

SOLCHAGA CATALAN, Carlos

Ministro de Industria y Energía

Fundación
Felipe González

053.21.18



ASUNTO: Nota de Carlos Solchaga sobre las Jornadas del Financial Times.

FECHA: Octubre 1994

053.21.18*



Fundación
Felipe González

Excmo. Sr. Presidente del Gobierno

P. Morduch - Madrid

Querido Presidente,

Te envío el artículo sobre Chile ya impreso y publicado.

Recíbase un fuerte abrazo y no olvides mi
supervisión e relación con los fondos de Financiaci

Times.



Fundación
Felipe González

Por mi parte no tendrían
conveniente en emitirle un recordatorio a los
teus que en mi opinión serían «logicas» a
gracia ritores ni tu la expresiones en el
citado foro.

Sigo a tu disposición

C. Juez.

P.S.: Me alegra de los «descubrimientos» de J. Semprún
hoy en "el País".

SHOPPING

Ideas
para
el otoño



ACTUALIDAD
ECONOMICA



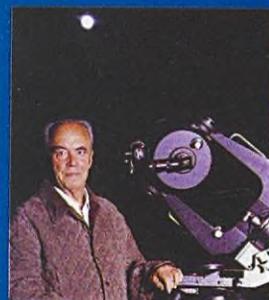
LAS MEJORES MEMORIAS DEL AÑO

3ª
KOIPE

2ª
BANCO POPULAR

1ª
BANCO SANTANDER

RAFAEL DEL PINO



Presidente de Ferrovial
"Soy el empresario antipelotazo"

ALCAMPO



Francis Lepoutre, consejero delegado
Así funciona el hiper más hermético

DOCUMENTO



Asesor del Gobierno de Fidel Castro
Las recetas de Solchaga para Cuba

FRANCIA: F. FR. 45 INGLATERRA: £ UK 3,6



- La más opaca **KEY**
- La más original **BAYER**
- La más breve **ACEPROSA**
- La más aburrida **HIDRUÑA**
- La que más mejora **ZARDOYA OTIS**
- La más fotográfica **CUBIERTAS Y MZOV**
- La sorpresa más positiva **NITRATOS DE CASTILLA**
- La sorpresa más negativa **BANDESCO**

350 PTAS. • MADRID-BARCELONA • NUM. 1895 • DEL 17 AL 23 DE OCTUBRE DE 1994



SOLO COMPETIMOS CON LA REALIDAD

Fundación
Felipe González
Suspense como en el cine. Calidad de
sonido como en una sala de conciertos.

Con el sonido Dolby Surround* y la
extraordinaria calidad de imagen del
Beosystem AV 9000 Ud. lleva a su
hogar toda la magia de un mundo
de vivencias fascinantes. Porque el
Beosystem AV 9000, con posibilidad
de integración BeoLink, ofrece una
experiencia audiovisual única, en
cualquier lugar de la casa: electrónica
de entretenimiento con sonido
tridimensional como en el cine, como
en la realidad.

*Dolby Surround es una marca registrada
de Dolby Laboratories Licensing Corporation

Bang & Olufsen

Su distribuidor autorizado le mostrará la experiencia fascinante de Bang & Olufsen: Beosystem AV 9000, con sonido tridimensional Dolby Surround*.

ALICANTE: HERMA ACUSTIMATGE, Major del Pla 10-12, Elche; **BALEARES:** RADIO CONTROL, La Rambla 15, Palma de Mallorca; **BARCELONA:** BANG & OLUFSEN BALMES, Balmes 403, Barcelona. BANG & OLUFSEN CENTER, Muntaner 216, Barcelona. BANG & OLUFSEN ILLA, C.C. L'Illa Diagonal, Avda. Diagonal 557, Barcelona. BANG & OLUFSEN SABADELL, C.C. Paddock Boulevard, Avda. Francesc Macià 46, Sabadell; **GUIPÚZCOA:** BANG & OLUFSEN SAN SEBASTIAN, Urbieta 38, San Sebastián; **MADRID:** BANG & OLUFSEN SERRANO, C.C. Jardín de Serrano, Goya 6-8, Madrid; **MALAGA:** BANG & OLUFSEN MARBELLA, Edificio OPQ local 1, Puerto Banús, Marbella; **NAVARRA:** BANG & OLUFSEN PAMPLONA, García Ximenez 2, Pamplona; **VALLADOLID:** HOYMAN, Héroes del Alcázar de Toledo 10, Valladolid; **VIZCAYA:** BANG & OLUFSEN LAS ARENAS, Las Mercedes 12, Las Arenas.

Las mejores memorias de 1993

En esta edición
Felipe González

Editor: José María García-Hoz Rosales. **Director:** Ignacio de la Rica. **Consejo de Dirección:** Juan Kindelán, Javier Olave Lusarreta, José María García-Hoz Rosales, Jesús Martínez Vázquez, Luis Infante Bravo e Ignacio de la Rica. **Director adjunto:** Luis Díaz Güell. **Adjunto a la Dirección:** José María Vals. **Subdirectores:** José Antonio Roca y Leopoldo Cortés. **Redactor Jefe:** Eduardo Bendala. **Redactor Jefe de Edición:** Lines Martín Bravo. **Redacción:** Mónica Andrade, Juan Ramón Aramburu, María Asenjo, Jaione Askasibar, Iñigo de Barrón, Pedro Biurrun, José María del Cano, Syra Canosa, Gracia Cardador, María Eugenia Casquet, Jorge Díaz Cardiel, Gustavo Entrala, José Antonio Ferris, Angeles García Molero, Asunción Guerra, Rafael López Callejón, Luis Javier Rosell y Pilar Villanaro. **Traducción:** Isabel Lozano. **Diagramación:** José Juan Gámez, Emilia Peñarba, María Teresa Sánchez y Andrés Fernández. **Fotografía:** Fernando López (Jefe de Sección) y Joaquín Tejada. **Corresponsales:** Cataluña: Valeriano Agustina. Bruselas: Ramón Rodríguez Lavín (Tel. 223 11 931). Londres: Fernando García (Tel. 873 30 00 y 873 33 69). Nueva York: Martí Saballs (Tel. 319 07 07). **Documentación:** Rosario García-Hoz (Jefe de Sección), María del Carmen Muñoz. **Servicios Especiales:** The Economist, Business and Business Week. Articles translated and reprinted in this issue with permission from Business Week International USA are copyrighted 1986 from Business Week International USA by Mc Graw-Hill, Inc. 121 Avenue of the Americas, New York, New York 10020. All rights reserved in English and Spanish. **Redacción en Madrid:** C/ Recoletos, 1. 28001 Madrid. Teléfono: 337 32 20. Telefax: 576 81 50. **Redacción en Barcelona:** Beethoven, 15. Teléfono: 414 41 41. Fax: 202 06 87.

Publicidad: NOVOMEDIA, S.A. **Consejero Delegado:** José Manuel Rodrigo. **MADRID. Director General:** Eliseo Soria. Pº de Recoletos, 16. Teléfono: 337 32 20. **BARCELONA. Director General:** Valentín Martí. **Jefe de publicidad:** Ramón Domínguez. Beethoven, 15. Teléfono: 201 12 66. **BILBAO:** Juan Luis González Andúza. Alameda Mazarredo, 6 1º. Teléfono: 424 46 05/424 10 58. **VALENCIA:** José Vicente Sánchez-Beato. Embajador Vich, 3. 2º T. Teléfono: 351 10 65. **ANDALUCÍA:** Manuel Blázquez. Av. República Argentina, 24. 3º Dcha. 3A. Sevilla. Teléfono: 427 58 94. **Publicidad Internacional. Reino Unido:** Oliver Smith & Partners. 18 Abbeville Mews 88 Clapham Park Road, London SW4 7BX. England. Teléfono: 4471 978 1440. Fax: 4471 978 1550. **Escandinavia:** Media Option International AB. Sibyllegatan, 47. 11442 Estocolm-Globen. Suecia. Teléfono: 468 667 7950. Fax: 468 667 8008. **Alemania, Suiza y Austria:** International Media Service. Mr. Egon F. Naber. Wredeweg, 1. D-49082 Osnabrück. Teléfono: + 541/52393. Fax: + 541/55328.

Suscripciones: Teléfono: 337 05 18 y 337 38 02.

Tarifas (en pesetas)	6 meses	1 año	2 años
ESPAÑA*	8.150	16.300	32.600
RESTO DE EUROPA	19.300	38.600	77.200
AFRICA Y AMERICA	24.300	48.600	97.200
RESTO DEL MUNDO	34.900	69.800	139.600

* IVA incluido, excepto para Canarias, Ceuta y Melilla. El importe de las suscripciones para el extranjero podrá hacerse efectivo mediante cheque bancario con un equivalente en divisas o pesetas convertibles. Pedidos a: DEPARTAMENTO DE SUSCRIPCIONES DE ACTUALIDAD ECONOMICA, calle Recoletos, 1. 2º, 28001 Madrid. Teléfono: 337 05 45 y 337 05 18. Fax: 337 37 71.

Fotocomposición: Espacio Fijo, S.A. Nicolás Morales, 11. 28019 Madrid. Teléfono: 472 90 99. **Fotomecánica:** Zoom, S.A. Nicolás Morales, 11. Madrid. **Imprime:** Rotedic, S.A. Ronda de Valdecarrizo, 13. Tres Cantos. 28760 Madrid. Teléfono: 803 16 76. Fax: 803 85 16. **Distribución:** Marco Ibérica Distribución de Ediciones, S.A. (Midesa). Carretera de Irún, Km. 13,340, variante de Fuencarral. Madrid. Lepanto, 225. 08018 Barcelona.

EDITA

R
RECOLETOS
Cía. Editorial, S.A.

Presidente: Juan Kindelán. **Consejero Director de Ediciones:** Luis Infante. **Consejero Editor:** José María García-Hoz. **Consejero Delegado:** Alejandro Kindelán. **Consejero Director de Relaciones Externas:** Eduardo Ferreira. **Directores:** Comercial: José Jesús López. Técnico: Fernando Sanz. **Producción:** Fernando García-Monzón. **Administrativo:** Manuel de Juan. **Recursos Humanos:** Ricardo Sampablo. **Informático:** José Miguel Alba. **Subdirector Administrativo:** Damián Fabra. **Adjunta al consejero delegado:** Gloria Calvo. **Letrado Asesor:** Javier Albacarr.

Difusión controlada por

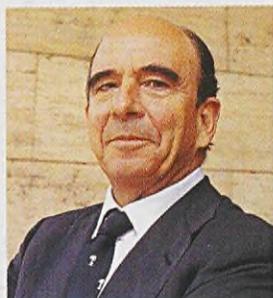


Miembro de la Asociación de Revistas de Información ARI. Asociada a la Federación Internacional of Periodical Press FIPP.



PRINTED IN SPAIN. Depósito Legal: M-1.500-1958. ISSN: 00011-7655.

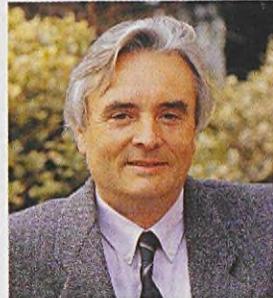
Precio para Canarias, Ceuta y Melilla: el indicado en la portada, que incluye la sobretasa aérea.



Emilio Botín, presidente del Banco Santander.



Javier y Luis Valls, copresidentes del Banco Popular.



Adolfo Crespo, presidente de Koipe.

(Págs. 10/24)

Paribas quiere entrar en Zara

El grupo textil Inditex, conocido por la cadena de tiendas Zara, negocia la posible entrada del banco francés Paribas en su accionariado, lo que podría ser el primer paso para una futura salida a bolsa de la compañía. Inditex, con unas ventas superiores a 100.000 millones de pesetas, es el mayor grupo textil español y está embarcado en un ambicioso proyecto de internacionalización.

(Págs. 37/38)

La transición cubana

Carlos Solchaga, presidente del Consejo Editorial de *Actualidad Económica* y *Expansión*, es también asesor del gobierno cubano. En este documento explica cómo ha de ser la transformación en el país caribeño y analiza las reformas económicas que se están planteando y sus efectos políticos.

(Págs. 44/53)

Francis Lepoutre, consejero delegado del Alcampo

“No hacemos negocio financiero”

Por primera vez, el consejero delegado de Alcampo, Francis Lepoutre, da públicamente su punto de vista sobre los conflictos entre distribuidores y proveedores, y entre las grandes superficies y pequeños comerciantes. ¿Sus claves de gestión? Pocos márgenes con un gran volumen, control total de los plazos de pago y cuarenta cuentas de resultados diferentes, una por sección, para cada hipermercado.

(Págs. 58/62)



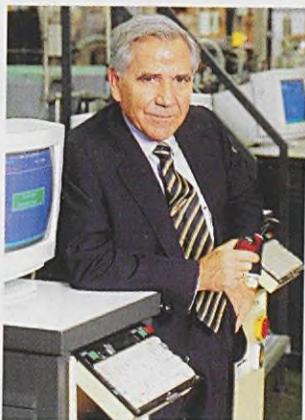
JOAQUÍN TEJADA

FERNANDO LÓPEZ

La apuesta internacional de Ficosa

Familiar, española, tecnológicamente avanzada, con implantación en Europa... y en el sector auxiliar del automóvil. ¿Es posible? Sí, y se llama **Ficosa Internacional**, una empresa catalana, en manos de las familias Pujol y Tarragó, que se lo ha jugado todo a la carta de la internacionalización. Por ahora, aunque le ha costado dinero, ya que las grandes inversiones le hicieron sufrir pérdidas en los dos últimos ejercicios, la compañía ha conseguido contar con todos los grandes fabricantes de automóviles del continente entre sus clientes. Ahora quiere dar el salto hacia Estados Unidos.

