significativos da actual conxuntura económica ¿que está a pasar neste momento?, en segundo lugar a análise de todos aqueles campos fiscais, recursos humanos, financeiros, laborais, investigación e desenvolvemento, internacionalización das nosas empresas, campos onde é preciso incidir con maior forza para conseguir, aumentar e afortalar esa competitividade que o propio desenvolvemento económico do país o esixía. Respecto á conxuntura económica quero destacar que o entorno económico está presidido por unha serie de desequilibrios básicos tanto internos coma externos que condicionan e afectan de xeito negativo ó desenvolvemento da actividade empresarial. Hai dous puntos principais nos que quero facer incidencia, por un lado, os nosos xuros son elevados. Permitíndeme unhas cifras: tanto a curto como a longo prazo son neste momento os máis altos da OCDE, cun 13,23% e un 12,43% (curto e longo) para o ano 91. No ámbito da CEE só Portugal no longo prazo nos supera cun 14,3%. Despois pídesenos que compitamos, pero temos que competir con alguén que teña uns xuros do noso tamaño. Un segundo punto é a inflación que pesa ós resultados que se están conseguindo, por certo non de todo satisfactorios, está a impedir de novo a nosa competitividade e novamente permitíndeme uns datos, en abril deste ano a variación foi moi satisfactoria: do 0,1%, en maio voltamos ó 0,3%, a taxa acumulada dos cinco primeiros meses do ano son 2,8% e a interanual 6,7%. Isto en principio pode dicir ou non dicir nada pero si é importante que despois de Mástrique se nos esixe que a nosa inflación se reduza á media dos tres países que teñen menos inflación en Europa e a nós sepáranos desta media 4 puntos, polo tanto, unha vez máis pídesenos que compitamos pero tampouco temos o entorno respecto á inflación que favoreza esta competitividade.

En canto ó sector exterior a nosa balanza comercial rexistra un déficit de 1.2 billóns o que significa un incremento dun 15% en números redondos sobre o ano pasado, e isto tamén é de destacar porque as medranzas e os correntamentos prodúcense

acumuladamente, as tendencias á baixa son sempre perigosas pero nun concepto ráchase o esquema cando en vez dunha tendencia ano tras ano de por si gravísima prodúcese unha inflexión do xeito digamos tan brutal e galopante como se produciu o ano pasado 91 con relación ó 90 tendencia dos cinco primeiros meses do ano novamente está a rachar récords non históricos senón récords moi difíciles de asimilar, pola contra as importacións vanse decruzando de xeito importante e o déficit do país segue a aumentar, concretamente e polo que se refire a nós na Comunidade Europea no período 86-91 a taxa de cobertura que estaba no 96,3% baixou ó 63,5%, é dicir que nos temos convertido nun país, nunha Comunidade eminentemente importadora en crecemento e dende logo limitando as nosas exportacións como se ve nesta cifra. Polo que se refire ás taxas de desemprego españolas, cabe dicir que é algo que a todos nos preocupa enormemente e que a cotío vemos en tódolos medios de comunicación, son nestes momentos as máis elevadas da CEE. No ano 91 España rexistra a meirande taxa de paro feminino e xuvenil cun 23% e 30% respectivamente, o mesmo que o paro masculino 12% só en toda a Comunidade é superado por Irlanda.

Polo que se refire a Galicia, a nosa comunidade, as cifras dispáranse aínda máis en termos porcentuais. Outro punto de importancia son as finanzas do sector público. No seu capítulo de gastos reflexa así mesmo o seu carácter independente e o seu alonxamento da situación económica e novamente das demandas de competitividade. O desequilibrio presupostario para os cinco primeiros meses do ano é de 1 billón punto 100, é dicir un 55% máis do que se rexistraba no mesmo período do ano anterior. Naturalmente este déficit está encarecendo o custo do diñeiro para as empresas e facéndoo máis escaso e difícil de captar, polo que é absolutamente imprescindible un control do gasto público. Estas cifras están a poñer de manifesto unha vez máis como o sector público vive ó seu aire insensible e inflexible ás dificultades do resto da poboación. Esta situación dende logo temos que atallala e baixo ningún concepto se pode prolongar. Corrixir estas diverxencias é unha tarefa urxente que forma parte do escenario previo para que o empresario poida actuar nunhas condicións dignas e eficientes, consecuentemente, e unha vez máis para repeti-la palabra que anuncia a charla, con competitividade. En canto á fiscalidade é preciso garantir que a presión fiscal non rexistre aumentos nos próximos anos o que dende logo non está a suceder, calquera aumento da recadación por mellora da xestión do imposto débese traducir nunha rebaixa da presión fiscal dos contribuíntes que están a cumprir coas súas obrigas. A política tributaria debe estar presidida polo factor clave da competitividade e non polo afán recadatorio como penso pode afirmar que se está a producir en case que tódolos réximes. O crecemento da presión fiscal, o trato ás rendas do capital, as novas formas de imposición que pesan sobre as empresas como o imposto de actividades económicas ou o novo réxime de estimación obxectiva singular son claros exemplos dunha fiscalidade cun marcado talante recadador. As funcións dun sistema fiscal moderno deben de se-la xeración de aforro interno e a conversión dese aforro en investimento dirixido á capitalización de empresas.

Poñe-la fiscalidade ó servicio do investimento supón mellora-la integración do IRPF co imposto de sociedades para evita-lo duplo gravame de dividendos, restau-

rando o réxime de transparencia fiscal; supón a actualización urxente dos activos dos balances que se veñen demandando día a día pola inflación acumulada de forma que reflecten a verdadeira situación patrimonial das empresas; supón a revisión dos coeficientes de amortización, cousas que diariamente estamos a dicir ó mundo empresarial; supón establecer un réxime de libre amortización de investimentos nas PEMES polo menos para os próximos cinco anos, e supón estimula-lo aforro familiar, o que implica reduci-la progresividade do IRPF; supón reduci-las cotas empresariais á seguridade social; supón revisa-lo tratamento fiscal que reciben os activos empresariais de explotacións familiares. Eu creo que supón moitas cousas pero cáseque as resumiría dicindo que supón a redución de impostos para podermos investir en actividades económicas que á postre é o que está a xerar ou pode xera-la riqueza da nosa comunidade e do noso país. En canto ó mercado de traballo e ás relacións laborais, véñse observando como no mercado de traballo presenta graves rixideces que inciden negativamente nas posibilidades de xerar emprego convertíndose nunha superposición de normas que acentúan as xa existentes e non as substitúen, cando o reto da empresa é gañar en produtividade para ser máis competitiva, unha estrutura salarial como a vixente no noso país supón unha importante limitación e é un factor de desaxuste fronte a outros países do noso entorno. A meirande parte da retribución salarial (son datos actuais) aproximadamente o 84%, responde a conceptos fixos mentres que o resto corresponde a conceptos variables nos que a produtividade ten un papel absolutamente nulo. Este sistema retributivo permite unha marxe moi estreita para retribuí-lo incremento da produtividade e é contrario ás tendencias empregadas noutros países nos que a amortización dos traballadores e a flexibilidade da política salarial permite un maior peso da parte variable do salario especialmente en forma de incentivos precisamente á produtividade. Estamos a padecer nestes momentos uns crecementos salariais desorbitados. Os crecementos salariais o que deben permitir é manter e incrementa-lo poder adquisitivo. Recolle-lo feito de que o nivel de produtividade non é o mesmo en tódalas empresas, que sendo evidente, normalmente estase a cortar por un mesmo patrón. A relación individual debe complementa-lo papel da relación colectiva do traballo e non podemos seguir a traballar cos esquemas e os procesos de negociación que non se corresponden cos que nos atopamos. Trátase de actualiza-las relacións para adaptalas ás novas esixencias e ós novos retos cos que se ven enfrontando a empresa. Durante os últimos anos o proceso de negociación colectiva ten sufrido un empobrecemento no seu contido, limitando as negociacións a un aumento salarial e eludindo cuestións non menos importantes como son a produtividade, a mobilidade, a seguranza e a hixiene. Isto indiscutiblemente trae consigo unha cortapisa novamente para a competitividade. En canto ás infraestruturas, a nosa comunidade autónoma está bastante necesitada deste capítulo como é evidente. A mellora das infraestruturas básicas favorece a integración territorial, o medrío económico e ó equilibrio. Unha maior constancia e esforzo na realización das obras xa en marcha (o plan de autovías, o proxecto de gasificación) mellorará a nosa capacidade de competir e mais vai ser un elemento que favoreza a nosa capacidade de investimento tanto foráneo como na-

cional, niveis de transportes que permitan a conexión cos eixos europeos, telecomunicacións, recursos enerxéticos. Son capítulos que promoven a difusión das vantaxes que supoñen o novo espazo económico europeo EFTA máis comunidade económica á vez que permita ás empresas aumentar e afortala-la súa competitividade coa redución dos custos enerxéticos e en telecomunicacións. Un capítulo moi importante é o formativo en xeral, referido a recursos humanos.

A política de recursos humanos configúrase como un dos piares estratéxicos da nosa sociedade e dende logo das nosas empresas. O factor humano e pouco móbil, quere longos períodos de axuste e depende en gran parte da calidade e duración dos sistemas educativos e formativos. Hoxe en día cabe sinalar neste ámbito como importante a educación en xeral, que xa non anda axustada á realidade, existe unha falla de adecuación entre a formación que lles damos ós nosos xóves e as necesidades das nosas empresas, e isto é real. Neste senso hai que dar unha maior revitalización e actualización á formación profesional orientándoa cara ó mundo da empresa. A evolución das tecnoloxías, en concreto o modo de funcionamento das empresas foron máis rápidos cós dos sistemas educativos. Neste eido o que debemos conquistar é unha meirande difusión dos coñecementos, así como un cambio nos nosos métodos educativos e pedagóxicos. Eu son consciente de que este esforzo está presente na mente de moitos dos que estamos aquí e de moitos dos que non están, pero convírtese en absolutamente imprescindible. A xestión dos recursos humanos deberá ser algo permanente na súa realización e continuo na actualización dos seus contidos, por iso é conveniente unha prospección neste eido.

Hai un último capítulo que me parece importante como xa dicía ó comezo: a internacionalización da empresa. Estamos a constatar un feito evidente: os mercados cada día son máis abertos en tódolos países e atrévome a dicir en tódolos continentes: O que en principio foi unha iniciación de normas GATT tense convertido nunha continuidade de acordos tratando de que esa internacionalización dos produtos, dos capitais, de tódolos recursos sexa cada día máis alto, neste aspecto creo que abocados a unha realidade é imprescindible que nos preparemos, pensemos nunha estratexia a curto e longo prazo que sexa realmente eficaz. Unha forma específica de internacionalización, dada a dimensión das nosas empresas, consiste en aproveita-las posibilidades que hai de fusións, adquisicións, de joint ventures para a produción, distribución e comercialización de produtos que é a tendencia manifestada na maioría das empresas e que creo que é algo que podería encaixar co comentario que o meu amigo Yuste facía hai uns momentos cando dicía ou facía referencia a que os empresarios non teñen acollido con moi boa cara o IGAPE.

Eu non intentaría rebate-lo argumento importante que respecto ó IGAPE mantivo a Xunta de Galicia, pero penso que poidera ser un dos seus fins isto que acabo de expoñer (promover fusións, promover adquisicións, buscar horizontalidade —non verticalidade—, pensar neses sectores que por falla de recursos económicos están abocados a non realizar unha xestión e que precisamente co estímulo ou algo máis que estímulo, o apoio que puidera ter do IGAPE atoparíamos unha fórmula de acerto para moitos dos sectores empresariais galegos). En xeral, eu creo que teño feito unha

pequena enumeración dunha serie de problemas ou de reflexións que ten formuladas a empresa, que demanda e que pon sobre a mesa diariamente e que en xeral son as que veñen condicionando o desenvolvemento empresarial e ós que veñen asegurando en certa medida a competitividade que se nos demanda e se nos vén pedindo con gran frecuencia, pero que sen dúbida ningunha hai que dicir que cando se pide que poidamos competir novamente hai que crea-lo marco, hai que crea-lo ambiente para que se poida efectivamente competir, senón corremos o risco de ir buscar auga a unha mina seca, e perdoádeme a vulgaridade do comentario. Moitas gracias e ofrézome, como todos nós, para no posterior coloquio ampliar esta serie de ideas.

Xurxo González Gurriarán

Gracias a Guillermo Alonso Jáudenes. Realmente xa comezan a ser complementarias as exposicións porque resulta que ó falar de competitividade enumerou unha serie de desequilibrios, uns que teñen moito que ver coa administración pública, algúns coa administración pública rexional; outros coa política financeira e coas entidades financeiras, e outros que teñen que ver coa innovación e desenvolvemento, co I+D. Polo tanto estanse a complementa-las diferentes exposicións das persoas e dos temas que comprenden este panel. Ten agora a palabra Antonio Grandío Dopico para falarnos da vinculación que pode existir ou existe entre o sistema financeiro e o desenvolvemento empresarial.