(Págs. 64/67)



José María Pujol, presidente.

Los secretos de Compaq



Eckhard Pfeiffer, presidente mundial de Compaq Computer.

Compaq se ha alzado con el liderazgo mundial del mercado de ordenadores personales, dejando en el olvido a IBM, el Gigante Azul. Desde los cuarteles generales de Compaq en Houston, *Actualidad Económica* descubre los secretos de este irresistible ascenso.

(Págs. 68/72)

Rafael del Pino, el empresario "antipelotazo"

Rafael del Pino y Moreno, presidente de Ferrovial, asegura que «rechaza radicalmente la cultura del pelotazo». Para Del Pino, que Ferrovial no haya salido jamás a la bolsa, es una decisión acertada.

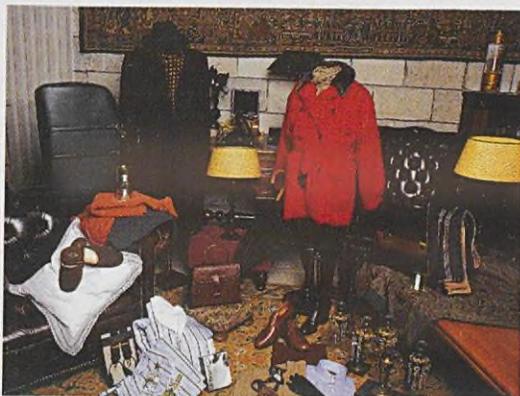
(Págs. 80/84)



Pasarela de otoño

Los escaparates de las tiendas se han llenado de jerseys, abrigos, guantes, sombreros... *Actualidad Económica* se ha dado una vuelta por las más selectas para ofrecerle la moda de hombre y mujer que triunfará durante esta temporada. Además, en esta ocasión, y debido a la proximidad de la fecha de apertura de la veda, le proponemos una amplia selección de artículos de caza.

(Págs. 109/137)



SUMARIO

EN PORTADA

- 10 Las mejores memorias de 1993
- 14 Ranking
- 22 Memorias con mucha miga

ACTUALIDAD

- 27 Breves
- 30 La borrascosa cumbre del FMI
- 37 Paribas prepara su entrada en Zara
- 41 Port Aventura abrirá la próxima primavera
- 44 Documento: La transición cubana
- 55 Gran angular: Casa matriz versus filiales

NEGOCIOS

- 58 Alcampo, el hipermercado más hermético
- 64 La española Ficosa triunfa en Europa
- 68 Compaq, el maestro de las guerras de precios
- 74 Banca a distancia: Mi banquero no es humano
- 77 Invertir en bolsa con seguridad

DIRECTIVOS

- 80 Rafael del Pino, el empresario antipelotazo
- 86 Antonio Esteban, de directivo industrial a empresario curandero
- 89 Agenda
- 90 Vaivén
- 93 Lo último: Ocio y negocio

AL DÍA

- 93 Veleros de bricolaje
- 97 Gastronomía: Barlovento, cocina con detalles
- 98 Agenda

SHOPPING

- 109 Pasarela de otoño
- 143 Indicadores económicos y financieros
- 146 José María García-Hoz. Editor

EDITA

R
RECOLETOS
Cía. Editorial, S.A.

© RECOLETOS COMPAÑÍA EDITORIAL S.A., Madrid 1994. Todos los derechos reservados. Los contenidos de esta publicación no podrán ser reproducidos, distribuidos, ni comunicados públicamente en forma alguna sin la previa autorización por escrito de la sociedad editora.

ÍNDICE DE EMPRESAS Y PERSONAS



N.º 1.895/1994
Del 17 a 23 de octubre

Personas y empresas

Nombre	Página
3M	55
Abajo, Mario	12
ABB	55
Acenor	14, 22
Aceprosa	14, 22
Acerinox	14
Aceros y Forjas de Azcoitia	22
Acesa	14
Aforasa	14
Agromán	12, 14, 80
Agua de Barcelona	14
Aguilar, Eduardo	27
Aguirre Gonzalo, José María	80
Ahorro Familiar	14
Alain Paine	109
Alcampo	58
Alcatel Standard	90
Alcázar	14
Aldeasa	90
Alemany, Salvador	22
Alexander, Marcus	55
Algodonera San Antonio	14
Allianz-Ercos	14
Altoaguirre, José Luis	74
Altos Hornos de Vizcaya	14, 22
Alvarez Gómez	109
Alvi	14
AMD	68
American Express	93
Amper	14
Anaya	14
Ancochea, Germán	90
Anheuser Busch	41
Apple	68
Aqualand	80
Aquatech	80
Argentaria	14, 27, 30, 74, 77, 90
Arthur Andersen	12, 90
Asland	14
Asland Catalunya y del Medit.	14
Asturiana de Zinc	14
AT&T	90
Aumar	14
Auxini	80
Aydesa	14, 22
Avis Fleet Services	90
Azkoyen	14
Azucarera	14
Azul	109
B.P. Oil	14
Ballarín, Eduardo	64
Bami	14
Banco	21, 37
Banco Atlántico	14
Banco de Alicante	14
Banco de Andalucía	12, 14
Banco de Castilla	14
Banco de Crédito Balear	12, 14
Banco de Fomento	14
Banco de Galicia	12, 14
Banco de Valencia	14
Banco de Vasconia	12, 14
Banco de Vitoria	14
Banco Directo	74
Banco Eslinge	14
Banco Exterior	14
Banco Gallego	37
Banco Guipuzcoano	14
Banco Herrero	14
Banco Mapfre	14
Banco Paribas	37
Banco Pastor	14
Banco Popular	12, 14
Banco Santander	12, 14
Banco Simeón	14
Banco Zaragoza	14
Bandesco	14
Banesto	14
Bankinter	12, 14, 74
Bankoa	14
Barlovento	97
Barth, Andreas	68
Bayer	14
BBV	14, 30, 77, 80
BCH	14, 22, 30, 77, 80
Bendix Ibérica	14
Benelbas, León	90
Benetton	109
Benjumea, José Ignacio	37
Bisone, Gian Carlo	68
BMW	64
BNP	14
Bodegas Bobadilla (U. Dutch)	14
Bodegas y Bebidas	14
Bordados Tomy	109
Botín, Emilio (padre)	80
Botín, Jaime	12
Botín, Jaime	12
Britax	64
Brynstol Myers	90
Cadagua	80
CAF	14
Calloway	93
Calvin Klein	109
Camdessus, Michel	30
Campbell, Andrew	55
Campofrío	14
Canada Dry	90
Canencia, Luis Ángel	97
Canion, Rod	68
Canon	55
Caprile, Mario	12
Carburos	14
Carburos Metálicos	14
Cartemar	14
Castellano, José María	37
Castillejos	80
Cementos Albi	22
Cementos Alfa	14
Cementos Cosmos	14
Cementos Lemona	14
Cementos Portland	12, 14
Cepsa	14, 30
Celcom	93
Cevasa	14
Chase Manhattan Bank	74
Chemical Bank	74
Church's	109
Cid	27
Citroën	14
Cleop	14
CLH	14
Cofir	14
Coimtra	14, 22
Commerzbank	14
Compaq	68
Coninsa	14, 22
Conservas Garavilla	14
Continente	14
Coopers & Lybrand	64
Copérnico	80
Core State	74
Corp. Alimentaria Ibérica	14
Corp. Finan. Alba	14
Corporación Arana	14
Corporación Banesto	14
Corporación Mapfre	14
Corporación Noroeste	14
Cortefiel	14, 37, 109
Cortina, Alfonso	12
Credit Lyonnais	14
Cristalería Española	14
Croissier, Luis Carlos	30
Cruz de Fuentes, Antonio J.	22
Cubiertas y MZOV	14, 80
Cuevas, José María	27
Dataquest	68
Decathlon	58
Del Pino y Calvo-Sotelo, Raf.	80
Del Pino y Moreno, Raf.	30, 80
Dell	68
Denis	109
Deutsche	14
Digital	68, 90
Dimetal	14, 22
Donna Karan	109
Dragados y Construcciones	14, 80

Dunhill	109
Durán Tovar, Antón	80
Duro Felguera	14
Ebro	22
Ebro Agrícolas	14
El Águila	14
El Claustro	109
El Corte Inglés	68, 109
Eleonor	14
Electra de Viesgo	14
Electrolux	90
Emporio Armani	109
Ence	14
Endesa	14
Enher	14
Entrecanales y Távora	80
EPPIC	14
Ercros	14
Emenegildo Zegna	109
Erpo	14, 22
ERZ	14
Escámez, Alfonso	30
Espace en Mezcla	109
Española de Alimentos	14
Española de Oxígeno	14
Española de Zinc	14
Estacionamientos Subterránn.	14
Estacionamientos Urbanos	12
Esteban Villalobos, Antonio	86
Eurodisney	41
Eurogristas	14
F. Esp. de Prod. Quím. y Far.	14
Fainé, Isidoro	90
Fasa Renault	14
Fecsa	14, 41
Ferrobeton	80
Ferrovial	30, 80
Ficosa International	64
Filo	14
Financiera y Minera	14
Finanzauto	74
First Direct	14
Fleba	14
Fletamentos Marítimos	14
FNAC	68
Fomento de Const. y Contrat.	80
Ford	64
Frimancha	14
Fyssa	14
Galerías Preciados	109
Galileo	80
García Hermoso, José Man.	22
Gas Natural	14
Gates, Bill	68
Geinsa	14
General de Inversiones	14, 22
General Electric Capital	90
Gesa	14
Gestberia	14
Giorgio Armani	109
Goldman Sachs	37
González Iglesias, Rafael	80

González, Felipe	30
Goold, Michael	55
Gómez Navarro, Javier	41
Gómez, Miguel Ángel	97
Gómez, Vicente	90
Grand Tibidabo	41
Grisman, Harvey	12
Griñán, José Antonio	30
Grupo Fostorera	14
Grupo Hispano Suizo	14, 22
Grupo Indra	14
GTE	12
GTE-Sylvania	90
Hackett	109
Hanson & Cooper Industries	55
Lehman Brothers	14, 22
Hermes	109
Hewlett-Packard	68
Hydro-Nitro	14
Lexmark	90
Lingotes Especiales	14
Liwei	14
Loewe	109
Lombardia y Iacaci	90
Louis Vuitton	109
López de Arriortúa, Ignac.	64, 88
López, Eduardo	90
López, José	90
Lufthansa	27
Luzón, Francisco	30
Manufacturas Anton. Gassol	14, 22
Manufacturas Gassol	12
Manufacturas Valls	14
Mapfre	90
Mapfre Inmuebles	55
Marcillac, Philippe de	68
Martínez, Andrés	109
Massimo Dutti	27, 37
Max Mara	109
Melton	109
Mercedes-Benz	64
Merrill Lynch	55
Metalogénia	14
Metrovacesa	14
Midesa	14
Midland Bank	74
Minas de Tormaleo	14
Minerosiderúrgica Ponterrada	14
Mips	68
Morita, Akio	80
Moulinex	14
Mulberry	109
Mulliez, Gerard	58
Muñoz, Francisco	90
Naarden International	14
Natra	14, 22
Natur's Way	86
Navidul	37
NCR	90
Nicolás Correa	14, 22
Nicolás-Correa, José Ignacio	22
Nissan	14, 64
Nitratos de Castilla	14
Nueva Montaña Quijano	14
Obras y Servicios Públicos	14
Obrascón	14
OCF	14
Oh qué luna	109
Oiarie, Lorenzo	30
Omsa	14
Opel-General Motors	64
Ortega, Amancio	37
Otis	12
Papelera Española	14, 22
Papelera Navarra	14
Pascual Hermanos	14, 22
Pascual, José María	22
Pearson	41
Pebsa	14, 22
Perfumería Nuria	109
Pescanova	14
Peters, Unilever	55
Peugeot-Citroën	64
Pfeiffer, Eckard	68
Pickens, T. Boone	55
Plein Sud	109
Polo, Alvaro	90
Port Aventura	41
Porter, Michael	55
Prada	109
Prim	12, 22
Prim (no audita)	14
Prima Inmobiliaria	14
Prom. y Concursos Inmob.	14
Promociones Eurobuilding	14
Prosegur	14
Proyecto 394	54
Prudential	55



HACKETT
LONDON

Essential British Kit

JORGE JUAN, 7-28001 MADRID
ESQUINA CLAUDIO COELLO
(91) 435 0830

por orden alfabético y primera página del artículo en el que aparecen mencionadas.



Libere
su Imaginación.
Sea Creativo.
Piense en Color.



 Todos sabemos que el éxito va unido a la imaginación y a la creatividad. Para conseguirlo, Toshiba le ofrece hoy la oportunidad de expresar sus ideas tal y como Vd. las concibe en su mente. Con su avanzado entorno gráfico y multimedia junto a las nuevas pantallas color Toshiba TFT y Dual Scan STN, Vd. podrá crear y reproducir imágenes y videos con tanta nitidez que cobrarán vida ante sus ojos. Por eso, muchas empresas y profesionales de sectores tan diversos como el asegurador, el farmacéutico o la distribución trabajan cada día con ordenadores portátiles Toshiba. Su utilización refuerza la presentación de ideas, gráficos y productos mejorando el servicio al cliente y la imagen corporativa.

Decídase, no espere más. Entre en el nuevo mundo de libertad que le brinda Toshiba. El líder en Informática Móvil.

¡Pregunte por los nuevos precios de Toshiba, se sorprenderá!
(Teléfono: 900.210.583 ó Fax: 91.660.67.25)

TOSHIBA
El Contacto con el Futuro

A mal tiempo, buena cara

He leído con atención el artículo «Las ventajas de tener buen humor», publicado en el número 1.892, y tengo que reconocer que comparto plenamente las ideas que ahí se vierten y que he disfrutado de lo lindo con su lectura. Enhorabuena. Cuando a uno le abruma a todas horas con noticias negativas y problemas de toda índole —paro, inseguridad ciudadana, guerras, accidentes— lo único que le falta es llegar a trabajo y encontrarse con caras largas.

La verdad es que la situación económica de los últimos tiempos no ha sido como para tomársela a guasa, pero creo que hace mucho más bien y resulta mucho mejor para todos afrontar de forma optimista y positiva todas las situaciones, ya sean buenas o malas, que tomárselas a la tremenda con una actitud negativa o pesimista. Una sonrisa a tiempo desdramatiza, anima, y eso es lo que muchas veces necesitan y esperan los empleados de sus jefes. Sería estupendo que éstos tomaran buena nota e hicieran un esfuerzo por cambiar de actitud. A buen seguro que otro gallo nos cantaría.

Francisco Muñoz de la Fuente
La Coruña

Y en España, ¿quién controla al auditor?

La educación de los inversores y pequeños accionistas

españoles va mejorando —no cabría pensar otra cosa, dado que partíamos de mínimos— pero al igual que en muchas otras cosas, en España seguimos estando a años luz de los

países de nuestro entorno económico. Y lo digo a propósito del artículo publicado en el número 1.892 de su magnífica revista bajo el título «Cada vez rechazamos más clientes».

El titular recoge una afirmación del presidente mundial de la firma de auditoría KPMG Peat Marwick, y responde a una actitud de unos profesionales ante el alto riesgo y la alta responsabilidad que contraen a la hora de aceptar un nuevo trabajo. Ellos lo saben muy bien, porque las empresas auditoras están siendo objeto de una avalancha de demandas multimillonarias en numerosos países. Pero, curiosamente, en España no. ¿Cómo es posible? ¿Es que no ha habido ninguna quiebra fraudulenta? ¿Cuántas anomalías se han detectado en los balances y cuentas de resultados de la banca en estos últimos años? Sobran los nombres, pero aquí, una vez más, todo vale y no pasa nada. Los particulares son muy libres de hacer lo que crean más conveniente, pero se supone que en nuestro país hay, o mejor dicho, debería haber, instituciones que velaran por los intereses de los pequeños accionistas, y entre éstas una que controlase la actuación profesional de los auditores. La responsabilidad profesional es algo que atañe a todos, a cada uno en su campo de actuación, pero no a unos sí y a otros no.

Felipe Díaz
Madrid

DIGA LO QUE QUIERA

Sus comentarios, sugerencias y opiniones deben referirse a los asuntos tratados en la revista. Las cartas serán lo más breves posible y estarán correctamente identificadas, con la dirección y el teléfono del remitente. La redacción se reserva el derecho de publicarlas o no y de resumirlas en función de la claridad y el espacio.

Han de enviarse a la calle Recoletos, 1, 7º. 28001 Madrid. Teléfono: (91) 337 32 20. Fax: (91) 576 81 50.

LA CÁMARA DE LOS

ERRORES

● En el pasado número 1.892 se reunieron en asamblea todos los fantasmas de la redacción y todos los duendes de la imprenta y concentraron todos sus esfuerzos en hacerle la pascua a José San Román de Piña, flamante nuevo director general para Francia, España y Portugal del Grupo Elopak, porque esas son sus verdaderas señas de identidad y no José Román Sánchez de Piña, como por error figuraba en la sección del vaivén del mencionado número.

SORTEO LOTUS APPROACH

El próximo martes 11 de octubre se celebrará el sorteo del ordenador multimedia *Inves BS 486 VLG-5* entre todos los lectores



que han remitido la tarjeta de registro de la base de datos *Lotus Approach*. El sorteo se celebrará ante el notario Julián María Rubio, del Ilustre Colegio de Notarios de Madrid.

Profesionales de la empresa

OBRASCON se dedica a la construcción. Desarrolla su actividad apoyándose en la competencia y profesionalidad de sus técnicos y operarios. Y aplica las mismas cotas de profesionalidad a la gestión de la empresa.

Cada año facilitamos información clara y completa sobre nuestra gestión y perspectivas en nuestras Memorias. Trimestralmente se difunde una detallada información sobre los resultados del periodo.

Las previsiones empresariales se cumplen. En términos de ventas y de resultados. Por esto podemos comprometer un reparto de dividendo anticipado y creciente: un 15 por 100 en el año 1991, y un punto de incremento cada año hasta llegar al 20 por 100 en 1996.

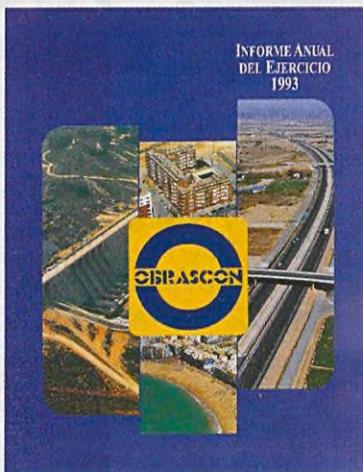
El PER de OBRASCON con relación al resultado previsto para este año es inferior a 10; muy favorable respecto a la media del sector. Y desde el 3 de octubre nuestro valor es más accesible: ya cotizamos en el mercado continuo.

Estar en OBRASCON es estar en buena compañía.

OBRASCON, Obras con profesionalidad



Obras con profesionalidad.



“La experiencia resuelve incluso los problemas más colosales.” “Existen pocos asuntos tan delicados como la estructuración financiera de adquisiciones con alto endeudamiento. Es fácil encontrarse afrontando más de media docena de sistemas legales diferentes así como intentando coordinar numerosos puntos de vista”, dice Christine Holberg, del departamento de Structured Finance de UBS. “Lograr la estructuración y la financiación de un proyecto de gran complejidad en menos de tres meses, como en el caso de una operación reciente de 180 millones de marcos alemanes, no está mal, ¿no les parece?”

Beyond the usual.



Unión de
Bancos Suizos

ANALIZA LOS INFORMES DE LAS 205 EMPRESAS CON MAYOR CAPITALIZACIÓN DE LA BOLSA DE MADRID

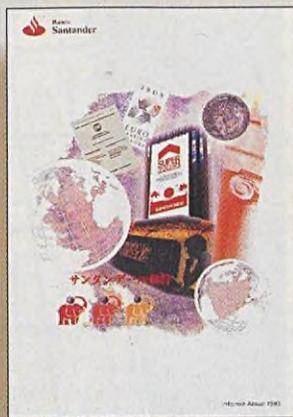
LAS MEJORES MEMORIAS DE 1993

Por séptimo año consecutivo, **Actualidad Económica** analiza las memorias de las empresas que cotizan en la bolsa madrileña. En esta ocasión, 205 informes han pasado por la lupa. A tenor de lo visto, las empresas cada vez informan peor a sus accionistas. Un 45 por ciento de las memorias analizadas no consiguen ni siquiera el aprobado, frente al 35 por ciento de suspensos del año pasado.

TEXTOS: José Antonio Ferrís, Leopoldo Cortés y Asun Guerra.

1

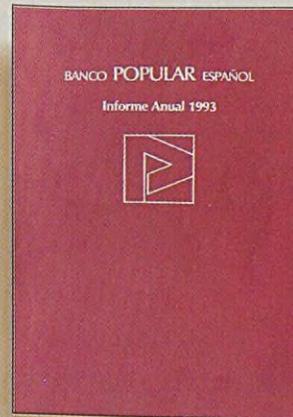
BANCO SANTANDER



Su excelente información sobre las sociedades filiales y participaciones accionariales y haber publicado el coste de la auditoría encaraman al Santander por primera vez, al liderazgo de la clasificación.

2

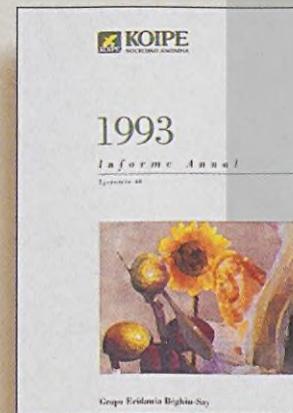
BANCO POPULAR



Una vez más, el Banco Popular presenta una memoria extraordinaria. Una impecable descripción de su negocio y aportar los sueldos de cada uno de sus consejeros son dos de los puntos más significativos de su informe.

3

KOIPE



Lo de la empresa aceitera tiene doble mérito, ya que es la única compañía industrial capaz de plantar cara a los bancos. Además le gusta abrir caminos: fue la primera en publicar el coste de la auditoría.

LA QUE MÁS MEJORA

ZARDOYA OTIS



Hace un año, la empresa fabricante de ascensores ocupaba el puesto 144 y estaba claramente suspendida. En esta ocasión, está entre los quince primeros. La mejora es general, pero resulta evidente en el informe de gestión.

LA SORPRESA POSITIVA...

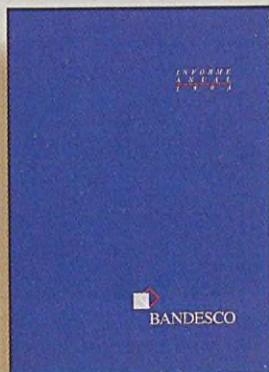
NITRATOS DE CASTILLA



Parece increíble que una empresa con tantos problemas como Nicas (está actualmente en suspensión de pagos) sea capaz de presentar una memoria con una información tan buena. De chapeau.

Y LA NEGATIVA

BANDESCO



La filial de Banesto cuenta con la peor memoria de todos los bancos analizados. Su escasa información sobre los accionistas y sociedades filiales le convierten en la oveja negra del sector bancario.

LOS NOVATOS DEL AÑO

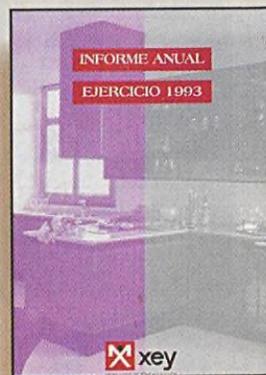
CONTINENTE Y CORTEFIEL



Las memorias de las dos empresas que han hecho su debut bursátil a lo largo de 1994 superan con holgura el listón. A ver si siguen en esta línea los próximos años.

LAS MÁS OPACA

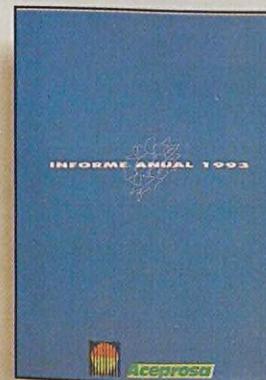
KEY



Buena impresión, fotos más o menos conseguidas pero nada, absolutamente nada, de información útil para sus accionistas. Por no tener, no tiene ni la opinión de los auditores externos.

EN DOS PALABRAS

ACEPROSA



Parafraseando a Baltasar Gracián habría que decir que "lo malo si breve, dos veces malo". Por eso, la memoria de Aceprosa no es solamente parca en palabras, sino demasiado tacaña en información.

LA MÁS ORIGINAL

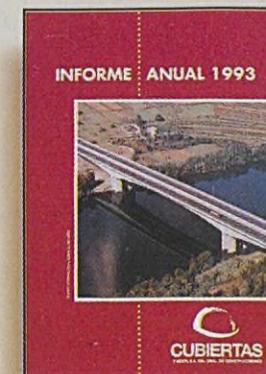
BAYER



Aporta las principales partidas del balance y cuenta de resultados ¡de los diez últimos años!; contiene la foto de todos sus directivos... Por estas, y por otras razones, la memoria de Bayer AG es diferente a las demás.

LA MÁS FOTOGÉNICA

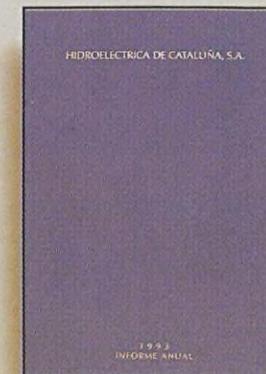
CUBIERTAS



Además de tener buena información para sus accionistas, la memoria de Cubiertas destaca por la excelente calidad de las fotos y gráficos que acompañan al texto.

LA MÁS ABURRIDA

HIDRUÑA



Ya se sabe que el negocio eléctrico es bastante complejo. Pero frente a memorias como las de Sevillana (muy bien editada), el informe de Hidruña, sin ningún tipo de alarde tipográfico, es un monumento a la monotonía.

EL POPULAR Y SUS BANCOS FILIALES CONTINÚAN EN POSICIONES DE PRIVILEGIO

Publicar el coste de la auditoría, y la facilidad para encontrar la información en la memoria del Santander, son los criterios que han aupado a este banco a la primera posición del Premio a las Mejores Memorias de Actualidad Económica.