Antonio Grandío Dopico

Moitas gracias Xurxo. En primeiro lugar gracias á escola de empresariais de Vigo, ós profesores Gurriarán e Iago Santos. Realmente como xa falei neste mesmo foro, nesta mesma escola deste mesmo tema hai escaso tempo, onte collín algunhas notas para intentar non repetir algunhas cousas, centrarme e face-lo máis breve posible a miña exposición. O profesor Fuentes Quintana na aula de cultura de Caixavigo —e repetiu nun curso que está a organizar Caixa Galicia na Coruña—, dixo unha frase que eu comparto totalmente “Galicia ten unhas expectativas de medrío especiais e un pouco distintas das do resto do país. O seu activo fundamental son na miña opinión os seus homes, e a formación profesional, técnica, humana e universitaria da xuventude é a carta pola que ten que apostar para o seu desenvolvemento”. Eu aquí coincido co que dicía Guillermo hai un intre pero eu creo que non é culpa toda das institucións universitarias de que non se logre a adecuación entre a formación universitaria e a empresa, senón que é a empresa tamén quen debe facer un esforzo para lograr que esa vinculación entre universidade e empresa exista. Eu creo que é fundamental para o desenvolvemento de Galicia. Segue dicindo Fuentes Quintana e remato con esta cita “creo que neste senso hai activos importantes. Eu creo que a xuventude ou os novos profesionais en Galicia son un activo moi impor-

tante. Algunhas empresas así o están a demostrar cos seus éxitos en mercados nacionais e internacionais (empresas galegas). Vexo ademais que en Galicia hai un movemento empresarial diferente do que existía en momentos anteriores e poida que ese movemento rache un pouco os límites de medranza da economía galega”. Esta frase do profesor Fuentes Quintana a min polo menos sitúame no que quero dicir con respecto a este coloquio ou charla. A seguinte pregunta que me eu faría é: ¿cara onde imos? Está claro que España vai cara un axuste puro e duro. A converxencia implica axuste puro e duro e aínda que os manuais da imposición en España din que hai que evitar que haxa máis presión indirecta que directa, vai haber máis presión indirecta ca directa, porque o déficit público está a niveis —e neste compartimento todo o que dixo Guillermo antes incluído o dos xuros— pero o que si é certo é que a economía española ten uns desequilibrios e a parte da fiscalidade, o déficit vai quedar moi por riba da situación actual e xa veredes como axiña os tipos imposición indirecta van subir e imos ir cara a un axuste puro e duro. Dentro deste contexto ¿que lle pasa a Galicia? eu vexo moi clara a análise de Galicia porque comparto a opinión de Xoán Rodríguez Yuste. É claro que Galicia está nunha situación periférica que ten moitos problemas de economía liberal e que ten un déficit en infraestruturas, déficit que ogallá non sexa así, pero que se pode ver agravado xusto por este axuste puro e duro porque veremos se a previsión en infraestruturas do goberno central se mantén cando haxa que corrixir un desequilibrio fundamental como é o déficit do sector público que está influíndo nos xuros, na posición da peseta fronte ó exterior, etc. A min paréceme que Galicia, e é por dicir algunhas cousas que logo podemos discutir no coloquio, ten unha clase empresarial que apoiada sería capaz, xa o demostrou noutras ocasións, de conseguir aguanta-lo chaparrón, nese senso a min acúsaseme algunhas veces de que defendo ó demo. Eu non defendo ó demo; eu creo que calquera instrumento que se faga en Galicia novo e supoña unha maior dinamización da industria é bo. Eu non defendería o IGAPE entendido como hospital, ou como forma de manter posicións de agobio un ou dous anos máis ou tres, creo que o IGAPE —e eu creo que está nas mellores mans, por dicilo así— ten que intentar algo que é fundamental para conseguir que a economía española, a galega en particular, nun momento no que se vai producir un aperturismo grandísimo cara o exterior, se consegue integrar empresarios, consegue o que se dicía antes: fusións, adquisicións, compartir capital en empresas de aquí e de fóra, agrupar empresarios no interior e no exterior de Galicia, promove-lo asociacionismo, e eu eso creo ben, pois pode ser un elemento dinamizador importante. Todo isto son referencias porque realmente eu vin falar do papel que xogan as entidades de crédito, as entidades financeiras. De entrada, as institucións financeiras que operan en Galicia —e cando eu digo institucións financeiras que operan en Galicia non fago ningunha distinción entre institucións financeiras con sede en Galicia e institucións financeiras con sede fóra de Galicia— non supoñen —e isto pode ser conflictivo— ningunha limitación cualitativa nin cuantitativa ó crecemento de Galicia. Outro aspecto que hai que introducir é que os cambios prodúcense con gran celeridade e non vale quedar a velas vir: aquí hai que actuar con rapidez e actuar con rapidez significa tamén dende o

sector público aproveitar ata a última peseta que temos dispoñibles nos presupostos, esa marxe de manobra hai que investila, ó meu entender, en investimento productivo. E sigo a pensar que coa agrupación de funcións en torno ó IGAPE conséguese iso que antes reseñaba Xoán Rodríguez Yuste.

Banca e Industria ¿que papel xoga a banca na industria? Disto da banca e da industria fálase segundo a época dun xeito ou doutro e entón eu vou dicir o papel que puido ter xogado, que xogou e é certo porque o sabemos todos que ó longo de moitos anos a banca xogou un papel activo na industria, mesmo ese papel activo da banca na industria foi criticado, por citar libros de prohombres do mundo universitario citaríase dous: un de Juan Muñoz, de hai moitos anos —*El Poder de la Banca en España*— e outro do ínclito catedrático de Estructura Económica Ramón Tamames, *Los Monopolios en España*. Neses libros dise que a banca non debería xogar ningún papel na industria. De feito se analizámo-la historia recente a banca xogou un papel na industria e tivo unha posición accionarial nas empresas e en moitos casos séguela a ter.

Na miña opinión, e non é tanto opinión institucional do Banco Pastor como miña, é que pode haber ocasións en que sexa difícil achegar capital risco do mercado de capitais ou do aforro privado directo xeral, entón nestes casos eu entendo que na medida en que o proxecto sexa intrinsecamente válido a banca pode ter unha especie de compromiso con eles, esta é a teoría que sustentan entre outros o vicepresidente do BBV —que sabedes que ten unha corporación industrial de certa importancia— Xabier Gúrpedes sostén esta teoría. Eu creo que na maioría dos casos a banca o que ten que facer é deseñar fórmulas económicas e estables de financiación allea ou actuar a través de instrumentos de promoción especializados, pero non intervir directamente nela. O que si convén destacar é que o compromiso da banca coa industria debe ser voluntario, complementaria doutras instancias, subsidiaria do papel que corresponde ó empresario e dende logo temporal. Cal é a situación, porque claro, houbo épocas nas que a banca interviu na industria e é para rematar rapidamente esta primeira parte, a situación da banca cambiou, a banca nestes momentos ten algúns puntos fortes e dígoos por se alguén quere entrar logo no debate sobre estes temas, que son: alta solvencia e rendibilidade, polo menos de momento, coeficientes elevados e alto custo do cambio, de momento a un cliente dun banco cústalle bastante cambiarse a outro. Como puntos débiles ten altos custos de explotación, que inclúen como antes dicía Guillermo os altos xuros que se aplican, pero non todo é iso: baixo nivel de produtividade e escasa diversificación tanto financeira como internacional, o certo é que na banca española nos últimos anos teñen cambiado moitas cousas e a banca española está a asistir neste momento, —e o sistema financeiro en xeral— a unha importante redución da marxe financeira, aínda máis, no discurso de despedida de Mariano Rubio como gobernador do Banco de España ante o Consello Xeral, el dicía que na previsión do Banco Central está que nos próximos anos pode haber, acaso, algunha sorte de crise bancaria. Hai bancos, algúns —e o máis claro expoñente (dígoos por activa e por pasiva) é o Sr. Conde—, que seguen a pensar que a solución pasa por que a banca participe na industria.

Esta postura é moi difícil de manter neste momento por varias razóns. A primeira delas —non son afirmacións miñas— é que o desenvolvemento dos mercados de capitais e o impacto da integración financeira e bancaria en Europa poden supor —van supor— o abandono progresivo da clásica vinculación entre o sector bancario e partes moi significativas do sistema industrial. A segunda delas é o propio entorno regulador —non hai que coller outra cousa á parte da segunda directiva bancaria, que non é de total aplicación xa que se está a debater nestes momentos no Senado, a Lei e o Regulamento de recursos propios e supervisión das entidades de crédito— e aí dise, na segunda directiva, que os establecementos de crédito non poderán ter participacións cualificadas, entendendo por participación cualificada máis do 10% no capital da participada, superiores ó 15% dos seus fondos propios, nunha empresa que non pertenza ó sector financeiro. Eu aquí entendo que agora o Sr. Conde diga nunha entrevista publicada nun diario de Madrid que mante-la corporación industrial supón unha clara penalización para os recursos propios que debe cubri-lo Banco Español de Crédito. Entón a propia regulamentación impide as participacións da banca na industria e ademais hai unha experiencia coa que non me vou mesturar moito que é a crise bancaria, a experiencia da crise bancaria que non tivo precedente no mundo occidental foi de tal impacto para os xestores das entidades de crédito, e foi en gran parte condicionada ou influenciada pola participación na industria que orixinou non só en España como tamén nos EUA por exemplo, que a regulación limite totalmente a participación da Banca na industria. Para terminar e por definir porque este entorno regulador é así, no artigo ó que eu facía referencia e lle teño enviado a Iago Santos, Manuel Martín Fernández —di a prensa de Madrid esta semán que vai se-lo próximo sub-gobernador do Banco de España—, di que non debe de participa-la Banca na industria por varias razóns: risco de contaxio, é dicir, que a insolvencia da industria veña afectar á banca, risco de conflito de intereses que moi ben definen tanto Tamames como Juan Muñoz nesos libros ós que fixen referencia nos primeiros anos 70, falla de transparencia e risco de inefectividade do capital. Sen entrar máis aquí, ¿dicir isto supón dicir que non deben xogar ningún papel os Bancos e as Caixas en relación á industria? Pois eu creo que si, pero teñen que xogar un papel distinto e distinto papel se me refiro xa ás entidades galegas ou con clara vocación en Galicia e inclúo tamén ó Banco de Galicia, Banco Gallego, Banco Echevarría, Banco Simeón, o papel que teñen que xogar estas entidades, xa empeza a haber moitos números para saber o papel que xoga cada un, xa non se pode dicir un pouco de farol quen xoga un papel ou non, os números xa están aí. Para min hai que ter unha increíble vocación galega e iso supón claramente apoio financeiro directo a iniciativas de investimento viables que fomenten o desenvolvemento de Galicia; dito doutro xeito, hai que dicir canto se trata en Galicia e canto se inviste do que se trata en Galicia: Isto é o que eu chamo decidido apoio financeiro en Galicia, por se algún quere sabe-los datos do Banco Pastor, o Banco Pastor o que capta en Galicia descontados coeficientes que son obrigatorios e que están activos e demanda o Banco de España inviste en Galicia 97 pesetas de cada 100 pesetas que capta. A segunda función que teñen que cumprir os que teñen esa decidida vocación en Galicia

é oferta dunha ampla gama de produtos e servizos financeiros e non financeiros, en pesetas e en calquera divisa, aumentados ás transaccións interiores e exteriores, de aquí eu quixera destacar unha cousa: nun momento onde imos ó financiamento en moeda estranxeira, hai que considerar que unha compoñente importante da moeda estranxeira que hai neste país está nos balances das entidades de crédito galegas, unha compoñente importante. Sentido da promoción comercial e industrial de Galicia que supón situarse naqueles espazos económicos, enténdase o norte de Portugal, enténdase calquera outro país onde se poida prestar apoio á economía real galega, coñecemento a fondo das necesidades e posibilidades de Galicia e dende logo isto de onde ten que saír é dos bancos pero non sempre é así, eu admito esa crítica, non admito eu, hai un informe feito por Sofremasa que di que non sempre nos bancos e nas caixas hai un pacto directo e nitidez na toma de decisións, eu creo que isto é unha cuestión fundamental.

De tódolos xeitos eu dicía que non é unha condición limitativa porque a conxunción do acordo das caixas de aforros galegas e a presenza dun banco independente con clara vocación galega así como a presenza de tres ou catro bancos pertencentes a grupos bancarios con sede social en Galicia, fai que Galicia ofrezca, para o investidor potencial, un centro financeiro autóctono onde a fonte de servizos financeiros é igual de importante que a de calquera outra praza financeira de España e esta afirmación fixo sorrir a moitos empresarios españois na inauguración da Casa de Galicia en Madrid. Eu non a sosteño tanto porque se me ocorrera hai pouco como porque se demostra feacemente con números, non hai limitación de cantidade, nin de contía, nin de operacións para que poida haber financiamento na industria de Galicia. De tódolos xeitos hai outro papel que deberían xogar ou estaban a xogalas Caixas e Bancos galegos: a Xunta de Galicia ten instrumentos onde hai que demostrar que non soamente se fala de financiación senón que hai que poñer financiamento, entón un instrumento que mide moi ben o que dan os bancos e caixas galegas e as garantías que teñen son os créditos á pequena e mediana empresa da Xunta de Galicia que en catro anos ascende a 80.000 millóns e que a Xunta de Galicia ten perfectamente estimados os créditos que se deron con garantía persoal, os créditos que se deron con garantía real, etc.

Esa mostra é a máis significativa dentro do sistema financeiro, a mostra de 80.000 millóns permite inferir ou deduci-lo comportamento das entidades de crédito galegas. De tódolos xeitos como isto hai que sacalo adiante entre todos polo menos na miña opinión hai que desenvolver algunhas cousas máis e termino. Creo que hai que lograr favorece-lo proceso de interacción do empresario, entón a min paréceme moi ben e creo que é unha gran iniciativa que Caixa Galicia anuncie que ten unha corporación industrial con non sei cantos centos de millóns disposta a colaborar en proxectos de fusións, adquisicións, etc., tamén me parece moi ben que o Banco Pastor xunto con quince grupos de empresarios galegos teña posto en funcionamento unha sociedade de capital risco. Dende logo paréceme magnífico e creo que foi unha idea excepcional que debía ser secundada por moitas outras entidades que CaixaVigo faga unha aposta de formación de profesionais que se asemellen nas súas ca-

racterísticas ó que demanda a empresa galega e que supoñan un grao de complementariedade entre a poboación que se recibe da universidade, esencialmente unha parte que se define tamén teórica, e as esixencias prácticas que demanda a empresa privada. Non vou falar, anque creo que é importante, das actuacións que poidan ter institucións como a fundación Pedro Barrié de la Maza, enviando 10 persoas cada ano ós EUA e axudando ó desenvolvemento da formación necesaria, que pasa por unha fortísima vinculación do mundo da empresa e o mundo universitario de Galicia onde os bancos e as caixas xogando a poñer medios poden cubrir un papel fundamental. Nada máis.

Xurxo González Gurriarán

Moitas gracias a Antonio Grandío Dopico. Como sempre na súa intervención fíxonos unhas novas defensas ademais dunha exposición respecto ó estado financeiro galego polo positivo, naturalmente no coloquio poderase comentar iso do papel activo ou non na industria, iso de garantías a que chega a empresa, e iso de accións conxuntas coa Administración vía IGAPE ou vía outros sistemas. Naturalmente, como dicía antes, non cabe outro desenvolvemento sen innovación, non cabe un cambio no tecido industrial galego que non o hai, que hai apenas certos grupos fortes industriais sen renovación das empresas existentes e mesmo de empresas novas, sobre isto e sobre moitas outras cousas, un plan de I+D para Galicia é unha aspiración que todos desexamos, que todos temos e iso é do que vai falar Henrique Mandado Pérez.