EL SANTANDER GANA POR PRIMERA VEZ

En Estados Unidos hay público y ejecutivos para todo. Existen revistas para los amantes del chocolate (*Chocolate Lovers*) y directivos que se dedican a dar charlas sobre cómo hacer informes anuales (Harvey Greisman, de GTE). El responsable de la memoria de este gigante norteamericano de las telecomunicaciones se preguntaba si valía la pena malgastar papel preparando informes. «En unos casos, sí; en otros, no»,

respondía en plan gallego. Pero añadía: «Sólo vale la pena si se escriben de modo claro y conciso; si tienen un enfoque multinacional y son bilingües; si mejoran año tras año después de oír las sugerencias de los accionistas y, sobre todo, si tienen sustancia».

Vistas y analizadas 205 memorias de empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid, se podría decir, parafraseando a Greisman, que más de la mitad de estos

informes tienen poca sustancia o *chicha*. Esta conclusión no es nueva. A.E., analiza por séptimo año consecutivo las memorias de compañías del parque madrileño, y por séptimo año consecutivo se comprueba que muchas compañías no ofrecen información adecuada a sus accionistas. Algunas, como Manufacturas Gassol, dedicada al negocio textil, remiten a quien solicita una memoria al Registro Mercantil, y otras, como Prim, de suministros médicos, señalan que hay que solicitar autorización al consejero delegado para ofrecer una memoria.

La gran novedad de esta edición es la victoria del Banco Santander, que sucede al Popular, que pasa a la segunda posición. La victoria se ha decidido por el coste de la auditoría, un criterio que sólo han cumplido cinco compañías: la propia entidad cántabra, Bankinter, Koipe, Algodonera San Antonio y Zeltia. Tiene su curiosidad para el accionista saber que el Santander pagó 79,5 millones a Arthur Andersen por su trabajo y que Zeltia abonó 1,5 millones a KPMG Peat Marwick.

Aparte de este criterio, la del Santander ha vencido por la abundante información de sus filiales y la calidad del infor-

LAS PREGUNTAS DEL EXÁMEN

Estos son los once criterios escogidos para puntuar la calidad informativa de las memorias.

1 AUDITORÍA Y CONSOLIDACIÓN

Se dan tres puntos a las memorias que presentan el informe de auditoría de las cuentas consolidadas. Si son individuales y se especifica que no es necesario consolidar, también se puntúa con tres. En caso contrario, no se da ningún punto.

2 DATOS HISTÓRICOS

Si en el informe de gestión aparecen las cuentas de 1993 y 1992, se da un punto. Si aparecen además las de 1991, dos puntos; y si se añaden las de 1990 u otro/s año/s, tres puntos.

3 DATOS BÁSICOS

Los accionistas agradecen la publicación de los principales datos y ratios del ejercicio en una o dos páginas. O sea, ver lo más importante del año de un simple vistazo. Se puntúa de cero a tres puntos la cantidad y calidad de esta información: ventas, beneficios, recursos generados, ratios bursátiles, financieros, empleados, oficinas...

4 CUENTA DE RESULTADOS ANALÍTICA

Si aparece una cuenta de resultados o un balance que compare las diferentes partidas con las ventas de la sociedad o con sus activos totales medios, se otorga un punto. Si no es así, no se puntúa.

5 ACCIONISTAS

Si aparece el principal accionista, un punto; si se informa sobre los más importantes, dos. En el caso de que el principal accionista controle prácticamente todo el capital que no está en manos de pequeños accionistas, y así se indique, se dan dos puntos.

6 ACCIONES DEL CONSEJO

Se da un punto si se informa sobre las acciones que representa el consejo o alguno de los consejeros. Dos, si se especifican las acciones que representan los consejeros, bien individualmente o bien en representación de una sociedad.

7 INFORME DE GESTIÓN

Este apartado premia hasta con cinco puntos la información que se da sobre el sector en el que está la empresa, las previsiones, actividades y principales productos, posición en el extranjero, política de gestión, directivos, trayectoria comercial en los últimos años...

8 ORDEN Y DISEÑO

Se dan hasta dos puntos por la claridad y el diseño de la memoria, por la facilidad para leer y encontrar datos.

9 FILIALES

Se da un punto a la información de la actividad, participación, fondos propios y resultados de las filiales. Dos puntos, si añaden datos como los dividendos que se reciben o el valor en libros de estas compañías. Y tres, si se añaden balances, cuentas de resultados, directivos...

10 COSTE DE LA AUDITORÍA

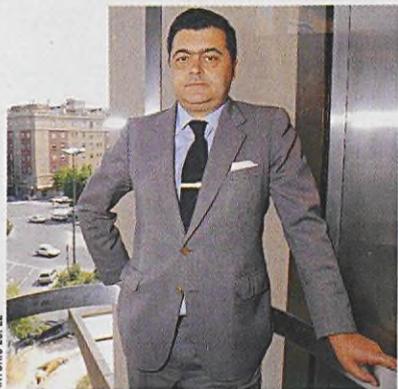
Si aparece, dos puntos; si no, cero.

11 SUELDOS DE LOS CONSEJEROS

Si se informa sobre el total de las remuneraciones del consejo, un punto; si se desglosan sueldos, dietas, créditos o pensiones, dos puntos. Y tres puntos, si se especifican las remuneraciones consejero por consejero.

LAS QUE MÁS MEJORAN

Las memorias de Zardoya Otis, Bankinter, Cementos Portland, Agromán y Estacionamientos Subterráneos, ya no suspenden el examen, como en la edición anterior. Estas cinco compañías son las que más han mejorado la calidad informativa de sus memorias en el último año.



ANTONIO LÓPEZ

Mario Abajo, consejero delegado.

ZARDOYA OTIS

Como sus modernos ascensores, la memoria de la filial española de Otis ha dado un importante subidón. Si en 1992 se llevó un buen *cate*, en 1993 obtiene un notable alto. Los accionistas agradecerán, sobre todo, la buena presentación de los datos básicos del ejercicio.

BANKINTER

En la pasada edición, Bankinter estaba en el grupo de *Necesita mejorar*. Lo ha hecho, y bastante. Su memoria ha recibido un sobresaliente y se ha colocado en la novena posición del *ranking*. Es de las pocas memorias que ofrece el coste de la auditoría.



JOAQUÍN TEJADA

Jaime Botín, presidente.

me de gestión que explica muy a las claras la situación del sector y los diversos negocios del grupo cántabro. No obstante, la memoria del Banco Popular, así como la de sus bancos filiales -Crédito Balear, Vasconia, Andalucía, Galicia y Castilla- sigue siendo un espejo en el que se deberían mirar muchas compañías por la buena conjunción de los datos históricos, la minuciosa explicación del balance y la cuenta de resultados. Koipe sigue en su línea: subiéndose al podio y superando a muchos bancos, que tradicionalmente son los que ofrecen mejores informes.

El coste de la auditoría no es la única novedad en los criterios de selección de los informes. Otra es la eliminación del coste de la deuda de las compañías y del movimiento de ingresos y gastos. Estos aspectos se han omitido este año, ya que se han convertido en parte inevitable del informe de auditoría, por lo que se podría decir, que con publicar el informe del auditor, se publican estos datos. Pero aún así, siempre hay sociedades que no ofrecen el informe de los auditores externos, como Xey, de muebles de cocina, Altos Hornos o Urbanizadora Santa Clara.

Los sueldos del consejo

La remuneración de los consejeros es otro criterio que se ha modificado. La nota asciende hasta tres puntos si se especifica qué ha cobrado cada uno de los consejeros, caso del Popular y sus filiales, o si se dice que el consejo de administración no ha cobrado ni un duro ni ha recibido ningún tipo de remuneración, como Inmolevante o Uniasa. Aunque el caso de Uniasa es más *lógico*, porque está en suspensión de pagos, el de Inmolevante sorprende bastante, ya que la inmobiliaria aumentó sus beneficios de 100 a 118 millones de pesetas en el último año. Se ofrecen dos puntos en este apartado si se desglosa la remuneración total, es decir, tanto por sueldos, por dietas, por pensiones... Y uno, si al menos se dice el total recibido por los administradores de la sociedad.

A.E. tampoco desea que el Premio a las Mejores Memorias sea una foto fija. Esta edición es la primera en la que se galardona y se destaca a la memoria que más ha mejorado en el último año. Zardoya Otis, la empresa de ascensores filial de la norteamericana Otis, encabeza este grupo, ya que sobre diez puntos ha obtenido 7,33, mientras que en la pasada edición obtuvo 3,84. O sea, de suspenso a notable. El caso de Bankinter es muy similar, pero el aumento de Zardoya es ligeramente superior. ■

CEMENTOS PORTLAND

La cementera rozó el insuficiente y ahora acaricia el notable. Se ha notado bastante el cambio de la compañía, por la fusión de la antigua *Cangrejo* con Valderrivas. La memoria, aparte de completa, informa bastante bien sobre la actividad cementera. Además, está dividida en dos volúmenes con una estructura idéntica: uno para Valderrivas y otro para Cementos Portland.



Alfonso Cortina, presidente.

AGROMÁN

La constructora aprueba este año. La información general, la de las filiales y la de los accionistas, no tiene nada que ver con la de la edición anterior, en el que Agromán quedó la octava por la cola. Agromán se equipara este año a las buenas memorias que suelen ofrecer las grandes constructoras.



Mario Caprile, presidente.

ESTACIONAMIENTOS SUBTERRANEOS

Es fácil de leer por los abundantes gráficos y por su orden. Además, la información es la buena: filiales con los dividendos recibidos, datos históricos y una explicación general del negocio bastante aceptable.



FERMINANDO LÓPEZ

José Antonio Urquizu, presidente.

LAS QUE MÁS MEJORAN

Las memorias de Zardoya Otis, Bankinter, Cementos Portland, Agromán y Estacionamientos Subterráneos, ya no suspenden el examen, como en la edición anterior. Estas cinco compañías son las que más han mejorado la calidad informativa de sus memorias en el último año.



ANTONIO LÓPEZ

Mario Abajo, consejero delegado.

ZARDOYA OTIS

Como sus modernos ascensores, la memoria de la filial española de Otis ha dado un importante subidón. Si en 1992 se llevó un buen *cate*, en 1993 obtiene un notable alto. Los accionistas agradecerán, sobre todo, la buena presentación de los datos básicos del ejercicio.

BANKINTER

En la pasada edición, Bankinter estaba en el grupo de *Necesita mejorar*. Lo ha hecho, y bastante. Su memoria ha recibido un sobresaliente y se ha colocado en la novena posición del *ranking*. Es de las pocas memorias que ofrece el coste de la auditoría.



JOSQUÍN TELADA

Jaime Botín, presidente.

me de gestión que explica muy a las claras la situación del sector y los diversos negocios del grupo cántabro. No obstante, la memoria del Banco Popular, así como la de sus bancos filiales -Crédito Balear, Vasconia, Andalucía, Galicia y Castilla- sigue siendo un espejo en el que se deberían mirar muchas compañías por la buena conjunción de los datos históricos, la minuciosa explicación del balance y la cuenta de resultados. Koipe sigue en su línea: subiéndose al podio y superando a muchos bancos, que tradicionalmente son los que ofrecen mejores informes.

El coste de la auditoría no es la única novedad en los criterios de selección de los informes. Otra es la eliminación del coste de la deuda de las compañías y del movimiento de ingresos y gastos. Estos aspectos se han omitido este año, ya que se han convertido en parte inevitable del informe de auditoría, por lo que se podría decir, que con publicar el informe del auditor, se publican estos datos. Pero aún así, siempre hay sociedades que no ofrecen el informe de los auditores externos, como Xey, de muebles de cocina, Altos Hornos o Urbanizadora Santa Clara.

Los sueldos del consejo

La remuneración de los consejeros es otro criterio que se ha modificado. La nota asciende hasta tres puntos si se especifica qué ha cobrado cada uno de los consejeros, caso del Popular y sus filiales, o si se dice que el consejo de administración no ha cobrado ni un duro ni ha recibido ningún tipo de remuneración, como Inmolevante o Uniasa. Aunque el caso de Uniasa es más lógico, porque está en suspensión de pagos, el de Inmolevante sorprende bastante, ya que la inmobiliaria aumentó sus beneficios de 100 a 118 millones de pesetas en el último año. Se ofrecen dos puntos en este apartado si se desglosa la remuneración total, es decir, tanto por sueldos, por dietas, por pensiones... Y uno, si al menos se dice el total recibido por los administradores de la sociedad.

A.E. tampoco desea que el Premio a las Mejores Memorias sea una foto fija. Esta edición es la primera en la que se galardona y se destaca a la memoria que más ha mejorado en el último año. Zardoya Otis, la empresa de ascensores filial de la norteamericana Otis, encabeza este grupo, ya que sobre diez puntos ha obtenido 7,33, mientras que en la pasada edición obtuvo 3,84. O sea, de suspenso a notable. El caso de Bankinter es muy similar, pero el aumento de Zardoya es ligeramente superior. ■



Alfonso Cortina, presidente.

CEMENTOS PORTLAND

La cementera rozó el insuficiente y ahora acaricia el notable. Se ha notado bastante el cambio de la compañía, por la fusión de la antigua *Cangrejo* con Valderrivas. La memoria, aparte de completa, informa bastante bien sobre la actividad cementera. Además, está dividida en dos volúmenes con una estructura idéntica: uno para Valderrivas y otro para Cementos Portland.

AGROMÁN

La constructora aprueba este año. La información general, la de las filiales y la de los accionistas, no tiene nada que ver con la de la edición anterior, en el que Agromán quedó la octava por la cola. Agromán se equipara este año a las buenas memorias que suelen ofrecer las grandes constructoras.



JOSE ANTONIO GARCIA

Mario Caprile, presidente.

ESTACIONAMIENTOS SUBTERRANEOS

Es fácil de leer por los abundantes gráficos y por su orden. Además, la información es la buena: filiales con los dividendos recibidos, datos históricos y una explicación general del negocio bastante aceptable.



BERNARDINO LÓPEZ

José Antonio Urquiza, presidente.

Fundación
Felipe González**MATRÍCULA DE HONOR**

			Auditoría y consolidación	Historia	Datos básicos	Cla. de resultados analítica	Accionistas	Acciones del consejo	Informe de gestión y actividades	Orden y diseño	Filiales	Coste auditoría	Sueldos consejeros	TOTAL
1	Banco Santander	Banca	3	2	3	1	2	2	5	3	3	2	2	28
SOBRESALIENTE														
2	Banco Popular	Banca	3	3	3	1	2	2	5	2	3	0	3	27
3	Koipe	Alimentación	3	3	3	0	2	2	4	2	2	2	2	25
4	Banco de Andalucía	Banca	3	3	3	1	2	2	4	2	1	0	3	24
5	Banco de Castilla	Banca	3	3	3	1	2	2	4	2	1	0	3	24
6	Banco de Crédito Balear	Banca	3	3	3	1	2	2	4	2	1	0	3	24
7	Banco de Galicia	Banca	3	3	3	1	2	2	4	2	1	0	3	24
8	Banco de Vasconia	Banca	3	3	3	1	2	2	4	2	1	0	3	24
9	Bankinter	Banca	3	2	3	1	1	1	4	3	2	2	1	23
10	Corporación Financiera Alba	Sdad. de inversión	3	2	3	0	2	1	4	3	3	0	2	23
NOTABLE														
11	Banco Zaragozano	Banca	3	2	3	1	2	1	4	2	2	0	2	22
12	Argentaria	Banca	3	1	3	1	2	1	4	2	3	0	2	22
13	Naarden Internacional	Químicas y energía	3	2	2	1	2	2	3	2	3	0	2	22
14	Zardoya Otis	Metal-Mecánica	3	3	3	1	2	1	4	2	2	0	1	22
15	Laín	Cementos y construcc.	3	3	3	0	2	1	4	2	2	0	2	22
16	Amper	Metal-Mecánica	3	3	2	0	2	2	2	3	3	0	1	21
17	BCH	Banca	3	1	3	0	1	0	5	3	3	0	2	21
18	Sevillana	Electricidad y gas	3	3	2	0	2	1	4	2	2	0	2	21
19	Banco Exterior	Banca	3	1	2	1	2	2	4	2	2	0	2	21
20	Unipapel	Textiles y papeleras	3	3	2	0	1	1	4	2	3	0	2	21
21	Endesa	Electricidad y gas	3	3	2	0	1	1	4	2	3	0	2	21
22	Algodonera San Antonio	Textiles y papeleras	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	21
23	Banco Herrero	Banca	3	3	0	1	2	1	4	2	2	0	2	20
24	Cepsa	Químicas y energía	3	3	3	1	1	0	2	3	2	0	2	20
25	Inmobiliaria Zabálburu	Inmobiliarias	3	1	3	0	2	0	4	2	3	0	2	20
26	Valenciana de Cementos	Cementos y construcc.	3	1	2	0	2	1	4	2	3	0	2	20
27	Vallehermoso	Inmobiliarias	3	1	2	1	2	0	3	3	3	0	2	20
28	Cofir	Sdad. inversión	3	1	2	0	2	1	4	3	2	0	2	20
29	Repsol	Químicas y energía	3	1	3	1	2	1	4	2	1	0	2	20
30	Iberdrola	Electricidad y gas	3	1	3	1	1	1	4	2	2	0	2	20
31	Telefónica	Comunicaciones	3	3	1	0	2	1	4	2	2	0	2	20
32	Enher	Transporte y com.	3	3	3	0	2	1	3	2	2	0	2	20
33	Aguas de Barcelona	Electricidad y gas	3	1	2	0	2	0	4	3	2	0	2	19
34	Metrovacesa	Inmobiliarias	3	1	2	1	2	1	3	2	2	0	2	19
35	BBV	Banca	3	1	2	1	1	0	4	2	3	0	2	19
36	Continente	Comercio y seguros	3	1	2	0	2	1	4	3	2	0	1	19
37	Tabacalera	Alimentación	3	1	2	1	2	1	4	2	2	0	1	19

(Ranking de transparencia de 205 memorias de empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid. La puntuación máxima son 30 puntos, y se han excluido las sociedades de inversión mobiliaria.)

CONCIERTO HOMENAJE

Fundación
Felipe González

Mundo Sarasate

PROGRAMA

1ª Parte

"HOMENAJE A SARASATE"
LEONARDO BALADA

"AIRES GITANOS"
PABLO SARASATE

2ª Parte

"SINFONÍA ESPAÑOLA"
EDOUARD LALÓ

ORQUESTA SINFÓNICA DE MADRID
DIRECTOR: ODÓN ALONSO
SOLISTA: SILVIA MARCOVICI

AUDITORIO NACIONAL
SALA SINFÓNICA

19 DE OCTUBRE A LAS 20.00 HORAS

*Concierto Patrocinado por BMW
a beneficio de la Fundación Mundo en Armonía*

Ruiz Nicoli

MINISTERIO DE CULTURA

Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música



LOCALIDADES A LA VENTA EN LAS TAQUILLAS DEL AUDITORIO NACIONAL. TEL. (91) 337 01 00

Fundación
Felipe González

			Auditoria y consolidación	Historia	Datos básicos	Cta. de resultados analítica	Accionistas	Acciones del consejo	Informe de gestión y actividades	Orden y diseño	Filiales	Coste auditoría	Sueldos consejeros	TOTAL
38	Hidrocantábrico	Electricidad y gas	3	1	2	0	2	1	3	2	2	0	2	18
39	BNP	Banca	3	1	1	1	2	1	3	2	2	0	2	18
40	Cubiertas	Cementos y construcc.	3	1	0	1	2	1	4	2	2	0	2	18
41	Estacionamientos Subterráneos	Transportes y comun.	3	3	2	0	2	0	3	2	2	0	1	18
42	Huarte	Cementos y construcc.	3	3	2	0	2	0	2	2	2	0	2	18
43	Hullas del Coto Cortés	Minero- Siderúrgica	3	1	3	0	2	1	3	2	1	0	2	18
44	Unión Fenosa	Electricidad y gas	3	1	2	2	2	0	2	2	2	0	2	18
45	Uralita	Cementos y construcc.	3	1	2	0	2	0	2	3	3	0	2	18
46	Bayer	Químicas y energía	3	1	3	1	1	0	4	2	1	0	2	18
47	Nissan	Automóvil	3	1	2	0	2	1	3	2	2	0	2	18
48	Dragados	Cementos y construcc.	3	1	1	0	1	1	4	3	2	0	2	18
49	Fecca	Electricidad y gas	3	1	3	0	1	0	4	2	3	0	1	18
50	Volkswagen	Automóvil	3	3	2	1	0	0	4	1	3	0	1	18
APROBADO														
51	Acerinox	Minero- Siderúrgica	3	1	3	1	0	0	2	3	2	0	2	17
52	Deutsche Bank España	Banca	3	1	3	0	2	0	3	2	1	0	2	17
53	Banco de Valencia	Banca	3	1	1	1	2	1	3	2	1	0	2	17
54	Banco de Vitoria	Banca	3	1	2	1	2	0	2	3	1	0	2	17
55	Banco Guipuzcoano	Banca	3	1	2	1	1	0	2	2	3	0	2	17
56	Banco Pastor	Banca	3	1	2	1	2	0	2	2	2	0	2	17
57	Banco Simeón	Banca	3	1	2	1	2	1	3	2	0	0	2	17
58	Filo	Inmobiliarias	3	3	0	1	2	1	3	1	1	0	2	17
59	Financiera y Minera	Cementos y construcc.	3	1	2	0	2	0	2	3	2	0	2	17
60	Midesa	Otros servicios	3	1	0	0	2	1	4	2	2	0	2	17
61	OCP	Cementos y construcc.	3	1	1	0	2	0	3	2	3	0	2	17
62	Tabacos de Filipinas	Comercio y seguros	3	1	1	0	2	2	2	2	2	0	2	17
63	Uniland	Cementos y construcc.	3	1	3	0	2	0	1	2	3	0	2	17
64	Zeltia	Químicas y energía	3	1	0	0	1	0	3	3	2	2	2	17
65	Obrascón	Cementos y construcc.	3	1	3	0	0	0	3	2	3	0	2	17
66	Cortefiel	Comercio y seguros	3	1	3	0	1	0	2	3	2	0	2	17
67	Credit Lyonnais	Banca	3	1	2	1	2	1	2	2	1	0	2	17
68	Banco de Alicante	Banca	3	1	2	1	2	1	3	2	0	0	2	17
69	Cointra	Metal-Mecánica	3	1	1	0	2	1	3	1	2	0	3	17
70	Inmobiliaria Alcázar	Inmobiliarias	3	1	2	0	2	0	3	2	2	0	1	16
71	Banco Mapfre	Banca	3	1	2	1	2	0	2	2	1	0	2	16
72	Bodegas y Bebidas	Alimentación	3	1	0	0	1	1	3	2	3	0	2	16
73	Cementos Portland	Cementos y construcc.	3	1	1	0	2	0	3	2	2	0	2	16
74	Citroën	Automóvil	3	1	0	1	2	0	3	3	2	0	1	16
75	Duro Felguera	Sdad. inversión	3	1	2	0	2	0	3	2	2	0	1	16
76	Electra de Viesgo	Electricidad y gas	3	1	2	0	2	0	2	2	2	0	2	16
77	Europistas	Autopistas y aparc.	3	1	1	0	2	1	3	2	1	0	2	16
78	Max Center Leisa	Inmobiliarias	3	3	0	0	1	1	3	1	1	0	3	16
79	Bendix España	Automóvil	3	3	2	1	2	1	1	1	1	0	1	16



Fundación
Felipe González



Volvo 850 T-5. 225 cv.

CUANDO LA PRENSA ASEGURO QUE EL VOLVO 850 ERA INMEJORABLE, NUESTROS INGENIEROS LO TOMARON COMO UN INSULTO.

*"Una de las berlinas más brillantes".
"Un auténtico deportivo disfrazado de tranquilo
coche de familia". "Para quien está obsesionado
por las prestaciones, es casi perfecto".
"El coche más potente que jamás haya realizado Volvo.
También es el que acumula un mayor nivel de
seguridad".*

Cuando juzgaron el Volvo 850, todos los especialistas llegaron a la misma conclusión: éste era un coche inmejorable.

VOLVO SERIE 800		
Volvo 850 GLE	144 CV	4.195.000*
Volvo 850 GLT	170 CV	4.730.000*
Volvo 850 T-5	225 CV	5.590.000*

Pero nuestros ingenieros no estaban de acuerdo.

*Impuesto de matriculación, IVA y transporte incluidos.
Nota: Existen modelos Station Wagon en cada versión.



Nuevo Volvo 850.
El primer y único coche del mundo
equipado de serie con SIPSBAG, el
nuevo airbag lateral exclusivo de Volvo.

Pensaron que eran capaces de superarse a sí mismos. Y, reconozcámoslo, lo han conseguido.

El nuevo Volvo 850 gama '95 es el primer y único coche del mundo que incorpora de serie SIPSBAG, el revolucionario airbag lateral desarrollado en exclusiva por Volvo. Un sistema que unido a los ya incorporados en el 850, elevan su nivel de seguridad a una altura difícilmente alcanzable.

Diríamos que es el coche más seguro del mundo pero, ¿cómo se pondrían nuestros ingenieros?

VOLVO
Respuesta segura.