Henrique Mandado Pérez

En primeiro lugar tamén quero agradecer estar presente neste debate, creo que en Galicia fanse poucos debates a este nivel, non hai moitas oportunidades de debatelos temas que hoxe estamos a debater; creo que o intercambio de opinións e o intercambio de ideas nestes temas son os que poden ir producindo ese cambio que como nos dicía Rodríguez Yuste é imprescindible no rumbo de Galicia e no rumbo da política que se aplica en Galicia. Neste senso eu creo que haberá que ve-los beneficios que da o IGAPE, pero se realmente o que fai, o que permite, é cambiar certas formas de actuación que se tiveron en Galicia nos últimos anos que contrastan coas formas de actuación que se tiveron noutros puntos de España e no resto de Europa, pois eu creo que pagará a pena, dende logo, poñer en marcha o IGAPE, ben, ó ser eu o último, antes de falar un pouco tamén quero dicir que en dez minutos, un cuarto de hora é difícil plasmar un plan de I+D tecnolóxico para Galicia, que é o que eu vou tratar de esbozar.

Pódense dar unha serie de ideas xerais que son as que vou tratar de expoñer, pero a vantaxe e desvantaxe de falar o último é que se dixeron unha serie de cousas, e entón eu creo precisamente que é bo motiva-lo debate.

Teño unha visión completamente diferente de cales son as razóns polas que España non é competitiva en Europa e Galicia non é competitiva en España, que non pasan porque os xuros sexan aquí diferentes dos de outros sitios. Os intereses poden ser punto para arriba ou para abaixo, pero na miña opinión non son un pouco a clave ou un punto importante, para min hai un único punto importante —polo menos o máis importante—, porque non somos competitivos, porque as empresas de certos países como por exemplo España e Portugal que estou coñecendo últimamente moi a fondo non son competitivas: Pois porque non souberon crear empresarios con capacidade tecnolóxica propia; non souberon crear empresas con tecnoloxía propia: España é a única nación europea que non ten multinacionais propias, é dicir, multinacionais con sede en España, que teñan a matriz en España, isto pódese ver nun libro que caeu nas miñas mans hai dous días que o fai ver moi ben. Naturalmente non se titula “A penuria tecnolóxica en España”, titúlase *200 anos de tecnoloxía en España*, editado polo Ministerio de Industria que recolle o desenvolvemento tecnolóxico español dende os 200 últimos anos, dende a época de Carlos III, que foi cando se intentou face-lo primeiro desenvolvemento tecnolóxico que por diversas razóns que se narran no libro quedou tronzado. Non soubermos crear empresas e crear un clima empresarial que poña a énfase da competitividade na tecnoloxía, que poña a énfase da competitividade na innovación tecnolóxica e entón claro así nos luce o pelo naquela época na que deixa de ser competitivo un país por ter unha man de obra barata e en cambio pasa a selo por ter realmente uns capitais, por poder facer uns investimentos en capital que non lle resulten excesivamente onerosos, nós temos que compra-las máquinas fóra e temos que paga-lo cerebro dos de fóra para o que necesitamos moitos cerebros de man de obra barata que temos aquí para poder comprar esas máquinas que logo permiten sermos competitivos. O caso de Portugal é paradigmático: ten unha industria textil nalgúns sitios como no Val de Labra co 80% da industria textil e claro baseáronse exclusivamente en comprar as máquinas en Suíza e en meter moita man de obra feminina cobrando 25.000 pesetas ó mes a manexar esas máquinas e claro así lles pasa agora que están nunha reconversión moi forte. Por outro lado facendo referencia a Galicia, e á temática da formación indudablemente eu creo que a falla de existencia dunha formación tecnolóxica forte en Galicia foi un factor enormemente negativo porque en Galicia a enseñanza tecnolóxica estivo reducida ó longo de moitísimos anos a un único centro, pero non podemos dicir que con respecto, por exemplo, a outras zonas de España a formación profesional fora distinta. A formación profesional estivo regrada en España do mesmo xeito, igual de ben, igual de mal e en cambio aquí observamos que a man de obra está peor preparada ca noutras partes, nese senso, ben, para min volve amosar Galicia que falta clima porque eu podo citar aquí tres ou catro cursos non vou da-los datos nin as circunstancias concretas dun curso nunha capital galega de innovación tecnolóxica subvencionado pola Xunta de Galicia, promovido pola Asociación de Empresarios con tres alumnos, outro curso promovido por unha asociación empresarial noutra capital de Galicia subvencionado pola Xunta que non se impartiu por falla de alumnos. É dicir: hai unha falta de clima e unha falta de motivación moi grande que

acaso tamén se produza nestes anos porque hai que apagar moitos lumes e estes lumes estámolos vendo continuamente no periódico. Pero acaso para acabar esta pequena introducción, Galicia o que fixo foi uns investimentos moi mal feitos, é dicir, o localismo tan acentuado que existe en Galicia levou a que a provincia de Pontevedra cando ten que elixir un sitio para poñer un Campus Universitario da provincia de Pontevedra busca o punto máis alonxado do centro de gravidade da provincia de Pontevedra porque alí os terreos son gratis e mais pertencen ó Concello que pretende darlle o nome a esa universidade ou a ese campus universitario.

Cando chega á Xunta de Galicia un goberno a través dunha moción de censura e ten dous anos para gobernar pois ocrreselle facer investimentos supermillonarios en zonas nas que ese tipo de investimentos non poden dar rendibilidade.

Eu teño precisamente unha visión do desenvolvemento de Galicia de que a Galicia interior non se vai desenvolver porque alí se metan de repente investimentos millonarios senón que se vai desenvolver a través dun plan no que as rexións galegas costeiras —que son nas que se produciu un clima mellor para o desenvolvemento industrial e tecnolóxico— tiren das outras a través dun plan que moi ben o IGAPE poidera desenvolver. Entón, para falar un pouco do que poderían se-las medidas que o IGAPE ou calquera institución que poida se poñer en marcha en Galicia podería chegar, é dicir, podería estar recoñecido que a innovación tecnolóxica é o motor do mundo, foi o motor do mundo e agora o que ocorre é que co desenvolvemento tan grande do sistema tecnolóxico xa se fixo unha verdade que non discute ninguén, definindo como innovación tecnolóxica todo aquilo que leva a ter no mercado mellores produtos, mellores procesos ou mellores servizos, é dicir, algo que queda a salvo nunha ciencia que incluso en moitos países non desenvolveron eles pero que logo ó final son capaces de facer eses procesos, eses produtos e esos servizos.

O caso máis paradigmático son os xaponeses. Maxwell, Farady... non eran xaponeses, pero os xaponeses foron capaces de facer un desenvolvemento tecnolóxico que deixou atrás ós ingleses, e deixaron atrás a todos aqueles países que tiveron cientistas que descubriron os principios dunha serie, dun conxunto de fenómenos nos que se basean tódolos equipos que hoxe coñecemos. Entón, partindo desta visión se un analiza cales son as comunidades europeas que cando van pedir axuda á Comunidade son consideradas como comunidades de tipo 1, son aquelas precisamente nas que non existe un número apreciable de empresas con tecnoloxía punta, de empresas que souberon crear tecnoloxía, que souberon ter produtos e non ter unha exclusiva tecnolóxica que é como a que ten hoxe a gran maioría das empresas españolas e a gran maioría das empresas galegas, entón ¿como se pode volver da-la volta a esta situación? Por un lado deixando pasa-lo tempo, é dicir, non se pode facer da noite para a mañán, pero non indudablemente deixando pasa-lo tempo de calquera xeito, como deixando pasa-lo tempo actuando na liña adecuada e dando pasos nas liñas que faga que os poucos cartos que hai en Galicia non se enterren en actividades non productivas senón que vaia chegando cara actividades que leven precisamente ó desenvolvemento de I+D tecnolóxico que hoxe non existe. Entón cales son os actores dese I+D tecnolóxico e como se pode facer que eses actores vaian na liña correcta.

Pois o I+D tecnolóxico ten tres grandes actores, é dicir, a tecnoloxía está ligada ás empresas e non está ligada nin á Administración Pública nin á Universidade nin ós centros públicos de investigación, é dicir, ligada ás empresas. E se Galicia non consegue ter empresas con tecnoloxía propia, por moito que teña unha universidade, que presente comunicacións en congresos internacionais ou teña unha administración pública, dificilmente vai ter unha administración pública potente, na miña opinión, se non ten empresas que produzan riqueza que despois faga que esa riqueza os administradores públicos a poidan distribuír.

Estas tres entidades ou conxuntos de entidades, é dicir, a Administración Pública, as empresas e a Universidade ou os centros públicos de investigación forman unha especie de mesa con tres patas na que cada un ten un papel a xogar. A administración ten o papel de se-la impulsora, é a que cobra os impostos e logo todos temos dereito a pedirlle que os distribúa axeitadamente. As empresas son os actores, agora porei algunha transparencia de opinións da Comunidade Económica Europea que nese senso, sobre todo nos plans que vai sacando ten uns preámbulos para facer ver por que parámetros se están a mover en Europa e como nós non nos movemos no pasado por eses parámetros.

As empresas son realmente o actor principal e despois a Universidade e os centros públicos de investigación porque realmente teñen un potencial moi grande que a Administración pode utilizar para poñer ó servizo das empresas e lograr entre todos un conxunto que o produto interior bruto como nos dicía Xoan Rodríguez Yuste se eleve a base da colaboración entre tódolos axentes. Entón, tratando de ser un pouco máis sintético pódese falar de que unha das claves para lograr iso é a política tecnolóxica, é dicir, o conxunto de actividades promovidas pola administración pública tendentes a eleva-lo nivel de innovación tecnolóxica das empresas ou crear empresas innovadoras.

A política tecnolóxica da Administración debe ter sempre como horizonte ás empresas e a creación de empresas, entón para poder precisamente facer un boceto dun plan tecnolóxico de impulsión da I+D tecnolóxica hai que analizar cales son as actividades dunha política de fomento da innovación tecnolóxica que poden levar a cabo, poñer algúns exemplos delas e tratar entón de concienciar á administración pública para que en lugar de dar cartos a empresas en crise, para que en lugar de dar diñeiro a empresas multinacionais con casa nai en Alemaña que despois de cobrar 2.000 millóns de pts. pechan a fábrica de A Coruña e marchan a Alemaña, pois trate de que en trinta ou corenta anos existan empresas multinacionais que teñan primeiro nacido aquí e desenvolvido aquí a súa tecnoloxía e a leven fóra. Ademais mesmo en Galicia, aínda que sabemos que o panorama non é moi esperanzador, hai empresas que foron capaces de facelo e que están a pique de se converteren en multinacionais como por exemplo Pescanova.

Entón hai catro grandes liñas de actuación, que algunha xa ten saído aquí, como son: os organismos promotores, os plans de formación e actuación industrial, as medidas directas de política tecnolóxica e os programas de investigación e desen-

volvemento plurianuais. Eu voume centrar nalgún deles: naqueles ademais nos que nalgún caso mesmo se poden poñer exemplos, aínda que non é moi usual. Acaso Galicia, sobre todo, o que lle falla, —por iso eu creo que o IGAPE pode ser realmente algo moi positivo se logra facer un plan é dicir certas medidas que ata agora se tomaron ou se foron facendo impulsadas de xeito individual ou por certas asociacións—, formen parte dun plan máis xeral.

Unha idea que eu quero deixar aquí no ambiente é que a promoción tecnolóxica non a debe face-la administración con funcionarios, é dicir, o face-la innovación tecnolóxica ou o promove-la innovación tecnolóxica con funcionarios é un auténtico erro. Entón se a administración non debe utilizar na miña opinión funcionarios, ¿como se debe face-la promoción da innovación? ¿Con empresas privadas? Con empresas privadas si pero naturalmente con certas limitacións á empresa privada. É dicir: aqueles países que están a amosar, por exemplo Cataluña, que creou un Instituto Catalán de Tecnoloxía xa no ano 1.986, —onte recibín as cifras, recibín a memoria dos últimos cinco anos que me parece que pasou dos 200 millóns ou dos 180 millóns de pts. de facturación de servizos ás empresas no primeiro ano a 900 millóns en 1.992—, fannos con Institucións sen ánimo de lucro, é dicir, empresas privadas onde se alguén non funciona, pois búscase outra persoa e ese señor vai traballar a outro sitio pero como entidades que non teñen como finalidade repartir beneficios senón que primeiro é dar calidade de servizo e polo tanto —e ademais con presenza na Administración porque a administración vai ser a gran impulsora dese tipo de entidades— vaise garantir dese xeito que o diñeiro público se utilice axeitadamente.

Así, por exemplo, laboratorios de ensaio que realizan homologacións e certificacións, que en Galicia non existen, pois o ADEIN do Goberno Vasco o 40% do seu presuposto anual teno de encargos que lle fai o Goberno Vasco de servizos ás empresas, Institutos tecnolóxicos con actividades de formación, difusión de normas, etc., o instituto catalán de tecnoloxía está facturando en 1.992 en empresas-entidades sen ánimo de lucro 900 millóns de pts. en actividades de formación, difusión de normas ás empresas que fai a custo subvencionado da comunidade autónoma, subvencionado polo goberno. Centros de difusión de determinadas tecnoloxías do cal temos un aquí na provincia de Pontevedra que eu coñezo ben e está funcionando moi ben e que tódolos equipos que ten alí para o ensino de deseño asistido por computador textil foron pagados pola dirección xeral de industrias textís do ministerio de industria español. Plans de formación e actuación industrial, é dicir, conxunto de accións tendentes a eleva-lo nivel das empresas xa existentes en determinadas tecnoloxías, neste caso é un plan paradigmático, a semana pasada tiveron ocasión de charlar co director e co subdirector xeral de reconversión industrial do País Vasco do Plan IMI —que quere dicir Introducción da Microelectrónica na Industria—, que fai actividades de difusión do papel fundamental da electrónica, formación en microelectrónica dos profesionais, directivos e técnicos que protagonizarán o cambio tecnolóxico, que non son enxeñeiros electrónicos nin recién formados, como moitísima xente que está a traballar nas empresas de promoción e desenvolvemento de novos produtos e procesos que incorporan microelectrónica, en liñas xerais este plan

abriu 23 centros no País Vasco onde agora están funcionando cáseque todos en auto-servicio, graváronse en video, teñen nun centro de grabación de video cursos de sensores, circuitos integrados, de microinformática e calquera persoa sen ter que ir alí a apuntarse pode entrar no centro, —hai 23 ó longo do País Vasco— mete-la cinta no video e poñerse a estudar sensores ou o que lle poida interesar do que lle ofrezca o centro.