		Auditoría y consolidación	Historia	Datos básicos	Cia. de resultados analítica	Accionistas	Acciones del consejo	Informe de gestión y actividades	Orden y diseño	Filiales	Coste auditoría	Sueldos consejeros	TOTAL	
80	Corporación Mapfre	Comercio y seguros	3	1	2	0	1	0	3	2	2	0	2	16
81	Asland	Cementos y construcc.	3	1	1	0	1	1	3	2	2	0	2	16
82	Tudor	Automóviles	3	1	0	0	2	1	3	2	2	0	2	16
83	Valderrivas	Cementos y construcc.	3	1	1	0	2	0	3	2	2	0	2	16
84	La Equitativa	Comercio y seguros	3	1	2	0	2	0	2	2	2	0	2	16
85	FCC	Cementos y construcc.	3	1	2	0	0	0	4	2	2	0	2	16
86	Gas Natural	Electricidad y gas	3	1	1	0	2	1	3	2	1	0	2	16
87	Ercros	Químicas y energía	3	3	0	0	2	2	3	1	1	0	1	16
88	Mapfre Inmuebles	Inmobiliaria	3	1	2	0	2	1	3	1	1	0	2	16
89	Agromán	Cementos y construcc.	3	1	0	0	2	0	3	2	2	0	2	15
90	Allianz-Ercos	Comercio y seguros	3	1	1	0	2	0	3	2	1	0	2	15
91	Azucarera	Alimentación	3	1	1	0	2	0	2	2	2	0	2	15
92	Bankoa	Banca	3	2	1	1	2	0	2	1	1	0	2	15
93	CAF	Metal-Mecánica	3	1	0	0	2	0	3	2	2	0	2	15
94	Campofrío	Alimentación	3	1	1	0	2	0	2	2	2	0	2	15
95	Carburos Metálicos	Químicas y energía	3	1	0	0	2	0	3	2	2	0	2	15
96	Cevasa	Inmobiliarias	3	2	1	0	0	0	3	2	2	0	2	15
97	Corporación Noroeste	Cementos y construcc.	3	1	0	0	2	1	3	2	1	0	2	15
98	Cristalería Española	Cementos y construcc.	3	1	1	0	2	0	2	3	2	0	1	15
99	Ebro Agrícolas	Alimentación	3	1	1	0	2	0	1	2	3	0	2	15
100	La Unión y El Fénix	Comercio y seguros	3	1	0	0	2	0	3	2	2	0	2	15
101	Gesa	Electricidad y gas	3	1	2	0	2	0	2	2	1	0	2	15
102	Inmobiliaria Asturiana	Inmobiliarias	3	2	3	0	0	0	3	1	2	0	1	15
103	Aumar	Autopistas y aparc.	3	1	2	0	2	0	1	2	3	0	1	15
104	Natra	Alimentación	3	1	0	0	1	0	3	2	3	0	2	15
105	Nitratos de Castilla	Químicas y energía	3	1	0	0	1	1	4	2	0	0	3	15
106	Grupo Fosforera	Químicas y energía	3	2	1	0	2	0	2	2	1	0	2	15
107	Nueva Montaña Quijano	Metal-Mecánica	3	1	0	0	2	0	2	2	2	0	3	15
108	Omsa	Alimentación	3	1	3	0	2	0	3	2	0	0	1	15
109	Pascual Hermanos	Alimentación	3	1	0	0	2	0	4	2	2	0	1	15
110	BP Oil	Químicas y energía	3	1	1	0	2	0	3	2	1	0	2	15
111	Prosegur	Otros servicios	3	1	2	0	2	0	2	2	1	0	2	15
112	Sotogrande	Inmobiliarias	3	1	2	0	2	0	3	1	1	0	2	15
113	Tafisa	Textiles y papeleras	3	1	0	0	2	0	3	2	2	0	2	15
114	Corporación Banesto	Sdad. inversión	3	1	0	0	2	1	3	2	2	0	1	15
115	Banco Atlántico	Banca	3	1	1	0	2	1	3	1	1	0	2	15
NECESITA MEJORAR														
116	Banco Esfinge	Banca	3	2	1	1	0	0	1	1	3	0	2	14
117	Cementos Lemona	Cementos y construcc.	3	1	0	0	2	1	2	2	2	0	1	14
118	ERZ	Electricidad y gas	3	1	2	0	2	0	2	2	1	0	1	14
119	Española de Oxígeno	Químicas y energía	3	1	1	0	2	0	2	2	1	0	2	14
120	Hisalba	Cementos y construcc.	3	1	1	0	2	0	2	1	2	0	2	14



		Auditoria y consolidación	Historia	Datos básicos	Cta. de resultados analítica	Accionistas	Acciones del consejo	Informe de gestión y actividades	Orden y diseño	Filiales	Coste auditoria	Sueldos consejeros	TOTAL
121 Indo Internacional	Otros servicios	3	1	0	0	2	0	2	2	0	2	2	14
122 Faes	Químicas y energía	3	1	0	0	2	1	2	1	2	0	2	14
123 Liwe	Textiles y papeleras	3	1	2	0	1	1	2	2	1	0	1	14
124 Radiotrónica	Maquinaria eléctrica	3	1	0	0	2	1	2	2	1	0	2	14
125 Renfila	Inmobiliarias	3	1	0	0	2	0	3	1	2	0	2	14
126 Zubiri	Textiles y papeleras	3	1	1	0	2	0	2	2	2	0	1	14
127 Rocalla	Cementos y construcc.	3	1	0	0	2	1	2	2	1	0	2	14
128 Saltos del Nansa	Electricidad y gas	3	1	0	1	2	1	3	1	0	0	2	14
129 Sarrió	Textiles y papeleras	3	1	0	0	2	0	2	2	2	0	2	14
130 Trasmediterránea	Transportes y comun.	3	1	0	1	2	2	2	1	1	0	1	14
131 Inypsa	Otros servicios	3	1	0	0	0	0	2	2	2	0	2	14
132 Trenzas y Cables de Acero	Metal-Mecánica	3	1	0	0	2	0	2	2	2	0	2	14
133 Urbis	Inmobiliarias	3	1	0	0	2	0	3	2	1	0	2	14
134 Vidriera Leonesa	Cementos y construcc.	3	1	0	0	2	1	2	2	1	0	2	14
135 Grupo Indra	Minero-Siderúrgica	3	1	0	0	2	0	3	2	2	0	1	14
136 Banesto	Banca	3	1	0	0	1	0	3	1	2	0	3	14
137 Asland Catalunya y del Mediterráneo	Cementos y construcc.	3	1	0	0	2	1	2	1	1	0	3	14
138 Ahorro Familiar	Inmobiliarias	3	1	1	0	2	0	1	1	3	0	1	13
139 Moulinex	Metal-Mecánica	3	1	1	0	1	1	2	2	1	0	1	13
140 Saba	Autopistas y aparc.	3	1	0	0	2	1	3	2	1	0	0	13
141 Cobra	Metal-Mecánica	3	1	0	0	2	0	2	2	1	0	2	13
142 Ence	Textiles y papeleras	3	1	0	0	2	1	2	2	1	0	1	13
143 Iberpistas	Autopistas y aparc.	3	2	1	0	2	0	2	1	1	0	1	13
144 Inmobiliaria Valenciana	Inmobiliarias	3	1	0	0	2	0	2	2	1	0	2	13
145 Land Rover Santana	Automóvil	3	1	0	0	2	1	1	1	2	0	2	13
146 Transfesa	Transporte y comun.	3	1	1	0	2	0	2	1	1	0	2	13
147 Unión Resinera	Químicas y energía	3	1	0	0	2	0	1	2	3	0	1	13
148 Pryca	Comercio y seguros	3	1	2	1	2	0	2	1	0	0	1	13
149 Cleop	Cementos y construcc.	3	1	1	1	2	0	1	1	1	0	2	13
150 Acesa	Autopistas y aparc.	3	1	0	0	2	1	2	2	0	0	2	13
151 Commerzbank	Banca	3	1	3	0	0	0	3	1	1	0	1	13
152 Acenor	Minero-Siderúrgicas	3	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0	13
153 Anaya	Textiles y papeleras	3	1	2	0	0	0	2	1	2	0	1	12
154 CLH	Comercio y seguros	3	1	1	0	2	0	2	1	1	0	1	12
155 El Aguila	Alimentación	3	1	1	0	2	0	1	2	1	0	1	12
156 Fasa Renault	Automóvil	3	1	2	0	2	0	1	1	1	0	1	12
157 Inmobiliaria del Sur	Inmobiliarias	3	1	0	0	1	0	3	1	1	0	2	12
158 Pescanova	Alimentación	3	1	0	0	0	0	2	2	2	0	2	12
159 Sefanitro	Químicas y energía	3	1	2	0	2	0	2	1	0	0	1	12
160 Finanzauto	Comercio y seguros	3	1	0	0	2	0	1	1	2	0	2	12
161 Uniasa	Alimentación	3	1	0	0	0	0	3	1	1	0	3	12
162 Cartemar	Inmobiliarias	3	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	12
163 Tubacex	Metal-Mecánica	3	1	0	0	0	0	2	1	2	0	2	11
164 Asturiana de Zinc	Minero-Siderúrgicas	3	1	0	0	2	0	2	1	1	0	1	11



Primera empresa constructora a la que AENOR Fundación Felipe González ha concedido certificación nacional de su sistema de aseguramiento de calidad

Calidad **FCC**

una realidad demostrada



Marina Port Vell. (Barcelona).

		Auditoría y consolidación	Historia	Datos básicos	Cta. de resultados analítica	Accionistas	Acciones del consejo	Informe de gestión y actividades	Orden y diseño	Filiales	Coste auditoría	Sueldos consejeros	TOTAL
165 Bami	Inmobiliarias	3	1	0	0	2	0	2	1	0	0	2	11
166 Bodegas Bobadilla (U. Dutch)	Alimentación	3	1	0	0	2	1	1	1	1	0	1	11
167 Cementos Alfa	Cementos y construcc.	3	1	0	0	2	0	2	1	1	0	1	11
168 Conservas Garavilla	Alimentación	3	1	1	0	2	0	1	1	0	0	2	11
169 Española de Zinc	Metálicas básicas	3	1	0	0	1	0	1	1	2	0	2	11
170 Fletamentos Marítimos	Transportes y comun.	3	1	0	0	0	0	2	1	2	0	2	11
171 Frimancha	Alimentación	3	1	1	0	2	0	1	1	0	0	2	11
172 Grupo Hispano Suiza	Otros servicios	3	1	0	0	1	1	1	1	2	0	1	11
173 Hidro-Nitro	Químicas y energía	3	1	0	1	2	0	1	1	0	0	2	11
174 Hidruña	Electricidad y gas	3	1	0	1	0	0	2	1	1	0	2	11
175 Hullera Vasco Leonesa	Minero-Siderúrgicas	3	1	0	0	2	0	1	1	1	0	2	11
176 Ibérica del Frío	Metal-Mecánica	3	1	0	0	0	0	3	2	1	0	1	11
177 San Miguel	Alimentación	3	1	0	0	2	0	2	2	0	0	1	11
178 Sniace	Textiles y papeleras	3	1	0	0	1	0	2	2	1	0	1	11
179 Vidrala	Otras industrias	3	1	0	0	2	0	1	2	1	0	1	11
180 Cementos Cosmos	Cementos y construcc.	3	1	0	0	2	1	2	1	0	0	1	11
181 Corporación Arana	Alimentación	3	1	0	0	2	1	1	1	1	0	1	11
INSUFICIENTE													
182 Aforasa	Minero-Siderúrgicas	3	1	0	0	2	0	2	1	1	0	0	10
183 Elecnor	Metal-Mecánica	3	1	1	0	0	0	1	2	1	0	1	10
184 La Seda de Barcelona	Textiles y papeleras	3	1	0	0	0	0	2	2	1	0	1	10
185 Lingotes Especiales	Metal-Mecánica	3	1	0	0	0	0	2	2	1	0	1	10
186 Metalogenia	Metal-Mecánica	3	1	0	0	2	0	1	1	0	0	2	10
187 Promociones Eurobuilding	Inmobiliarias	3	1	0	0	0	0	2	2	0	0	2	10
188 Prima Inmobiliaria	Inmobiliaria	3	1	0	0	2	0	2	1	1	0	0	10
189 Bandesco	Banca	3	1	1	0	0	0	2	1	0	0	1	9
190 Española de Alimentos	Alimentación	3	1	0	0	0	0	1	1	1	0	2	9
191 Industrias del Besós	Sdad. inversión	3	1	0	0	0	0	1	1	1	0	2	9
192 Inmolevante	Sdad. Inversion	3	1	0	0	0	0	1	1	0	0	3	9
193 Interclisa Carrier	Maquinaria eléctrica	3	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	9
194 Papelera Navarra	Textiles y papeleras	3	1	0	0	1	0	1	1	0	0	2	9
195 Minas de Tormaleo	Minería	3	1	0	0	1	0	1	1	0	0	2	9
196 Minerosiderúrgica Ponferrada	Minería	3	1	0	0	0	0	2	1	0	0	2	9
197 Urbas	Inmobiliarias	0	1	0	0	2	1	2	1	1	0	1	9
198 Rústicas	Agricultura y pesca	3	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	8
199 Altos Hornos de Vizcaya	Metales básicas	0	1	0	0	2	0	2	2	1	0	0	8
200 Azkoyen	Maquinaria eléctrica	3	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	7
201 Viscofán	Alimentación	3	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	7
202 Aceprosa	Alimentación	3	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	6
203 Urbanizadora Santa Clara	Inmobiliarias	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	4
204 Ibérica del Mant. Industrial	Metal-Mecánica	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
205 Xey	Otras industrias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

SALVEDADES, OLVIDOS, EXCUSAS Y OPACIDADES SON HABITUALES EN LOS INFORMES ANALIZADOS

Además de los datos numéricos, las memorias contienen una serie de curiosidades más o menos chocantes. Estas son algunas de ellas.

MEMORIAS CON MUCHA MIGA

Que el ejercicio pasado fue un mal año para la mayoría de las empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid resulta evidente leyendo sus informes de gestión. Como resume gráficamente el informe de la empresa de electrodomésticos Cointra, «el año 1993 se ha caracterizado por el deterioro casi generalizado de todos los sectores de la economía nacional, consecuencia de la recesión en el consumo y en la inver-

sión, no sólo en el mercado español, sino también en otros países».