Entón a terceira medida son precisamente aquelas medidas directas de política industrial e tecnolóxica, constituídas polas subvencións de certos tipos de actuación nas empresas, ninguén di que non se lle dea diñeiro ás empresas se as empresas son as que teñen que face-lo cambio tecnolóxico. Agora ben eu non lle dou diñeiro a vostede se vostede non se esforza, eu non lle dou diñeiro a vostede porque o fixo moi mal como empresario entón vostede non investiu en tecnoloxía, mesmo como me din algúns portugueses, din que alí é unha verdade a gritos que os empresarios pagan duplo polas máquinas que compran no estranxeiro, e ese diñeiro métenllo directamente nunha conta no estranxeiro, pois eu non lle vou dar diñeiro se vostede non se compromete a certos tipo de actuacións que eu como ente público pois fago públicas e ademais dou igualdade de oportunidades a todo o mundo. A palabra igualdade de oportunidades é na que se ten que basear unha política tecnolóxica. A subvención da constitución de determinados servizos nas empresas (¿quere vostede montar unha empresa? ¿quere vostede cartos? Si, eu doullos, pero vostede monta un servizo de I+D e vostede fai unha serie de cousas na empresa, precisamente para que vostede non me teña que vir pedir no futuro diñeiro dicíndome que se non ten que poñer á xente na rúa). Subvención á creación de determinadas empresas e isto é un pouco unha das claves do desenvolvemento futuro, é dicir, a creación de parques tecnolóxicos e a creación de centros de empresas de innovación.

Os centros de empresas de innovación é unha cousa innovadora en Galicia na que precisamente cremos, que ben, como ademais a política si hai que facela, e hai que facer un plan, pois sen ese plan, que eu vexo que nestes momentos a Comunidade Autónoma lle falta, pois decidiu poñer unha rede de centros europeos de empresas de innovación como todo o mundo viu estes días na prensa. Bueno, pois se un le o preámbulo da Dirección Xeral 16 da CEE, porque eses centros están subvencionados ó 40% paréceme que é pola CEE e o resto teno que face-la Comunidade onde se instalen eses centros, pois o obxectivo é este que se di aquí e fai ver practicamente a clave disto todo que estou a expoñer, é dicir, a misión destes centros europeos non é substituír ás empresas privadas, non é que o Estado se encargue de montar unha gran parafernalia empresarial, non. É favorecer que sexa a propia poboación a que tome as redeas do desenvolvemento económico e do emprego dunha rexión mobilizando dun xeito óptimo os recursos humanos, materiais e financeiros locais co fin de crear novas actividades capaces de xerar dun xeito duradouro valor engadido na rexión, iso é o que falta en Galicia: faltan actividades empresariais xerando valor engadido en Galicia.

Entón, para ser rápido, a subvención de certas actuacións das empresas —este é un dos puntos que en determinadas rexións está a resultar moi clave e en Galicia

acaso se ladeen porque se están quizás a atender necesidades máis perentorias—, a subvención de proxectos innovadores en colaboración entre empresas e centros de investigación, o que dicíamos antes, as tres patas, se a administración subvenciona ós centros públicos para que fagan traballos para as empresas e págaos, por un lado utiliza ós centros públicos e por outro lado axuda a aquelas empresas que se axudan a si propias, non tanto ás empresas que non tratan de xerar tecnoloxía como a aquelas que apostan realmente por crear tecnoloxía.

Podíamos poñer exemplos en Galicia nos dous últimos anos, e eu creo que isto funcionou bastante ben. Este ano acaso por necesidades e por falla de cartos, necesidades que parecen impostas polas empresas en crise, pois estase a demora-la posta en marcha destes plans. E entón, eu case o deixo aquí xa, porque podería expoñer un pouco as razóns de por que se crea un parque tecnolóxico e como pode servir un parque tecnolóxico cando se crea ben ó desenvolvemento industrial, pero en todo caso se no coloquio xurde algunha pregunta...

Xurxo González Gurriarán

Moitas gracias a Henrique Mandado Pérez. Dende logo, a mensaxe de que o punto clave é tecnoloxía propia é a que de boa maneira permanece despois de a través de órganos e de medidas concretas aínda que lle faltaba naturalmente completa-la exposición sobre parques tecnolóxicos. Agora dende este momento ábrese o coloquio que por suposto tamén pode realizarse na propia mesa entre os diferentes poñentes e eu pregaría facela do xeito no que ata agora se desenvolveu o curso que é poñendo por diante o interese de cada un.

P.— Pois a Guillermo Alonso. Máis ca un comentario, unha pregunta sobre unha serie de solicitudes, sobre as cousas prácticas das empresas e bueno un dos temas que non mencionou foi que estamos sufrindo un cambio enorme, as cousas cambian moi rapidamente e eu creo que tódolos colectivos, tódolos estamentos quedaron un pouco atrasados, como dicía moi ben, que o ensino quedou atrasado, que non aportaba profesionais con coñecementos actualizados, etc. De tódolos xeitos, ¿vostede non cre que os empresarios tamén quedaron un pouco fóra de xogo nesta serie de cambios que houbo?; sobre da formación de profesionais, ¿como cren os empresarios que debe de ser a formación de profesionais, máis práctica, menos práctica, que debe de intervir a empresa na formación...?

Guillermo Alonso Jáudenes

Gracias. Xa está. Vou intentar contestar rapidamente a esa pregunta e digamos relacionandoa coas distintas charlas que tivemos aquí, polo que oímos de uns e outros poñentes. Imos ver: hai unha primeira pregunta que é se os empresarios queda-

ron fóra de xogo como consecuencia do rapidísimo cambio da situación. En certa medida si, pero quedaron fóra de xogo pese a que os empresarios, e cónstame, —haberá excepcións, naturalmente— fixeron uns rapidísimos esforzos de adaptación e iso téñoos claro e asumido. A diferenza está —e quero volver a insistir no que dicía antes— que o empresario, a empresa, para se poder desenvolver necesita no seu entorno unha serie de circunstancias que lle sexan polo menos favorables, por exemplo, non quero replicar á apretada intervención de Henrique Mandado, pero non me parece de todo xusto e vou pedir permiso para usar esa palabra, que faga énfase exclusivamente en I+D. É unha razón evidente a falla de I+D na empresa española ou na empresa galega e no conxunto das empresas galegas, e eu fixen referencia a iso. O que dixen que non me parece xusto é que se faga fincapé exclusivo en I+D ou se faga o comentario de que un punto máis ou un punto menos non ten importancia. É un conxunto de circunstancias. Primeiro non é un punto máis ou un punto menos, en España estamos traballando cos farrapos que supoñen os intereses dos bancos, e pódoo confirmar Antonio, neste momento un 15%, un 16% ou un 17%; e tamén podemos demostrar que na maioría dos países da CEE, nos avanzados como Holanda, Alemaña, etc. eses intereses son 7 e 8 puntos. Polo tanto estamos a falar de case 10 puntos de diferenza, non de 1 ou 2 máis ou menos, pois eu digo que a empresa española ou a empresa galega para estar no xogo —vou admitir e dende logo corroboro e afirmoo, que o I+D é absolutamente imprescindible, pero conxuntamente co I+D é evidente que se somos periféricos necesitaremos viales que nos unan ó interior e non os temos—, se queremos competir teremos que ter, non eses 8 ou 10 puntos de diferenza, senón 1, 2 ou 3, pero non 10, se queremos competir teremos que pensar nunha fiscalidade que cando xeramos recursos cun esforzo seguramente en moitos casos sobrehumano, permítasenos desgravalos cando os reinvistamos e tírasenos ese dereito. Hai un aspecto formativo ó que fixen alusión e que aparece na segunda parte da súa pregunta que é a formación de profesionais. Eu creo que o esforzo de adaptación, primeira parte da contestación da pregunta, se sei contestarlle, o esforzo de adaptación da empresa galega ou da empresa española é grande pero son tantos os imponderables cos que se atopa de fronte, son tantísimos os escollos e tan grande a indefensión da empresa española que realmente é posible que non chege a bo término, porque é unha sucesiva carreira de obstáculos, son obstáculos loitando en convenios contra a produtividade, é loitando co Banco de España e cuns bancos cunha política financeira que neste momento non lle cadra ás empresas, é un obstáculo loitar coa fiscalidade, é un obstáculo loitar coas infraestructuras, é un obstáculo loitar cos aprovisionamentos, é dicir, é unha carreira de obstáculos de tal medida que teñen xaora que ser acompañados induscutiblemente por unha tecnoloxía propia da que carece normalmente a empresa e aí hai que facer un esforzo soberano, ¿a través de quen? Iso poderémolo discutir despois, pero non cabe a menor dúbida que se ben se puxo fóra de xogo comentar que había outras razóns podemos perseverar en determinados sectores polo mero feito de dicir que son os tradicionais, isto parécese disparatado, ó mellor fago unha afirmación neste momento que non se pode comprender ben, pero non se pode te-la terceira flota mundial, tecnoloxicamente fa-

lando, incluso a máis avanzada en número e capturas cando para pescar langostinos dependes de Mozambique, cando para pescar calamar dependes de Inglaterra, de Arxentina e as Malvinas, cando para pescar calamar dependes de EE.UU. en Boston, para pescar bacallao dependes Canadá e os apresamentos de Irlanda son continuos, é dicir, tampouco se pode montar un tinglado no aire, intentemos axudar, ¡ollo! que dixen que isto que digo é delicado, hai que facer un esforzo enorme de negociación, hai que aproximarse dun xeito tremendo ós países da negociación, hai que usa-la forza que temos para impoñer determinadas condicións a eses países, hai que saturar, repito satura-lo esforzo necesario para poder despexa-la incógnita que supón ou a incerteza que supón a pesca concretamente na nosa rexión, pero se ó final chegamos á conclusión de que nin con negociacións é viable o sector dende logo o que non se pode é seguir a axudar a un sector que ten unha viabilidade inexistente. No segundo punto da túa pregunta que me dis se a formación de profesionais debe completarse concretamente no mundo da empresa, eu creo que iso é evidente, o comentario é meu, particular, é dicir, a universidade que viva aislada en si mesma e mirándose ó embigo en si mesma paréceme barbaramente equivocada. Eu creo que o que se recibe na universidade hai que complementalo a través da empresa e na fase formativa, eu diría que absolutamente imprescindible e necesaria se non imos correr novamente o risco de tirar enormes cantidades de licenciados en dereito que non saben distingui-lo Código Penal do Código Civil e isto pasou ó longo de, atreveríame a dicir, xeracións neste país. A iso paréceme que tamén aludía Henrique Mandado hai un momento. Perdón por me ter extendido e creo que ademais toquei un tema que non me correspondía.

Xurxo González Gurriarán

Moitas grazas. Parece ser que tamén quería intervir Antonio Grandío respecto deste primeiro punto de debate.

Antonio Grandío

O tema da universidade éme un tema de especial sensibilidade. Xurxo ti dicías que eu vía as cousas en positivo, non hai unha saída para non ser positivo. Vou poñer-lo primeiro exemplo: O IGAPE é un instrumento que vén feito e aí comparto o que dicía Henrique Mandado, o sector público ten que promover, fomentar e logo ten que saber onde están os límites e quen dirixe a todos eses elementos, porque ás veces en Galicia dame a impresión de que imos ter máis incubadoras ca galiñas, e iso tampouco é bo. Multinacionais propias, eu aquí coincido con Guillermo, son un montón de factores os que andan a xogar: xuros —que non está demostrado que haxa unha relación unívoca entre xuros baixos, e investimento productivo, ademais hai que falar de xuros reais porque cando Henrique Fuentes Quintana foi vicepresi-

dente do goberno os xuros estaban ó 19% e a inflación ó 24% e o investimento productivo colapsado, é certo que é un factor diminutivo porque cando se calcula a taxa interna de retorno dun proxecto con tipos de interese do 16%, 17% case a media, típica e real, que neste momento está en torno ó 16,17%, non os preferenciais porque eso é para o de pelo verde, coxo, que non ve, etc. neso coincido contigo, pero ben, non hai unha relación unívoca entre eses factores. Multinacionais propias, di Henrique, é difícil se non xogan todos eses factores, esto é un sumatorio, eu creo que a suma seina facer, pero aquí temos que xogar todos, por eso véxoo eu positivo. Localismo, hai moito en Galicia, eso está claro é algo importantísimo, non se pode seguir virándolle as costas a determinadas realidades, Galicia pasa sen lugar a dúbidas o seu futuro polo que lle pasa a Vigo ou polo que lle pasa á Coruña, basicamente, entón hai que priorizar investimentos. Nese senso, ¿fano sempre os políticos? Xa contesto eu: loxicamente non. Formación profesional, é fundamental, pero claro Guillermo eu nunca logrei entender —e comparto o que dixeches— como os alumnos poden facer prácticas en empresas se os empresarios no mes de xuño non poñedes 200 becas para coller a 200 xóvenes, eu que me considero máis que unha persoa dun banco un ensinante, a miña verdadeira vocación, intento tódolos anos buscar 15 ou 20 sitios para ubicar xóvenes e paso bastante mal e non os consigo, é dicir, levo como 5 anos intentando que unha empresa grande da Coruña colla un xoven en prácticas e teño moi boa relación con eles e o xoven ten 23 matrículas e 3 sobresañentes en empresariais, e paseino bastante mal. Agora é moi difícil, anque nos cremos determinadas cuestións porque por unha banda estamos dicindo necesitamos unha universidade mellor, eu non falo de calidade da universidade galega, tampouco me creo o do ICABE que agora está de moda e resulta que ten un absentismo do 20% e a metade dos profesores que aparecen no cadro de profesores que dan clase, logo non a dan, pero claro hai que que ve-la formación práctica porque os outros dous valen como chegan, pero ollo, haberá que dicir poñemos 200 becas á disposición das universidades.

Xurxo González Gurriarán

Moitas gracias a Grandío Dopico. Pediron tamén a palabra Rodríguez Yuste e o profesor Mandado.