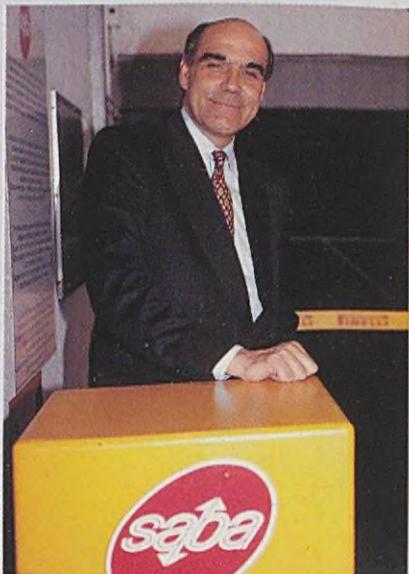
La crisis económica, la excusa preferida a la hora de justificar los números rojos, explica que varias de las auditorías externas estén trufadas de lo que en argot contable se llaman salvedades. En algunos casos, como en el del Grupo Hispano-Suiza, las salvedades son de tal envergadura que llevan al auditor a escribir que, «dada la gran importancia de las salvedades

descritas en los párrafos anteriores, no podemos expresar una opinión sobre las cuentas anuales del ejercicio 1993».

A pesar de todo, los accionistas del Grupo Hispano-Suiza se pueden considerar privilegiados, ya que al menos tienen la seguridad que unos auditores externos han comprobado la información aportada por los gestores. Algo que no sucede con Ibérica de Mantenimiento Industrial, Altos Hornos de Vizcaya o Xey, ya que sus memorias no incluyen el indispensable (y en algún caso preceptivo) informe de auditoría externo.

En medio de tantos problemas, salvedades, quejas y lamentos, levanta un poco el ánimo leer algunas memorias que no tienen ningún empacho en reconocer que en 1993 les fue muy bien. De todas ellas, el premio al optimismo habría que dárselo a la Sociedad Española de Alimentos (SEDA), para quien «el año 1993 ha sido lo que en SEDA se llama normal. Es decir, se ha vendido más y se ha ganado ▶▶▶

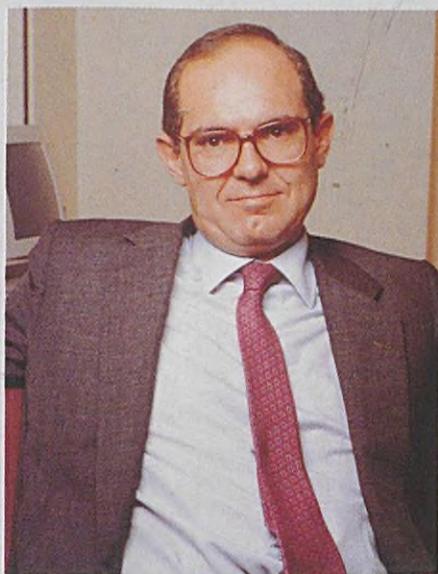
TRES OMISIONES HABITUALES



SALVADOR ALEMANY

REMUNERACIONES

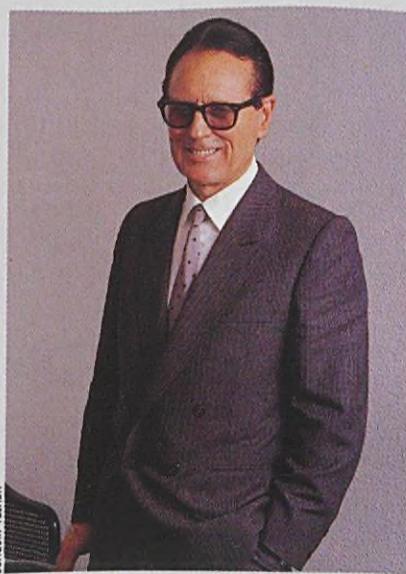
Casi una decena de sociedades no incluyen en su memoria las remuneraciones de sus consejeros. En el caso de Saba, la compañía de aparcamientos dirigida por Salvador Alemany, se dice que los consejeros no han recibido crédito o anticipo alguno, pero no se habla ni de sueldos ni de dietas.



JOAQUÍN TEJADA

AUDITORÍA EXTERNA

A pesar de que en algunos casos es preceptivo, varias memorias no incluyen los informes de auditoría externa. De todos ellos, el más disculpable es el de Altos Hornos de Vizcaya, ya que la atribulada siderúrgica presidida por José Manuel García Hermoso apenas si tiene movimiento en el parque.



MIEMBROS DEL CONSEJO

Los accionistas de Pascual Hermanos que hayan leído la memoria de 1993 se habrán quedado sin saber que José María Pascual es su presidente. La hortofrutícola es una de las media docena de sociedades que no da los nombres de las personas que componen su consejo.

-Dijiste que era una casita
junto al mar, con mucha luz.
Pero es aún más romántico
de lo que me imaginaba.

BLEND OF THE PURE
OLD SCOTCH WHISKY
ESTABLISHED IN 1840
JEREMY & BROOKS
James Watson & Co. Ltd., Glasgow
ESTABLISHED IN 1840
KING GEORGE III
KING EDWARD
KING GEORGE V
KING GEORGE VI

EL UNICO QUE ES UNICO

SCOTCH **J&B** WHISKY

♦♦♦ **más dinero**». Por si acaso los accionistas tienen alguna duda de si los siguientes ejercicios van a ser «normales», Antonio Jesús Cruz de Fuentes, presidente de SEDA, aclara el panorama: «**En tanto que nuestra sociedad siga estando inteligentemente administrada, no veo ningún motivo de inquietud a medio plazo**».

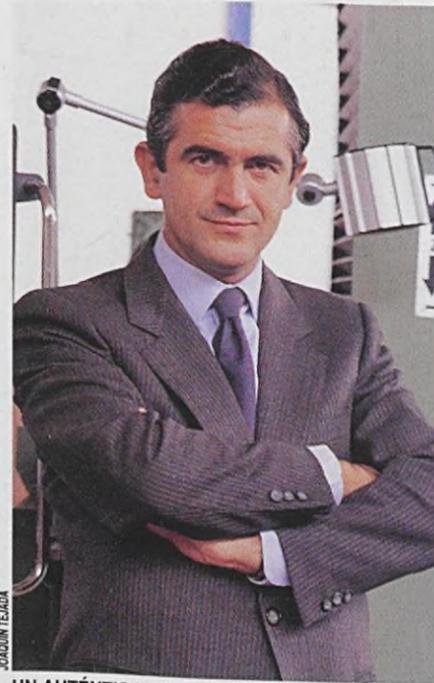
No todos los accionistas tienen la suerte de contar con un presidente tan seguro de sí mismo. Es más, hay accionistas que tras leer la memoria se habrán quedado con las ganas de conocer siquiera el nombre de las personas que componen el consejo de administración de su compañía.

Aunque pueda sonar un poco raro, varias empresas (Pascual Hermanos y Acenor entre otras) no incluyen en su memoria una información que a primera vista resulta esencial. Acenor opta por el más absoluto de los anonimatos y no descansa sobre ninguna persona jurídica o física la responsabilidad de la información suministrada a sus accionistas.

Este no es el único olvido de la siderúrgica vasca. Tampoco incluye en su memoria los sueldos de sus misteriosos consejeros, tal y como es preceptivo legalmente, «a efectos de preservar informa-

¿LOS ACCIONISTAS? QUE VAYAN AL REGISTRO

A pesar de los reiterados intentos de *Actualidad Económica* por conseguir las memorias de todas las empresas presentes en la Bolsa de Madrid, más de una veintena de compañías no han remitido, por unas y otras razones, sus informes. De todas formas, el índice de ausencias es menor que en ejercicios precedentes. En algún caso, los problemas han sido de localización. Durante más de dos semanas dos redactores de A.E. han tratado sin éxito de ponerse en contacto con Pebsa e Industrias Albajar. Teléfonos permanentemente comunicando o sin nadie al otro lado para descolgar el auricular fueron las respuestas. Otras veces sí había alguien al otro lado del teléfono, pero no estaban dispuestos a enviar la memoria utilizando las más diversas excusas. Unas compañías (Nicolás Correa, Cementos Alvi y Dimetal) adujeron no poder enviarlas, «porque se nos han agotado los ejemplares». Las razones empleadas por Papelera Española fueron aún más



UN AUTÉNTICO BEST SELLER
La memoria de Nicolás Correa, la empresa vallisoletana presidida por José Ignacio Nicolás-Correa, ha sido uno de los best sellers del año, ya que se han agotado todos los ejemplares.

contundentes: «Esta es una empresa en quiebra y no hemos editado memoria». Algo muy parecido sucede con General de Inversiones, ya que esta filial del BCH está según sus responsables en pleno proceso de liquidación. Otras empresas (Erpo, Vías y Construcciones, Incusa y Hércules Hispano) prometieron en repetidas ocasiones que mandarían sus informes, pero se debieron perder por el camino.

Algo más originales fueron Coninsa («esta cuestión la tiene que decidir el consejo»); Avidesa («no se mandan memorias a nadie que no sea accionista»); y Prim («el consejero delegado ha dado orden de no enviar ninguna memoria»). De todas las respuestas negativas, la más chocante fue la de Manufacturas Antonio Gassol. Según el departamento financiero de la compañía catalana, tenían orden de no enviar ninguna memoria. Hasta ahí, más o menos normal. Lo anormal es que según el interlocutor, «si alguien quiere información de la compañía, incluyendo los accionistas, que se vayan al Registro». Increíble, pero cierto.



ción que pudiera violar la intimidad personal de los miembros de su consejo de administración». En descargo de Acenor hay que decir que no es la única que no cumple con la ley en este aspecto. Al menos otras cinco compañías (Viscofán, Saba, Aceros y Forjas de Azcoitia, Aceprosa o Ibérica de Mantenimiento Industrial entre otras) se apuntan a la moda.

Algunas lo ocultan abiertamente; pero otras lo tratan de disimular con más o menos éxito. Así, el informe de Saba afirma que, «no se ha concedido anticipo o crédito alguno a los miembros del consejo de administración». Pero, ¿y lo abonado en concepto de sueldos o dietas?

Varias compañías se pasan por defecto de información y otras por exceso. La inmobiliaria Bami dedica dos páginas, por ejemplo, a explicar los cambios producidos en su consejo de administración durante 1993. La relación de nombres, cargos y relevos es tan prolija que hubiera sido mejor imprimir una guía anexa.

Para evitar que la información proporcionada a los accionistas sea errónea, bastantes memorias incluyen fe de erratas. De todas, la más curiosa es la de Ebro. Hasta 22 rectificaciones se recogen en el informe

de la empresa azucarera. Tantos son los errores que lo que habitualmente se suele sustanciar en una pequeña cuartilla, requiere en el caso de Ebro de un folleto.

Por último, dos curiosidades positivas. Por un lado, Tabacalera incluye en su informe un código de conducta ética sobre normas de actuación en los mercados de valores. Este código es aplicable a todos los miembros del consejo de administración del monopolio tabaquero y afecta a «cualquiera operación relativa a los valores emitidos por Tabacalera, objeto de negociación en los mercados de valores». A ver si cunde el ejemplo.

Las memorias de Carbueros y Natra también esconden una sorpresa. Estas dos compañías incluyen unas cuentas de resultados armonizadas con los principios contables generalmente aceptados en los Estados Unidos. Una interesante iniciativa que en el caso de Natra se acompaña de un breve informe de gestión redactado en inglés. Por cierto que esta compañía no es la única que tiene una memoria bilingüe. Viscofán también aporta información en inglés, mientras Hidruña y Saba, por ejemplo, combinan el castellano y el catalán en sus informes. ■

EN UNION FENOSA LOS CEREBROS NO SE FUGAN.

Portugal, República Checa, República Eslovaca, Argentina, Uruguay, Venezuela, República Dominicana... Estos son algunos países en los que Unión Fenosa está presente, no sólo con sus aportaciones tecnológicas, sino con sus mejores profesionales.

Porque tan importante como exportar nuevas técnicas de gestión es poder implantarlas con garantías. Este es el reto de más de un centenar de expertos de nuestra Empresa, repartidos por el mundo.



UNION FENOSA
VOCACION POR SUPERARSE



SE EXPORTAN.



SISTEMA MAPFRE

UN BUEN SISTEMA
PARA SENTIRSE
SEGURO

Fundación
El Financiero

Desde hace más de medio siglo existe en nuestro país un sistema que nos ayuda a sentirnos más seguros. Un sistema que ha ido evolucionando hasta convertirse en todo un universo al servicio del ser humano. Más de 6.000 delegados y agentes y cerca de 2.000 oficinas trabajan día a día para el Sistema MAPFRE, un gran grupo cuyas empresas mantienen entre sí un sistema equilibrado, armónico y funcional con intereses comunes y actividades complementarias. Pero la verdadera razón de ser de un gran Sistema como MAPFRE ha sido siempre el progreso y a seguridad del ser humano, manteniendo el compromiso de sensibilidad social y responsabilidad que surgió con el nacimiento de MAPFRE, y desarrollando el interés por el medio ambiente y la cultura; hechos totalmente indispensables para la concepción de un sistema seguro de bienestar como MAPFRE.



SISTEMA MAPFRE
UN BUEN SISTEMA PARA SENTIRSE SEGURO.