Xoan Rodríguez Yuste

Como xurdíu dun xeito máis ou menos directo ou indirecto o famoso asunto do IGAPE, eu querería acaso facer unha reflexión un pouco provocativa que é a segue: cando se fala de formación é un concepto así como bastante vago, formación dende a propia administración pública, por exemplo se unha administración pública se formula como un gran reto —falamos en abstrato ¿non?— racionalizar como ir dende

Sevilla a Madrid en dilixencia no menor tempo posible, entón podes chegar á conclusión de que podes meter dentro da dilixencia un equipo informático que fora avisando que na próxima posta, que se está a chegar, etc. e que por fin se leve todo informatizado pero en dilixencia. Esa cuestión da racionalidade que aposta por eso de chegar canto antes, chegar canto antes mellor é moi arriscado. Con esa introducción refírome agora á propia administración pública: veredes, está a pasar unha cousa: que está a pasar máis depresa fóra ca dentro e é que a administración pública separa cada vez mellor o que é a provisión de servizos públicos, a través da produción privada. Aquí está o quid de moitas cuestións novedosas que se están a ver por aí fóra, é dicir, que a propia administración pública que é a garante do ben colectivo en determinadas condicións pode confiar á iniciativa privada o desenvolvemento dunha serie de programas e cunha supervisión. Isto cadra perfectamente, parécemo a min, co posicionamento de Henrique nestes temas tecnolóxicos e cadra con moitas cousas, cadra coa xeración de emprego que é un tema que curiosamente non nos formulamos aínda porque claro, ¡formación, formación!; pero ¿para que? ¿para que nun momento determinado esas persoas non teñan un acougo, non teñan un acomodo no sistema productivo? É dicir, que estamos a falar dun modelo de formación que abrangue á administración pública, que abrangue ás universidades na revisión dos seus programas, abrangue ós sectores privados, etc. porque ó fin non se trata de que Galicia consiga unha gran aceleración no PIB se resulta que vai acompañado por un gran pagamento, explícome, por exemplo ¿por qué? ese custo social a administración pública tería que cubri-lo a través de transferencias, de limosnas para entendernos, polo tanto eu creo que a análise de todo isto é quizás o IGAPE. Ese centro pode se-lo vehículo entre provisión de bens públicos a través da iniciativa privada e é un exemplo desa cultura administrativa de contar coa empresa para proveer ó interese xeral, digo esto porque modestamente encadra un pouco o tema da formación que é máis ampla do que cremos.

P.— Os bancos galegos deben investiren decididamente en proxectos viables en Galicia, iso está moi ben. Agora, son proporcionadas as condicións nas que se conceden estes préstamos e as garantías que se piden? Qué departamentos especializados existen nos bancos para proxectos de viabilidade e en qué condicións?

Antonio Grandío Dopico.

Eu fixen referencia a unha mostra que hai na Xunta de Galicia, entón aí víase ben. Primeiro que tipo de garantías, os bancos administran aforros de terceiros e os bancos neste momento, por exemplo, teñen insolvencias fortísimas. Por poñerche un exemplo, un banco como é o Banco Pastor na memoria do ano 91 na auditoría di que ten falencias por 31.000 millóns, polo tanto teñen que procurar da-los cartos a persoas solventes. Fixen referencia á mostra porque eu espero que algún día algún profesor universitario lle deixe traballar nesa mostra porque a mostra é bastante sig-

nificativa, que os bancos piden garantías moitas veces persoais, sí é certo; que se di que os bancos extranxeiros non piden garantías tamén é certo pero é falso porque o tema das garantías está relacionado co tema da información que a empresa facilita ós bancos.

Agora hai a obriga de presentar balances auditados a determinado nivel. Eu teño un compañeiro que é asesor fiscal que fai balances auditados acomodados ó tipo de bancos ós que lle vas pedi-lo crédito, entón pídense garantías complementarias porque a información non sempre é a axeitada. Punto número dous, ¿qué tipo de departamentos? Na banca produciuse unha forte evolución e desenvolvemento de novos servicios, hoxe tódolos bancos e caixas teñen departamentos especializados que están condicionados polo tipo de investimento que reciba. Se me preguntas se a banca en xeral, o sistema crediticio, aposta por iniciativas de nova creación, eu coido que podería apostar máis e é unha opinión persoal, pero neste intre en España hai ó redor de 100 sociedades españolas e estranxeiras e entre elas a primeira do mundo —TRESI que é unha empresa inglesa de capital risco que ten investimentos en todo o mundo por riba dos 200.000 millóns de pesetas— e eu falo con bastante frecuencia porque eu dirixo unha sociedade de capital risco que crearon 15 empresarios galegos e os datos dos 2 últimos anos en España desa sociedade é que non fixo ningún investimento, basicamente por dúas razóns: porque as empresas que eles fundaron que podían ter un medrío importante non tiñan a mentalidade empresarial para comparti-lo accionariado con outra empresa de fóra e as empresas que lle ofrecían a participación accionarial non tiñan os requisitos mínimos de prospección ou de futuro para que eles poideran meter capital.

Se che vale dato sobre a empresa á que facía referencia leva funcionando o día 11 hai 2 anos, analizamos 62 proxectos, entramos nun proxecto ou aporte para constituir un hospital privado —era un investimento de 3000 millóns que eu creo que vai ser exemplar pola súa configuración e coido que pode ser trasladable a outras zonas— e entramos nunha fábrica de granito en Porriño que sufriu unha durísima reconversión e desestimamos o resto, temos neste momento tres proxectos en estudio que seguramente sairán: un, unha fábrica de tella prensada —que non se utiliza esa tecnoloxía en Galicia— e outro un tema relacionado con novas tecnoloxías e logo a creación, o que pasa é que nós temos unha filosofía de actuación: respecto total ás iniciativas do sector privado.

A experiencia doutras empresas hai unha moi forte patrocinada polo BBV, pola ONCE, polo BANESTO, o ano pasado fixo un proxecto, etc. Por iso eu cando digo, —e eu deféndoo igual—, que eu creo que o IGAPE pode ser un elemento aglutinador eu creo que en Galicia a palabra fundamental é aglutinar, pero imaxínate que se aglutinase —o IGAPE vai saír cun presuposto de 2.000 millóns que dan para moito—, aglutinando expertos nas universidades que os hai e de vez en cando tamén dicimos e que hainos que buscar fóra pero eu miro o equipo directivo das empresas galegas que na mellor, eu xa digo esos datos míroos na Universidade e sáeme un dato que é bastante clave: tódolos equipos directivos das empresas que recadan maiores beneficios saíron das Universidades galegas. Hai unha empresa no meu

pobo que é a costa de Lugo que incrementou a estratexia de crecemento baseada en dous expertos de fóra de Galicia que non coñecían moi ben o asunto e quebrou en dous anos por non coñeceren as características idiosincráticas. É un factor fundamental. A min sáeme por citar algunhas Pescanova, San José, Zara, e outras empresas que están por aí co seu cadro directivo, a empresa que neste momento é exemplo en toda España polo seu crecemento e que é claramente unha multinacional galega o seu equipo directivo está baseado en rapaces da Escola de Empresariais da Coruña é unha empresa que Cortefiel xa lle queda neste momento a anos luz, en confección é a primeira en Europa está entrando nos principais países.

Xurxo González Gurriarán.

Ten a palabra Henrique Mandado.

Henrique Mandado

Acaso debera poñer certas tonalidades nas miñas palabras. A situación na que nos atopamos agora non é produto de que agora non teñamos empresarios, esto ven de moi atrás, é dicir, eu creo que ó que chegamos agora é a situación do peixe trabando no rabo. Eu non son economista, e polo tanto, en certas cousas, teño que falar con coidado. Pero eu creo que a diferenza de intereses entre España e outros países ten bastante que ver con que o noso PIB, que non xeramos a suficiente riqueza como para despois podermos ter diñeiro a baixo interese, e naturalmente, claro, senón xeramos iso, ¿como podemos facelo?, a verdade é que como dixeran a Antonio Grandío, hai que ser optimistas aínda que ás veces resulta moi difícil ser optimistas, eu creo que o temos moi cru porque tardamos moitísimos anos en reaccionar. Un pode comprender que despois da guerra hubiera uns certos anos de proteccionismo, acaso ademais viñeran ben, pero tardou demasiado tempo, e agora atopámonos cunha apertura producida indubidablemente. Eu dende logo se tivera que votar o de Mástrique, teño moi claro o que votaría: non temos máis remedio ca unirmos a Europa. Pero claro, o esforzo é impresionante porque estamos a anos luz, porque ó longo de moitísimos anos non queríamos autovías, non queríamos autopistas, como me dicía un portugués o outro día, “E que nos aquí en Portugal, tiñamos claro cando eu era neno que o que non había que arranxar eran as estradas que ían para a España porque podían vi-los españois a nos invadir”, e iso un pouco foi a filosofía española: o aillarse. Entón agora a min paréceme moi ben. Naturalmente, non vou dicir eu aquí que non fan falta autovías, pero fócome nas autovías que serven para sacar cousas para fóra e serven para meter cousas dentro, entón podemos atopar aquí que ó arranxa-las autovías o que facemos é facilitarlle á xente que está na tecnoloxía punta, dármoslle facilidades para que a veña introducir aquí, é dicir: que só con autovías non imos arranxa-lo noso problema. En canto á Universidade, a parte de que

non creo moito na Universidade, a Lei da Reforma Universitaria por moitas cousas que serían moi longas de contar, eu si que creo que a universidade haina que sacar de onde está. Isto é como o que se contou dos vascos, os vascos dixeron:

— ”Hai que facer un plan de introducción da microelectrónica na Industria”.

— Imos ir á universidade para dicirlle o que teñen que facer e que monten uns cursos.

— Nada, nada, nada... deso nada. Facémolo nós, o Goberno Autónomo. Agora montamos, ¿que montamos?, Institutos.

— Señores da Universidade, ¿queren vostedes montar un Instituto mixto entre vostedes, a Administración, e estas e as outras empresas? Señores da universidade, vostedes saben moito de microelectrónica, pagámoslles a vostedes 500.000 pts, e vostede vense aquí durante cinco meses e gravan uns cursos en video para a xente, entón imos utiliza-la universidade, pero non dentro da universidade, como tirando ós universitarios para fóra.

Para iso, ademais, hai un artigo once da LRU, onde calquera universitario pode ter unha dedicación exclusiva á universidade, comparti-las súas actividades universitarias con actividades digamos non extrauniversitarias, universitarias pero realizadas en colaboración cuns entes públicos e co sistema productivo e eu a visión que teño precisamente é esa, porque creo que é moi difícil arranxa-la universidade. O que si dende logo pode contribuir é o Goberno Autónomo, é dicir, os que estamos na universidade e vemos a penuria de medios e as dificultades que hai na universidade, cando vemos que en Vigo se pide unha Facultade de medicina e que en A Coruña pídesse outra, dende logo véñennos arrepiós. E cando se pensa montar cinco facultades de química, unha en A Coruña, unha en Santiago, unha en Vigo, outra en Lugo e despois montarán outra en Ourense, pois ben, ¿que dicimos? Este país non vai saír da miseria na que andamos se non actuamos dun xeito selectivo, e se non se molla quen se ten que mollar.

Eu creo, por exemplo, que en Ourense hai que montar cousas, pero en Ourense non se deben investir 3 ou 4.000 millóns de pesetas nun parque tecnolóxico porque mesmo se pode producir unha frustración maior ca se non se invisten eses cartos, é dicir, hai que ser selectivo no tema, por exemplo, dos parques tecnolóxicos; hai que ter uns condicionantes moi fortes, e de feito a CEE está a facer un labor bastante bo montando comisións onde lle di á xente: se vostede quere ter diñeiro da comunidade para poñer un parque tecnolóxico ten que ter cinco expertos que llos proporcionamos da Comunidade para que nos digan se o parque é viable ou non é viable e eses cartos que se van investir aí van producir ou non van producir, é dicir: fai falla ese plan que eu creo que o IGAPE pode axudar a ter e pode axudar ademais a facer o que eu chamo unha política populista e non populacheira. Ata agora en Galicia estívose a facer moita política populacheira, que é: ¿que pide o pobo?, o pobo pide que lle fagan un paso soterraño por debaixo da praza de España; pois facémosllo, e ade-

máis así a ver se gañamos as eleccións, aunque despois o paso soterraño non valga para nada ou que se demostre que se investiron 500 millóns de pesetas e que non valeu para nada: esa é a política populachera.

A política populista é aquela na que montando unhas estruturas axeitadas o Goberno móllase e fai moitos debates coma estes que eu creo que debates coma estes faltan moitos en Galicia, para que a xente se vaia concenciando de que ás veces o Goberno ten que facer cousas que non lle gustan á maioría do pobo, que a maioría do pobo ás veces non entende que temos que facelas para camiñar no sentido correcto, senón expoñémonos a facer moitas cousas como iso: facer universidades no monte mal comunicadas, facer parques tecnolóxicos en sitios onde os investimentos non producen, etc...

Xurxo González Gurriarán.

Máis preguntas....

P.— O IGAPE é un instituto galego para a promoción económica, é independente, ou sexa: está esperando alí a que a empresa privada veña pedir axuda: “bóteme unha man porque teño unha necesidade, quero facer isto, quero investir, quero crear unha empresa”. ¿Non ten tampouco ningún interese en mante-lo noso contra capital foraneo que nos poida invadir onde os nosos recursos naturais se vexan ameazados de forma flagrante, por exemplo o caso de LARSA coa compra desta por capital extranxeiro? ¿Que garantías temos entón de que tra-la adquisición da produción non veña a comercialización xa que a nós invádenos cos seus excedentes? ¿Que medidas hai de defensa na empresa pública para anticipármonos a estes compradores privados?

Xoan Rodríguez Yuste

Está claro que estas ideas de invasións son algo que cada vez se van a escoitar menos, é dicir, ímonos mover, se as cousas non seguen nun entorno no que o mercado e estas categorías atípicas de mercado, competitividade, produtividade van ser unhas referencias válidas. Alí os poderes públicos son tamén unha obriga garantida polo ben colectivo. Por outro lado se se está a predicar, e iso é unha actitude política, e un anda convencido de que a economía de mercado parece que funciona mellor ca economía intervida, pois hai que andar ás duras e ás maduras. Por exemplo: non se pode dicir nun momento determinado que unha empresa que resulta ineficaz pódese manter polo goberno per omnia seculá seculorum invocando asemade a economía de mercado: iso é imposible... Por iso este IGAPE non pode ser privado: porque aquí se ventilan intereses colectivos. En primeiro lugar, nesa política de independencia: non, non pode ser unha instancia pasiva —como é agora o goberno-: é

un activista que vai buscar ó empresario. Vai estar *cerca* das necesidades. Pero non é independente totalmente, porque ten que garanti-lo ben colectivo. Terá que apostar polo cooperativismo porque interesa ós produtores galegos, pero apostando dentro das coordenadas do libre mercado. O Outro sería apostar dentro das coordenadas da empresa pública, que xa se ten visto que é un desastre.

P.— ¿Que pode face-lo pequeno comercio fronte ás grandes superficies?

Guillermo Jáudenes

Non se pode xogar ás duras e ás maduras: ou xogamos a unha economía de libre mercado ou xogamos a unha economía intervida. En maior ou menor medida: o metro ten 100 cm, a extrema cero, a extrema 100. A medida que vas pasando ó 1, ó 2, ó 3, vas indo cara a un camiño determinado. Creo que temos que admitir tamén que unha gran superficie ten o seu dereito a instalarse. Unha administración non pode saír ó paso de calquera polo mero feito de lle ter sido formulada a ese señor unha competencia. Si poderá —acaso o IGAPE é o camiño— promocionalo, axudalo en estudos sectoriais... pero en ningún caso intervir, que é o que nos ten preocupados do IGAPE. Preocúpanme frases coma esta: “En particular poderá constituír sociedades mercantís ou participar en sociedades xa constituídas”. Tamén nos preocupa que os empresarios non poidamos participar nun organismo desta entidade e importancia: inclúfusenos nun comité asesor, pero entendemos que os empresarios deberían formar parte do que vulgarmente se chamaría o Consello de Administración. Acaso fosen estas as dúas tonalidades que opoñer. De resto, parécenos acertado. Se agora engarzamos coa proposta que aquí fixo Henrique Mandado... Moitas veces subvenciónanse empresas que ó pouco tempo están na mesma situación: a subvención non é o camiño... nun país onde dos 18 índices apenas un é positivo para o ano 92: que aumentou o turismo —outros: consumo de cemento, consumo de enerxía eléctrica, importacións, exportacións etc, pioran sensiblemente—. Non quero mandar ningunha mensaxe de pesimismo. Tamén son optimista. Pero temos que aceptala realidade. Isto ten solución: para iso necesitamos ir da man, e da auténtica necesidade dun pacto socioeconómico: o mundo da empresa, o mundo da Universidade, o mundo da Administración e do Goberno; e que teñamos unha filosofía e un obxectivo claro de onde imos, que queremos e que podemos. Ata agora, lamentablemente, andámonos a mover no mundo das improvisacións. É moito o que se improvisa e é pouco o que se pensa. Se nos sentáramos nunha mesa para crearmos un plan de futuro, dende logo a mensaxe de realismo íámolo converter en optimismo e acaso mesmo a curto prazo. Non podemos ser unidireccionais e mantérmonos sempre a pensar apenas nunha cousa, abusando da improvisación crónica, etc. Acaso me demorei de máis na resposta.

Xurxo Gurriarán

Había unha alusión a dous temas do IGAPE que Yuste quere facer observar.

Xoán Yuste

O risco de que outro goberno máis de esquerdas quixera poñerse no metro a 99,9 é raro, porque tería mesmo máis fácil propoñer outra lei. Por outro lado, a intervención está estreitamente vixiada pola nosa pertenza á comunidade europea —na súa Directiva Xeral 4ª sobre a competencia e a intervención na empresa privada—. Podemos nós facermos unha lei moi intervencionista, que quedaría sen efecto por unha simple denuncia ante os tribunais de xustiza: non é posible prosperar na intervención pública, pero —iso si—, hai que abrir unha portela.

Henrique Mandado

Hai empresas que teñen como misión dinamiza-lo sistema: que as empresas teñan un clima axeitado e poidan ser competitivas. Entón nesas empresas debe esta-la Administración. Foi exemplar, na Coruña, que cando *El Corte Inglés* quixo instalarse, agrupáronse os empresarios e propuxéronlle ó Alcalde: Queremos que ó lado de “El corte inglés” se constituía un gran edificio con tendas múltiples poidendo pasar dese edificio a “El corte inglés” por un corredor sen se mollar: así suavízase a creación de empresas en réxime de monopolio, contrariamente a como se fixo en Vigo tantas veces: Se queres facer un certame ferial tes que acudir á empresa que creou o Concello en réxime de monopolio o día anterior pola tarde, da que ben gustaría eu de sabe-lo seu Consello de Administración: A Administración Pública pode axudar moitísimo porque, mesmo sendo capitalistas, hai moitas cousas que atentan contra o libremercado. E sobre todo, hai unha cousa extremadamente importante nun mundo tecnolóxico: o control das empresas privadas nos casos nos que non se controla a simple vista. Así, nos EUA unha zona de fábricas de semicondutores de aparencia moi respetuosa co medio ambiente, verquían en depósitos con fisuras que afectaban á rede de augas. Aquí como non chegamos a fabricar semicondutores, chéganos con ir ve-lo Lagares: é que se ve a simple vista: ás empresas hai que controlalas, e controlalas moitô. Hai que lles deixar teren liberdade e librecompetencia, pero hai que controlar moito, p.ex. que non contaminen para competiren con vantaxe con outros empresarios que teñen sistemas para non contaminaren.

Antonio Grandío

Hai en Galicia 150 grupos empresariais de éxito. Gastando ben os nosos recur-

sos e integrando PEMES —como construíndo unha gran área comercial para o pequeno comercio, no caso de Vigo que se propuxo—, podemos conseguir moito...

Xurxo Gurriarán

Chegamos á extrema do tempo. Quixera deixar no ar algunhas ideas que acaso nos contestemos: **Unha**, O IGAPE é unha boa montaxe para concentrar actuacións da Administración Pública. ¿Será posible que a Administración Pública lle deixe?; **Outra**, os empresarios de Vigo —parece ser que por fin empeza a haber unha serie de relacións entre empresarios e xerentes públicos—. falouse e estase a constituír unha fundación onde concorran empresarios, administracións públicas, Universidade: A Fundación Pro-Vigo, ¿será verdade?; **Outra**, as entidades financeiras teñen que retirarse naturalmente, ou queren retirarse, da súa actuación directa no mundo industrial, ben por problemas ou por vocación, e deixar de teren un papel activo. As sociedades financeiras, anque sexa pasivo, ¿están dispostas a teren expertos internos ou externos que axuden a tirar da crise ós sectores en crise de Galicia?; **Outra**, A Universidade Galega, e dela a de Vigo, de verdade, ¿ten algunha posibilidade de vivir de fronte á sociedade ou vai seguir a virarlle as costas?

Moitas gracias ós membros desta mesa. Foi unha gran oportunidade para esta Escola e para este curso, e moitas gracias a tódolos asistentes porque realmente foi modélica a súa asistencia ó curso de verán, e aguataron moitísimo calor. (Aplausos).

SUMMARY This article discusses the lines of a strategy aimed at favouring the competitive environment of Galician enterprise, the launching of a productive investment, and a creation of able enterprises. Conditions as: generation of technology, efficient management, professionals, retributive system of staff, interests, inflation, labour costs, tax pressure, policy and disposition of the Public Administration are discussed. The situation of Galician economy runs the risk of being more and more similar to an old people's home —living on transfers— and a policy which tries to contrast factory and home —the vice of production versus the charity of transfers. The results of the experiment of the subvention policy as promoting policy are assessed as mediocre. The definition of the role of banking and the financial system in questions such as direct implication / distancing of industrial production, drainage of capital out of Galicia / search for chances to invest inside; and implication of banks in projects of capital-risk and other promotion projects. The imperative need to generate technology in enterprises is postulated in a plan where: a) Coastal Galicia —with a better industrial and technological climate— should push the whole country forward; b) companies must accept the challenge of generating technology and implicate the other two agents in this process: Administration and University. Neither of them will ever unleash the process of technological generation nor will they be powerful if they are not supported by dynamic and able enterprises. It is necessary to develop a technological policy aiming at strengthening the companies which generate technology; c) the plan of technological promotion must not be carried out by civil servants, and the Administration must resort to other means: particularly non-profit-making institutions; d) receipt of official aid ought to be conditional on the establishment of I+D services in companies; and e) people should be helped to take the reins of the economic development mobilizing their resources, creating new commercial activities, and generating added value.

NOTICIAS DE ACTOS

XIX CONGRESO INTERNACIONAL DO CIRIEC.

Vense de celebrar nas datas comprendidas entre o 15 e o 17 de Xuño pasado, o 19 CONGRESO INTERNACIONAL DO CIRIEC (Centro Internacional de Investigación e Información sobre a Economía Pública, Social e Cooperativa), no que esta Asociación tivo a ocasión de participar. Por unha banda coa presentación da ponencia “Introducción al caso de las posibilidades laborales de la mujer no urbana en Galicia, tomando como referencia las cooperativas de confección” onde a nosa compañeira Kellie C. Germond facía unha reseña do novo traballo sobre o textil, e pola outra coa miña asistencia ó congreso como axente de prensa.

A primeira nota salientable dunha reunión destas características (ó redor de 600 congresistas que se deron cita no Palau da Música e congresos de Valencia) é a cuestión da súa necesidade. ¿Cal é o obxecto dunha xuntanza que move cifras millonarias?

A resposta debера ser que este tipo de congresos ten como obxecto a discusión e posta en común das diferentes investigacións, traballos e opinións ó redor do concepto de Economía Social, da súa situación e perspectivas. En definitiva dar a coñece-los estudos levados a cabo polos asistentes e tratar de sacar algo en limpo. Sen entrar en xuízos de valor, frecuentemente a opinión máis extendida é que este tipo de congresos dan como resulta a acumulación de carpetas, documentos e papeis únicamente aproveitables para estudiosos do caso pero que non se reflexan na resolución dos problemas concretos.

Con independencia disto, o obxectivo da nosa Asociación foi dar a coñece-los estudos levados a cabo no cooperativismo textil galego, abordados pola nosa publicación *Cooperativismo e Economía Social* e a importancia fundamental do papel xogado pola muller neste sector da nosa economía. En relación con isto, unha das actividades que a Asociación tiña en perspectiva era a elaboración, posta a punto e execución dun Programa da Muller co fin de estudia-las posibilidades de autoocupación e proxectos empresariais viables para ela. Proxecto que tivo que ser, de momento, posposto debido á escaseza de medios e o volume de traballo, pero que espera ser retomado en calquera momento de haber persoas interesadas no caso que asuman o seu desenvolvemento.

O segundo obxectivo era establecer un primeiro contacto coas xentes e entidades da Economía Social valenciana e cos asistentes ó Congreso. Contacto que consideramos sen nengunha dúbida máis fructífero e compensador. Vaia por diante o noso agradecemento e o meu en particular (non quixera esquecer a ninguén) para as amigas e amigos do CIRIEC, da Federació Valenciana d'Empresas Cooperatives de Treball Associat e como non, do Institut de Promoció i Foment del Cooperativisme.

Polo que respecta ós temas de principal interese do Congreso destacamos os seguintes:

— Non existe un marco conceptual que permita diferencia-la economía social claramente do resto dos sectores. E aínda que o Sr. Lagares Calvo insista, nos permitimos expoñe-las nosas máis serias dúbidas a que as caixas de aforros cumpran unha función social e polo tanto pertencan á Economía Social.

— Cuantitativamente a Economía Social tivo un desenvolvemento desigual e parece ter un peso económico superior ó que en principio parecía (da orde do 1/4 do investimento na CEE e o 20% do emprego) (Naturalmente coa salvedade expresada no punto anterior). Parece asimesmo que axuda eficazmente á distribución da riqueza, pero foi un movemento incapaz de estruturarse eficazmente.

— Chamada ó traballo conxunto dos investigadores e empresarios cooperativos xa que a nova Europa non se concibe sen Economía Social.

— Contexto de crise e inestabilidade, de economía global que presupón actuacións para saír do mercado local e nacional e integrarse nun mercado único. Punto este de especial interese e dificultade para os bancos e entidades de crédito cooperativos.

— Os graves atrancos das cooperativas agrícolas, en concreto, os prezos do leite, fan que a cooperativa non solucione os problemas dos socios, co que estes non se senten cooperativistas nin membros da súa organización.

— A reformulación dos principios cooperativos debe conquistar eficiencia económica pero tamén distribuidora de riqueza. Mante-la subordinación do capital social á finalidade cooperativa e á democracia social é, xa que logo, fundamental. Asimesmo as cooperativas deben ofertar no mercado activos financeiros actuais que fagan delas empresas competitivas.

— A crise da empresa pública e máis concretamente da empresa monopolística estatal (pouca innovación tecnolóxica, relaxación na xestión, caída dos prezos) leva a cuestionarse se unha intervención estatal na prestación social debe ser mediante este tipo de empresa.

Ábrese un campo importante para Cooperativas, Asociacións, Fundacións, SALES, onde a participación de traballadores, consumidores e usuarios provoquen acción social, relativizando a importancia da titulariedade.

As condicións que deberían en calquera caso cumprir estas empresas sería o axeitado dimensionamento, xestión profesional, formación e (I+D).

Finalmente, máis que unha simple enumeración de temas que non aclara demasiado, considero máis práctico que as persoas interesadas se poñan en contacto con esta Asociación xa que aquí teñen as ponencias ó seu dispor.

Tino Gago Conde

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA CADROS DE XESTIÓN DE COOPERATIVAS

A Asociación Para a Economía Social, a instancias da Consellería de Traballo da Xunta de Galicia e coa colaboración da Universidade de Vigo, ten elaborado e está a desenvolver un Programa de Formación para Cadros de Xestión de Cooperativas co que se pretende atender as necesidades recoñecidas de formación nas empresas, asociacións e xentes da economía social. Os destinatarios serían por unha banda traballadores, cadros en activo das empresas da economía social e pola outra, outros colectivos interesados como estudantes, profesores, asesores, profesionais, etc.

Os principais obxectivos son:

1º Formar equipos capaces de concebir en poñer en práctica un plan, unha estratexia e afrontar os problemas e darlles saída en conxunto.

2º A elevación da formación técnica-empresarial e empresarial-societaria segundo as necesidades reais concretas.

3º Capacidade de xestionar as decisións, proxectos e comportamentos grupais.

Polo que respecta ó contido e deseño, o programa ofrece 7 liñas de actuación que comprenden cada unha varios sub-programas independentes, tal e como detallabamos no exemplar que foi distribuído ás cooperativas:

1.— DISTINGUI-LO COOPERATIVISMO E A ECONOMÍA SOCIAL

Trataríase da 1ª liña introductoria de achegamento a noción do cooperativismo e a Economía Social, da súa reflexión e maduración de proxectos concretos.

2.— EXERCE-LA AUTOXESTIÓN

Trátase nesta liña de achegar ós membros e interesados ás características

e principios de actuación da cooperativa, para fomentar a participación, iniciativa e motivación dos seus membros.

3.— PROMOVE-LAS RELACIONES SOCIETARIAS

Preténdese con esta liña explicar brevemente aspectos básicos de organización e asunción de tarefas con obxectivo de funcionalizar o traballo en grupo.

4.— MELLORA-LA CAPACIDADE PROFESIONAL E DE XESTIÓN EMPRESARIAL

Os obxectivos específicos son ofrecer vías progresivas de acceso ós coñecementos dos subsistemas empresariais.

5.— INTERCOOPERACIÓN

Definir o asociacionismo empresarial-cooperativo e suxerir a posibilidade de agrupación con intereses económicos comúns, son os obxectivos desta liña.

6.— ANÁLISE ORGANIZACIONAL

A liña 6 ten como obxectivo analizar a organización e funcionamento da Cooperativa ata chegar a formulacións estratéxicas e introducirse na perspectiva como fundamento do éxito empresarial a longo prazo.

7.— CURSO AVANZADO

A liña 7 ofrece un curso avanzado de Formación de Cadros de Xestión de Empresas da Economía Social que ten como obxectivo unha formación avanzada na Cultura Empresarial e na elaboración de Estratexias, levada a cabo por expertos nas diferentes materias e dirixido tanto a directivos de empresas cooperativas, membros de Consellos Rectores como a formadores, Licenciados e xentes do mundo cooperativo cun certo nivel de coñecementos.

O programa foi enviado ás cooperativas do país e a diversas Institucións que entendimos aíns. As fichas de demanda foron analizadas e puxémonos en contacto cos solicitantes, atopándonos con solicitudes moi diversas, que inclúen a socios e dirixentes de cooperativas xa constituídas, así como as de promotores de novas empresas. Na actualidade estase elaborando o calendario para impartir o programa e establecendo os primeiros contactos coas cooperativas, co profesorado e con exper-

tos de diferentes Comunidades Autónomas que colaboran nalgún programa determinado. Algún dos programas xa foi desenvolto e estamos á espera da finalización dos trámites na concesión da subvención para aborda-los restantes.

Tino Gago Conde

*INFORME DO PRESIDENTE DA ASOCIACIÓN PARA A ECONOMÍA SOCIAL
QUE SE PRESENTOU A ASEMBLEA ANUAL DO 12 DE MARZO DE 1.992*

1. Balance da actividade realizada

Ata hoxe, a APES

1.1, Editou semestralmente *COESGA*, estando no prelo o nº 5(I-VI-92), cumprindo satisfactoriamente o seu obxectivo de expandi-la cultura empresarial, estratéxica e cooperativista que se propuxo. A publicación empeza a acadalo nivel científico e de opinión, e neste nº 5 cumía as súas aspiracións coma revista primaria e impulsora de estudos. Inda sendo unha palanca de aglutinamento dos sectores interesados sobre o tema, podemos dicir que neste eido tivemos menos éxito, manténdonos nunha saudade que só recentemente empezamos a remontar.

Tamén:

Desenvolveu as liñas de estudo e investigación,

1.2, *Directorio e historia do cooperativismo en Galicia*, que tiña como fonte fundamental os datos do rexistro, e que serviu tanto para constituir un directorio de cooperativas como para unhas referencias claras á historia, dimensións e realidade actual.

1.3, *Diagnóstico do cooperativismo textil en Galicia*, auspiciado pola Universidade de Vigo, cuns resultados medianos, debido ó escaso cumprimento dos compromisos adquiridos. A este respecto haberá que reformularse as formas nas que se establecen liñas de investigación, de forma que se aproveiten mellor os medios e prioridades que se establezan.

Tamén:

1.4, *Creou unha mínima infraestrutura* consistente nunha precaria pero imprescindible biblioteca e unha rede de intercambios con 20 institucións; unha rede relacional que son de bastante axuda na consecución dos seus fins.

1.5, *Organizou as Xornadas de cooperativismo na confección, Vigo, 13 e 14 de Decembro*, que valeron para unha refelexión estratéxica sobre o sector, e mais para a elaboración dun programa que vai ser defendido pola AES.

Por fin, *estableceu as bases para un convenio coa Consellería de Traballo*, para os proxectos da asociación e máis para o desenvolvemento dun programa de formación de cadros solicitado pola Consellería.

2. *Compromisos e proxectos para os próximos dous anos*

2.1, Consolidación da revista COESGA, xa que segue a se-lo aglutinante dos sectores da economía social e os interesados nela, así como o seu soporte. Ademais, interesa a ampliación dos seus intereses ó planeamento, ó medrío, ós proxectos empresariais e á galeguización das relacións comerciais. Esta consolidación farase tanto co lanzamento das liñas de investigación, formación e estudio que de suso se referencian como co intento de formarmos un equipo de estudos e un gabinete de prospectiva sobre a economía galega. A consolidación de Coesga farase:

- Unha campaña de subscricións.
- A ampliación do seu cadro de promotores.
- A ampliación da mesa nun comité de lectura, consolidando un 25% do espacio da mesma coma artigos de carácter cientista.

2.2, Lanzar e continuar tres grandes liñas de estudio:

2.2.1 Planeamento e prospectiva sobre a economía e a empresa galega.

2.2.2. Insistencia na Economía Social:

- A. O textil, primeira prioridade.
- B. Actualización de datos sobre coop.
- C. Outras formas de economía social (SAL, mutuas, OP, xuntas de montes, ILE, DR, SAT, Asociacións,...)
- D. A muller: posibilidades de autoocupación e proxectos empresariais viables para ela.
- E. Outras posibilidades de expansión para a economía social.
- F. Historia de casos: Saralegui, Cogalco, Coren...

2.2.3. Ordenamentos sectoriais.

2.3, Lanzamento dun programa de formación de cadros, que terá por obxectivos tanto eleva-la cultura empresarial da economía social como colaborar ó vizo dos proxectos empresariais no seu seo. Está elaborado e xa no prelo o esquema do programa e en curso de negociación para a súa financiación e realización, incluíndo un equipo de técnicos que o desenvolva —coordenado por Constantino Gago Conde—

RESEÑAS DE LIBROS

Arcadi VILERT, *Autogestión Cooperativa Hoy*, Federació de Cooperatives de Treball Associat de Catalunya.FCTAC, Barcelona, 1.986

Sen lugar a dúbidas neste pequeno manual que poidéramos calificar de ensaio, o autor, actual director da área empresarial da Federació de Cooperatives de Treball Associat de Catalunya e destacado especialista do sector, baseándose na súa propia experiencia, repasa e pon perfectamente no seu lugar as características básicas que definen o modelo empresarial cooperativo.

O seu contexto económico, a iniciativa cooperativa, a visión empresarial, os principios de funcionamento, a cultura obreira, o interese social, conceptos que se confunden e entremezclan facendo da iniciativa empresarial-cooperativa un entramado difuso, escuro, de dificultosa explicación, quedan perfectamente aclarados e conxuntados.

De obrigada lectura para tódolos socios de cooperativas que desexen simplemente saber quen son e cara onde van. É de obrigada lectura para as xentes da economía social cansas de coñecementos teóricos porque teñen a oportunidade de coñecer e discuti-las experiencias prácticas das que tan faltos andamos.

Marcel.lí FERRER, *AKOOP, Sistema eficaz per a l'autogestió de Cooperatives. Alternativa contra l'atur i expressió matemática de dretes i esquerres*, GA-RRAF, S. COOP., Vilanova i la Geltru, 1.982

Por fin atopamos un regulamento interno feito por socios cooperativistas. Por fin unha referencia práctica de valoración de postos de traballo, responsabilidade, reparto de excedentes e anticipos laborais. Matizable, discutible e concreto para unha cooperativa determinada, pero en calquera caso un exemplo práctico e que funciona. Foi editado en 1.982 e AKO Electrónica está a utilizalo (con algunha variación) dende o ano 1.977. O seu presidente e autor do libro, o señor Marcel.lí Ferrer Garriga, vén de contarnos que o ano que vén pensan facer unha nova edición. Posiblemente, ademais, nos aclare máis cousas nun artigo para o nº 7 de *Cooperativismo e Economía Social*. Eu de vostedes reservaría o meu exemplar.

I.P.F.C., *Manual per a Cooperatives de Treball Associat*, Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives, Barcelona, 1.988

Unha nova lección práctica, esta vez de tódolos trámites necesarios para a constitución dunha sociedade cooperativa de traballo asociado. Xestións de constitución, modelos de documentos, onde solicita-los certificados, modelos de actas de asembleas, libros obrigatorios contables. En fin, un resume pormenorizado de tódolos requisitos básicos legais para a posta en marcha e normal funcionamento dunha Cooperativa de Traballo Asociado coa única salvedade do desfase, debido a antigüidade da edición, dos requisitos fiscais. De calquera xeito soamente as persoas que tiveran navegado polos mares da burocracia, que se tivesen desesperado fronte á inmensidade de requisitos e trámites preliminares, que tiveran feito quilómetros dunha institución pública a outra na procura da documentación mínima obrigatoria, agradecerán e valorarán no que vale este traballo. Naturalmente feito por unha institución pública catalana, en Catalán e con enderezos axeitados para Catalunya. Mellor iso que esperar un traballo parecido en galego e para Galicia.

Tino Gago Conde

M^a Xesús FREIRE SEOANE (Coordenadora), Foro de Economía. El Sector Textil en Galicia, Banco Pastor, A Coruña, 1.992.

O Foro de Economía do Banco Pastor nesta súa cuarta edición levou a cabo un seminario sobre o sector textil na Galiza que se apresenta agora en forma de libro. Foronlle encargadas as ponencias aos expertos de Kurt Salmon - Alberto Figa e Jaime Tusell - . Interviron ademais representantes das administracións autonómicas, central e comunitaria así como representantes da universidade e da industria textil.

Os ponentes expuxeron no seminario cales eran ao seu entender os puntos fortes e febeis do sector textil galego, incidindo especialmente no redimensionamento das empresas do sector textil, lograr un tamaño mais competitivo e chamaron a cooperación entre as diversas empresas para articular novos servizos en común, realizar estudos conxuntos, etc. Prestaron tamén interese polas cooperativas do sector as que lle recomandan fortalecer a súa base manufactureira e entre outras medidas propoñen a creación de Oficinas Técnicas e de soportes. Reclamouse tamén na celebración do coloquio unha maior planificación do traballo nas cooperativas, así como melloras técnicas.

Por último na mesa redonda celebrada a continuación, aparte de manifestar confianza no futuro do sector, subliñouse a conveniencia por parte das empresas de asumir elas mesmas labours de distribución polo elevado valor engadido que estas aportan.

Miguel Anxo Bastos Boubeta

LIBROS, PUBLICACIÓNS E DOCUMENTOS RECIBIDOS NA NOSA BIBLIOTECA.

Libros

Jacques DEFOURNY e José L. MONZÓN CAMPOS, *Économie Sociale. The Third Sector*, Bruxelles, 1992.

Antonio PALACIAN CAMPOS e José ALBORS ORENDO, *El Cooperativisme de Treball Associat al País Valencià*, FVECTA, Valencia, 1991.

———, *Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública*, CRIEC, Valencia, 1992.

Primitivo BORJABAD GONZALO, *Anuario 1991*. Fundación Ciudad de Lleida.

Robert W. HAMILTON, *Fundamentals of Modern Business*, Little, Brown and Company, Toronto, 1989.

John EATWEL, Murray MILGATE and Peter NEWMAN, *Economic Development*, W. W. Norton, New York, 1987.

John EATWEL, Murray MILGATE and Peter NEWMAN, *Econometrics*, W. W. Norton and Company, New York, 1990.

Joan HOFF, *Law Gender and Injustice: A Legal History of U.S. Women*, New York University Press, New York, 1991.

David MACNALLY, *Political Economy and the Rise of Capitalism: A Reinterpretation*, University of California Press, London, 1988.

———, *... Has dit Cooperativa?* Manual d'iniciació al Cooperativisme de Treball Associat, Fundació Joan Ventosa i Roig, Vilanova i la Geltrú, 1991.

———, *Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1990.

Marcel·lí FERRER GARRIGA, *AKOOP Sistema Eficaz per a L'autogestió de Cooperatives*, GARRAF, S.Coop., Vilanova i la Geltrú, 1982.

———, *La Empresa Cooperativa*, 3ª Jornadas Cooperativas 1985, Asociación de Expertos Cooperativos, Lleida, 1986.

César PAVIA SANTAMARIA, *Historia del Cooperativismo en el País Valenciano (1931.1991)*. *El caso de tres Cooperativas Históricas de Trabajo Asociado*, Institut

de Promoció i Foment del Cooperativisme, Valencia, 1992.

Angel DELICADO, Francisca FERNÁNDEZ e Amparo BELLMUNT, *Cultura Organizacional Cooperativa en el País Valenciano*, Institut de Promoció i Foment del Cooperativisme, Valencia, 1991.

Grupo COOP, *El Plan de Gestión anual*, Institut de Promoció i Foment del Cooperativisme, Valencia, 1991.

CONSELLERÍA DE AGRICULTURA, GANDERÍA E MONTES, *Plan Forestal de Galicia*, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela, 1992.

CONSELLERÍA DE AGRICULTURA, GANDERÍA E MONTES, *Plan Forestal de Galicia. Síntese*, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela, 1992.

———, *Publicacións Periódicas*. Tomo I e II, Universidade de Compostela e Universidade de Vigo.

CONSELLERÍA DE ORDENACIÓN DO TERRITORIO E OBRAS PÚBLICAS, *Plan de Estradas de Galicia*, Santiago de Compostela, 1992.

———, *Quejas y Recursos ante la CE en poder de las Empresas*, Consejo Superior de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación, Madrid, 1991.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN, *Plan Cameral de Fomento a la Exportación (FOEXGA '92) (Anexo Boletín de Comercio Exterior)*. Programa Operativo PRISMA-ESPAÑA 1991-1993, Xunta de Galicia-FEDER, Vigo, 1992.

Manuel LARA COIRA, *As Enerxías renovables e Galicia*, Gestión Energética de Galicia S.A. (GESTENGA), 1992.

———, *IV Encuentros cooperativos de la Universidad del País Vasco: Aspectos procesales y arbitrales de las sociedades cooperativas*, GEZKI (Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la Universidad del País Vasco), Donosti, 1.991.

Xuro FERNÁNDEZ e Suso OTERO, *1800 Empresas Gallegas*, El Correo Gallego, 1992.

Publicacións periódicas.

Agaca, nº 8 (Febreiro 1992).

nº 9 (Maio 1992).

nº 10 (Agosto 1992).

Análise Empresarial, nº 14 (Xaneiro-Abril)

nº 15 (Maio-Agosto); Apdo. 1331; Vigo; Telf. 986-299448.

Boletín Apícola, de AGA, nº 41, Primavera 1992

nº 42, Verán 1992; r/ Cotaredo, 6; Telf. 981-589534.

Boletín de estudios y documentación, cooperativismo y economía social, 3º e 4º Trimestre 1991. Dirección General de Cooperativas y Sociedades Laborales, r/ Pío Baroja, 6. 28009 Madrid.

Boletín Galicia-Europa, nº 12, 13, 14, 15 (Febreiro, Marzo, Abril, Maio/1992). Centro de Documentación Europea da Universidade de Santiago de Compostela.
Cuadernos de Economía, Vol. 19 nº 55, 56 (Maio-Agosto, Setembro-Decembro /1991).

Encrucillada, nº 77, 78 (Marzo-Abril, Maio-Xuño / 1992)

Este. Estudios Empresariales, nº 76, 77, 78 (Outono, Inverno, Cuatrimestral, 1991, 1992 / 1). Apdo. 1359. 20080 San Sebastián. Telf. 273100. Universidade de Deusto.

Gatza, Revista da ASLE, nº 34, 35, 36, 37 (Xaneiro, Marzo, Maio, Xullo), r/ Juan de Ajuriaguerra, 19, 1º I; Telf. 94-4233020.

Revista del Instituto de Estudios Económicos, nº 4 / 1991.

Revista Galega de Dereito Social, nº 2, Consello Galego de Relacións Laborais, Maio-Agosto / 1992.

INZAR Razóns, nº 2, 3 (Maio, Xullo / 1992).

Madrid Cooperativo, Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado, nº 63, 1992.

Vida Cooperativa, Revista de Cooperativisme Valenciá, nº 122, 123 (Marzo, Abril, 1992).

Xóvenes Agricultores, Revista de Información Agrícola, Ganadera y Forestal, nº 82, 83, 84, 85, 86 / 1992.

Promoción Rural, Revista da Federación de Escolas Familiares Agrarias de Galicia, Xullo 1992.

Agricultura y Cooperación, Revista de la Federación de Cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana, nº 9.

Ken Keirades, Sindicato Labrego Galego. Comisiones Labregas, nº 1, Xullo 1992.

Mujeres Jóvenes, Boletín informativo, nº 8 Maio 1.992, nº 9 Xullo 1.992, c/ Juan Herrera, 6, 28013 Madrid, Tf: 91-5591999

Novas, Boletín informativo de Caixavigo, nº 9 Xaneiro, nº 12 abril, nº 13 Maio, nº 14 Xuño, nº 17 Setembro.

FVECTA, Federació Valenciana d'Empreses Cooperatives de Treball Associat, nº 36 Marzo, nº 38 Maio, nº 40 Xullo-Agosto.

INFORMA, Butlletí Informatiu del Consorci de Formació i D'iniciatives. Cercs-Bergueda, nº 2 Abril 1.992.

A PENEIRA, Periódico Galego de Información Xeral, Febreiro-Setembro 1.992.

Jornadas de Economía Social, Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 2, Valencia, 10 y 11 Decembro 1.987.

Fondos estructurales y desarrollo regional, Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 3, Valencia, Xaneiro-Maio 1.988.

Sanidad y Economía Social, Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 4, Valencia, Xuño-Setembro 1.988.

El Crédito Cooperativo en España, Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 5, Valencia, Outubro-Decembro 1.988.

El derecho cooperativo en los países de la C.E.E., Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 7, Valencia, Xuño-Setembro 1.989.

Varios, Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 8, Valencia, Outubro 1.990.

Varios, Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 9, Valencia, Decembro 1.990.

Varios, Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 10, Valencia, Maio 1.991.

Las Cooperativas valencianas ante el mercado único, Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 11, Valencia, Outubro 1.991.

Las entidades de previsión social en España, Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 12, Valencia, Decembro 1.991.

Legislación y Jurisprudencia, Revista do CIRIEC-ESPAÑA, nº 3, Valencia, Maio 1.992

Documentos.

INSTITUT PER A LA PROMOCIÓ I LA FORMACIÓ COOPERATIVES, *Les Cooperatives alternativa a la Crisi de l'ocupació?*. Ponències i col.loquis del Seminari celebrat a Barcelona els dies 2, 3 i 4 de desembre 1986.

FEDERACIÓ DE COOPERATIVES DE TREBALL ASSOCIAT DE CATALUNYA, *Ponències i Intervencions. 2º Congrés*, Barcelona, 12 i 13 de desembre 1986.

CIRIEC, *Livre Blanc de L'Economie Sociale en Espagne, Rapport Monzón-Barea*, Valencia, 1987.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Colección de Informes nº 16, Madrid, 1992.

FVECTA, *Catàleg*, Valencia, 1992.

FVECTA, *Dossier Subvenciones Economía Social 1992*, Valencia, 1991,

UNIÓN FRANCO ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN SOCIAL, *El Cooperativismo de Trabajo Asociado en España y Francia*, Jornadas celebradas en Madrid 3, 4, 5 de diciembre de 1992.

MINNESOTA STATE BAR ASSOCIATION, *Using Esops Effectively*, Minnesota, January 1990.

Benedetto GUI, *Los papeles Beneficiarios y Dominantes en las Organizaciones: El*

caso de las no lucrativas, CIRIEC España, Cuadernos de Trabajo nº 10, Valencia, 1992.

Amadeo BASSI, *El Derecho Cooperativo en Italia*, CIRIEC España, Cuadernos de Trabajo nº 9, Valencia, 1992.

Jacques DEFOURNY, *La Economía Social en Volonia*, CIRIEC España, Cuadernos de Trabajo nº 12, Valencia, 1992.

Manuel CARRASCO, *La Empresa Cooperativa Actual: Ni actualidad ni ausencia de lucro. La Justificación de una Protección Fiscal*. CIRIEC España, Cuadernos de Trabajo nº 14, Valencia, 1992.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN, *Comercio Exterior. Informaciones de Interés*, Vigo, Xullo 1992.

GRUPO COOPERATIVO MONDRAGÓN, *Informe Anual 1989*, Guipuzcoa, 1990.

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE, *Plan Estratégico*, Alicante, 1992.

GOBIERNO VASCO, *Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi*, Euskadi, 1992.

ACOFAR Entidad de Crédito. *Memoria 1991*, A Coruña, 1992.

CIRIEC IFIG, *Ponencias. Comunicaciones Empresa Pública*, Valencia, 15,16 e 17 de Xunio de 1992.

CIRIEC IFIG, *Ponencias. Comunicaciones Economía Social y Cooperativa*, Valencia 15, 16 e 17 de Xunio de 1992.

Os subscritores son o vizo
dunha publicación
periódica,
dunha conversación
colectiva
sobre o noso ser.

ISSN 1130-2682

COOPERATIVISMO E ECONOMÍA SOCIAL

Nº 4, Xullo-December 1991

EDITORIA	CONTIDO
AULA DA EMPRESA	Editorial
COOPERATIVA	COOPERATIVISMO DE TRABALLO
ESCOLA UNIVERSITARIA	ASOCIADO
DE ESTUDIOS	• Ricardo González González e Helena
EMPRESARIAS DE VIGO	Ignacia Fernández González: cooperati-
DIRECTOR:	za limitada Empresa
Jago Santos Castrovieiro	• Benito Santos: As relacións laborais no
MIEMBROS DE REDACCIÓN:	cooperativismo
Xosé Xosé Barreiro Prado,	• Antonio Vázquez Lusa (I&D): O coopera-
Antonio Benítez González,	tivismo de traballo asociado no confor-
Xosé Domingo Furtado Gómez,	tabil. Anxos dos estudos
Xosé Pedro Gómez Sampedro,	• Xosé Luis García Pastero e Jago Santos
Xosé González García,	Castrovieiro: Aproximación cualitativa e
Jacobo Lacort Rodríguez,	cooperativismo en Galicia
Xosé Antón López Taladrado,	Xosé Duaso González: A OPP-38 e o tra-
Manuel Lago Vello,	ballo no municipio
Educo Xabier Miguélez Díaz,	Mario Chirino Pita: Multitempo e coopera-
Mano Souto Pita,	tivismo agrario de produción en Gal-
Kiara Padellón de Blas,	icia
Paolo Santos García,	ESTRATEGIAS ECONÓMICAS
Xosé Turiso Fariñas,	E RELACIONES LABORAIS
DISEÑO:	• Benigno Sánchez-García: O Consello
Andrés Prieto Novoa	Órgano de Relacións Laborais
DESEÑO DA PORTADA:	• Xosé Santos Fernández: A economía
Manuel Picoeña Barreiro	social en Galicia
REVISIÓN LINGÜÍSTICA:	• Francisco Prieto Pita: LIT e a compo-
Maria Álvarez Sarriamartín,	sición
Xosé González Martínez,	• Xosé Xosé Lago Vello: Galiza perante
Xosé Carballo Santos	o desafío dos noventa
	Manuel Cadón Díaz: Potencialidades do
Universidad	desenvolvimental
Vigo	Batxoan Barakaldo: O movemento alterna-
	tivo no País Vasco: o grupo de Mondra-
	güel
	Josep Castells i Coster: O cooperativis-
	mo en Cataluña e as tendas de Institut
	per a la Promoció i la Formació Cooperati-
	ves
	Metodo de Documentación An E&SOP
	Reseñas
	Libros recibidos

BOLETÍN DE SUBSCRICIÓN Á REVISTA COOPERATIVISMO E ECONOMÍA SOCIAL

Para enviar a:
EDITORIAL GALAXIA, S.A.
Reconquista, 1
36201 VIGO (Pontevedra)

Desexo que me envíen a revista Cooperativismo e Economía Social a partir do
nº e ata novo aviso

Nome comercial

Razón social

N.I.F.: Recargo de equivalencia: SI NON (tache o que non proceda)

Profesión Enderezo

Poboación Código Postal Provincia

Teléfono Data

TARIFA 1992	SUBSCRICIÓN ANUAL (2 números)	Nº SOLTO
* España	1.000 pts.	500 pts. + 200 pts. gastos envío
* Estranxeiro	1.200 pts.	500 pts. + 200 pts. gastos envío

FORMA DE PAGO

Debido ó reducido prezo da subscrición as únicas formas posibles de pago son:

- Transferencia bancaria á conta 1368/9 da CAIXAVIGO, O.P. - García Barbón, 1, 36201 Vigo
- Contrarreembolso
- Xiro postal

INSTRUCCIÓN S Ó S AUTORES E COLABORADORES

1. Os orixinais poden ser enviados ó Editor de Cooperativismo e Economía Social en calquera lingua, preferiblemente en galego. Serán publicados, sen embargo en galego. A traducción e revisión correrá a cargo do Editor, non obstante a final aquiescencia do autor coa versión final, se elo for practicable.
2. Os artigos deberán axustarse a un máximo de vinte páxinas mecanografiadas a duplo espacio. Agradécese tamén que os orixinais sexan acompañados en soporte electrónico compatible.
3. As referencias bibliográficas, notas de actualidade, reseñas de xornadas, información de cursiños, programas, cartas, comunicacións, etc. terán unha extensión variable, de acordo coas esixencias da información. No caso de non se axustaren ós requirimentos de Cooperativismo e Economía Social, a Mesa de Redacción poderá solicitar do autor os oportunos cambios.
4. Cooperativismo e Economía Social supón que os orixinais recibidos son inéditos, non asumindo responsabilidades noutro caso.
5. A primeira páxina do orixinal conterá a información seguinte: 1. O título; 2. O(s) nome(s), profesión(s), filiación(s) institucional(is) do(s) autor(es); 3. O enderezo.
6. Xunto coas colaboracións, deberase xuntar unha nota biográfica que non exceda as cinco liñas.
7. Os textos serán acompañados dun resumo de extensión non superior às 100 palabras.

LIBROS RECIBIDOS E RECENSIÓNS

En tódolos números se apresentará a lista dos libros enviados a Cooperativismo e Economía Social.

Cando os autores/editores desexen a publicación de recensións, deberán someter á Mesa de Redacción dous exemplares das obras en causa. Os editores, no entanto, non se obrigan a publicar recensións de tódalas obras que lle sexan enviadas con ese obxectivo.

Guillermo Alonso Jaúdenes é Presidente da Confederación de Empresarios de Pontevedra, r/ Velázquez Moreno, 9, 4º, 36201, Vigo. Tf: 439611.

Josep Castaño i Colomer é Director do Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives. r/ Pau Claris, 95, 7º A. 08009. Barcelona, Tf: 93-3172090; Fax: 93-3012827.

Juanjo Gabiña é Director de Prospektiker - Instituto Vasco de Estudios Prospectivos. r/ Don Leandro, 3 (Villateresita) 20800. Zarauz. Euskadi, Telf. 943-835706.

Xurxo González Gurriarán é profesor titular de Organización de Empresas da EUEE, r/ Torrecedeira,105, 36208. Vigo, Telf. 813748.

Antonio Grandío Dopico é Director de Relacións Institucionais do Banco Pastor e profesor de Organización de Empresas da E.U.E.E.- Universidade de A Coruña. Riazor, 15011 A Coruña. Tf: 981-253693.

Henrique Mandado Pérez é catedrático de Tecnoloxía Electrónica da ETSEI, Universidade de Vigo, Lagoas, Marcosende s/n, Telf. 813636.

Agustín Markaide é Director da Área de Recursos Humanos de Caixa Laboral Popular. r/ D. José Mª Arizmendarrieta s/n. 20500 Mondragón (Gipuzcoa)

Xesús Bernardo Pena Trapero é Catedrático de Estatística da Universidade de Alcalá. Telf. 91-8854207.

Pilar Romero Rodríguez é Economista e Xefa de sección de Política Regional e Fondos Estructurais da Consellería de Economía e Facenda da Xunta de Galicia, r/ San Caetano s/n. Santiago de Compostela, Telf. 981-565836.

Xoán Rodríguez Yuste é Director Xeral de Planeamento e Relacións coa CE da Consellería de Economía e Facenda da Xunta de Galicia. Profesor de Teoría Económica da UNED, r/ San Caetano s/n. Santiago de Compostela, Telf. 981-565836.

Xosé Luís Saco pertence a COLAGA. Cooperativas Lácteas de Galicia, r/ Doctor Teijeiro, 18, 1ºL, 15701. Santiago de Compostela.