PRODUCIR FUERA

Indo también se va a Marruecos

El fabricante catalán de lentes ha invertido 500 millones de pesetas en una fábrica en Marruecos, para reducir sus costes de producción, y estudia la posibilidad de abrir otra en Latinoamérica.

La competencia de los productos fabricados en el Sudeste Asiático ha obligado a Indo, primer fabricante español y cuarto de Europa de lentes, gafas y aparatos de oftalmología, a abrir una fábrica en Tánger. De momento, se dedicará a la producción de lentes monofocales minerales, su producto más sencillo y en el que la competencia es más fuerte. Los costes de fabricación en Marruecos resultan muy ventajosos. Un trabajador no cualificado cobra al año 220.000 pesetas de sueldo y su coste para la empresa, incluidos impuestos, Seguridad Social y vacaciones, es de 450.000 pesetas. En las fábricas que Indo tiene en España el



NÚMEROS NEGROS
Aunque en 1993 Indo perdió 465 millones de pesetas, este año prevé unos beneficios de 800 millones. Su director general, **Narciso Tusell**, mira hacia Latinoamérica.



coste de empresa de un trabajador de la misma categoría es de 3,7 millones de pesetas.

Los marroquíes trabajan 48 horas a la semana y tienen sólo tres semanas de vacaciones al año. Su productividad es algo inferior a la de los españoles, en torno al 80 por ciento, y baja más durante los 30 días del *Ramadán*, en que los musulmanes ayunan de día, pero aún así, la diferencia compensa.

De momento, Indo mantendrá la producción en sus fábricas en España. Las lentes que ahora se fabrican en Marruecos hacen tiempo que se subcontrataban. Las fábricas de Hospitalet, Zaragoza y Tortosa se dedican a productos más sofisticados. Indo dedica a investigación el 3,5 por ciento de sus ventas y es segundo fabricante mundial en algunos instrumentos de óptica.

Al instalarse en Marruecos, el fabricante catalán pretende también conquistar un nuevo mercado con gran potencial de crecimiento. Para ello ha creado una filial al 50 por ciento, Indo Maroc, con un socio marroquí. Si la experiencia de Marruecos funciona, Indo está estudiando la posibilidad de abrir fábricas en otros países de bajos costes de producción y en los que también haya posibilidades de expansión comercial.



JOSE ANTONIO GARCIA

LA FOTO

CUEVAS, IMPASIBLE

El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha provocado las airadas protestas del Gobierno y los diferentes líderes políticos y sindicales por defender el recorte de los gastos sociales y advertir sobre la inviabilidad del actual sistema de pensiones. En medio del debate, **José María Cuevas**, presidente de CEOE, ha mantenido, libre de hipotecas electorales, impasible su postura de siempre apoyando la tesis del FMI: «Estoy harto de oír en reuniones privadas de los dirigentes políticos que el sistema actual de pensiones no está asegurado».

EL CHIVATO

■ Vienen rumores de **cambios** desde la **Dirección General de Seguros**. Los problemas para redactar una nueva ley del seguro han **debilitado** la figura del actual director general, **Eduardo Aguilar**. Tanto que se da por segura su **sustitución** por el actual subdirector general de Ordenación del Mercado de Seguros, **Alejandro Izuzquiza**.

■ Lo de que la moda de España es internacional ya no se lo cree casi nadie. Una buena prueba: **en el último certamen de la Feria de Moda de Milán**, la que cuenta con mayor prestigio internacional y en la que están presentes las firmas más importantes de todo el mundo, tan **sólo había una empresa española, Cid**, un fabricante catalán de trajes de novia.

MERCADO DE CAPITALES

La avalancha que viene

Los bancos de inversiones, los analistas y otros protagonistas del negocio bursátil de todo el mundo están que se frotan las manos. Importantes compañías preparan su salida a bolsa o su privatización, y otros tantos estados, como Rusia o países del Este, ultimán el lanzamiento de deuda. El año que viene será el de la inmensa oferta de *papel*, «**un ejercicio estelar**», como dice

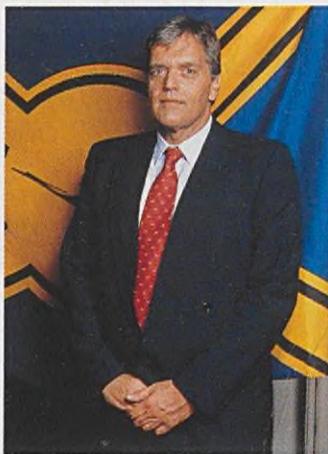
Allen L. Sinai, de Lehman Brothers. Repsol y Argentaria en España, Renault en Francia, lanzamiento de deuda estatal a corto plazo en Rusia y de fondos de inversión destinados a Vietnam, deuda de Aeroméxico...

Pero, ¿será el mercado capaz de digerir tanto *papel*? Fuentes de Argentaria ya han señalado que quizás se aplase hasta 1996 su nueva privatización, y siempre después de Repsol. El motivo es el temor a no colocar todos los títulos ante la avalancha que viene.

LÍNEAS AÉREAS

Lufthansa ya es privada

Lufthansa, la línea aérea alemana con la que Iberia negocia una alianza estratégica, es una compañía privada desde comienzos de mes. El porcentaje de participación del Estado alemán en el accionariado ha pasado del 51,4 al 36 por ciento. La privatización se realizó a través de una ampliación de capital, en la cual no participó el Gobierno, además de la venta directa de 1,1 millones de acciones de titularidad pública. Lufthansa cotiza en bolsa, y los compradores han sido inversores alemanes y extranjeros.



ESPERANDO A IBERIA
Norberto María Jochman, director general de Lufthansa para España y Portugal, sigue a la espera de una posible alianza estratégica de su compañía con Iberia.

Por otro lado, el acuerdo entre Iberia y United Airlines, que se firmó el pasado julio, sigue en punto muerto. El anunciado código compartido entre los vuelos de ambas compañías, mediante el cual se venderían en un solo billete vuelos conjuntos entre Iberia y United, todavía parece lejano. El reciente cambio de responsables del área internacional de Iberia, y la indefinición sobre el futuro del centro de conexión de vuelos de la línea aérea española en Miami -United quería hacerse cargo de esas operaciones- han contribuido al estancamiento.

OCIO

Fútbol, hostelería y libre mercado

Cuando los partidos de fútbol se emitían a media tarde mucha gente se arremolinaba ante las televisiones en los bares, mientras tomaba su consumición. Pero la Federación de Televisiones Autonómicas ha cambiado las reglas del juego y las retransmisiones han pasado a las 21 horas los sábados.

¿Resultado? La gente se queda en casa provocando la reacción de empresarios de espectáculos, cines, bares, cafeterías y restaurantes. Según fuentes del sector de hostelería, de las que se ha hecho eco CEOE, cerca de 200.000 empresas pueden verse muy afectadas por dichas retransmisiones deporti-



vas y 100.000 puestos de trabajo podrían desaparecer. Por ello, en el sector intentan que algunas empresas retiren su publicidad de los partidos televisados. Mientras algunos se preguntan si en el libre mercado cada quién no va a

poder elegir libremente, la Federación Española de Restauración ha afirmado que las televisiones autonómicas están perjudicando al ramo con medios procedentes de los contribuyentes, entre los que están los hosteleros.

NOTAS

LABORAL

Los costes laborales crecerán un 2,3 por ciento en 1994, 1,4 puntos menos que el año pasado. Sin embargo, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales del Metal, que es la que hace esta previsión, considera **insuficiente esta rebaja**, ya que los costes están todavía por encima de la media europea, que es del 0,9 por ciento.

DISTRIBUCIÓN

El **Grupo Massimo Dutti** continúa su expansión. Pronto contará con **46 tiendas propias en España y 21 en régimen de franquicia.** Además de incrementar su presencia en el extranjero con la apertura de tiendas en **Suecia, Noruega y Portugal.**

VIDRIO

La empresa fabricante de botellas, tarros y frascos de vidrio **Vicasa**, del grupo Cristalería Española, **ha invertido 1.250 millones de pesetas en un nuevo horno**, en medio de un proceso de reconstrucción y ampliación de su factoría de Zaragoza, que fabrica 130.000 toneladas por año. Vicasa espera facturar en 1994 36.000 millones.

CONSTRUCCIÓN

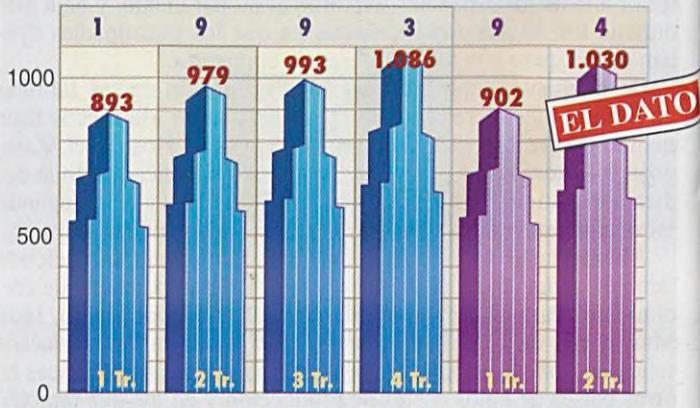
El sector recupera actividad

La actividad creciente de las empresas de sector de la construcción en lo que va de año es un nuevo dato que afianza la sensación generalizada de recuperación económica y representa un síntoma para el optimismo. Durante el último trimestre, por tercera vez consecutiva, la actividad del sector creció, en términos económicos, un 5,18 por ciento respecto al mismo periodo del año anterior.

La construcción de edificios fue el subsector que presentó un mejor comportamiento, con un incremento del 8,93 por ciento referido al mismo trimestre de 1993 y un volumen de negocio para las empresas del sector de 606.000 millones de pesetas. En la ingeniería civil, el aumento tan solo fue del un 0,3 por ciento.

LOS EDIFICIOS NUEVOS VAN PARA ARRIBA

(Volumen de negocio generado por las empresas de construcción en los seis últimos trimestres, en miles de millones de pesetas)



FUENTE: Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente.

MANTENGA LA DIRECCION ADECUADA.

Fundación
Felipe González

Pregúntele a cualquier empresa con éxito en qué destaca y oirá siempre la misma respuesta: en su propio negocio.

Es un principio que encontrará en Hyster. Y con el que estamos plenamente comprometidos porque, asegurarle la plena disponibilidad de las carretillas elevadoras es nuestro negocio.

La perfecta combinación de estabilidad, avanzado diseño, ergonomía y rendimiento, asegura que cualquiera de los 70 modelos de Hyster mantendrá

la dirección adecuada para usted.

Todo ello con el respaldo de una red de concesionarios que le ofrece apoyo, servicio y mantenimiento de la más alta calidad profesional. Así como una financiación flexible y una disponibilidad total de piezas.

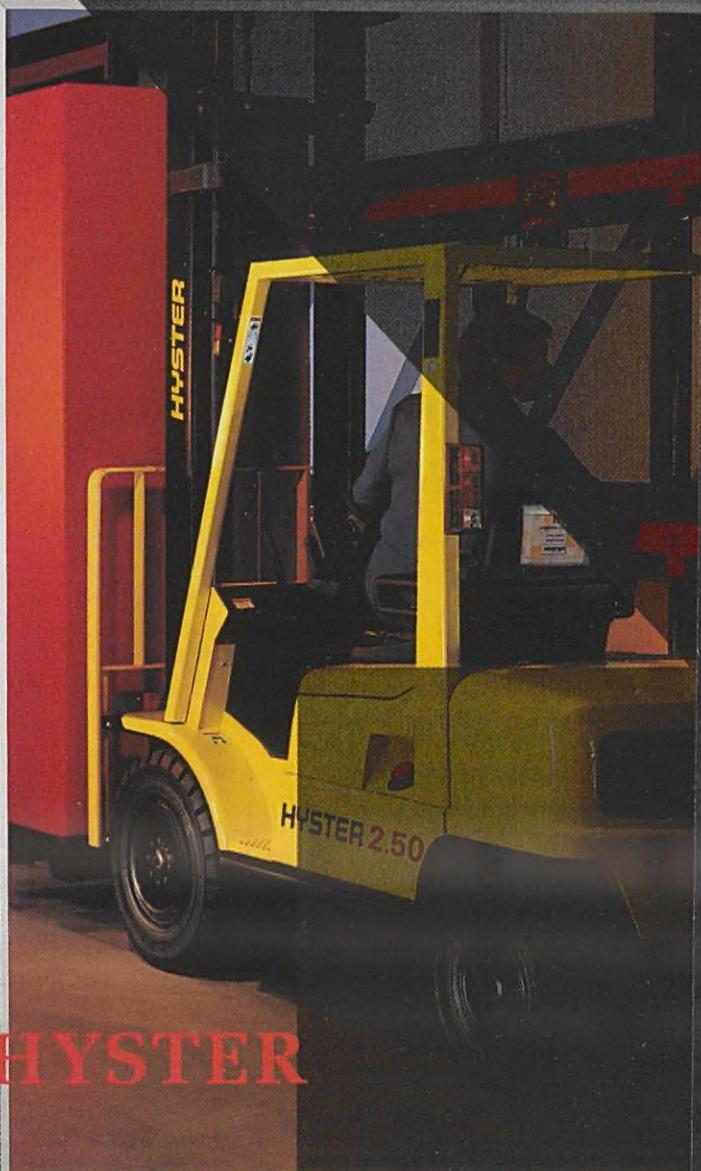
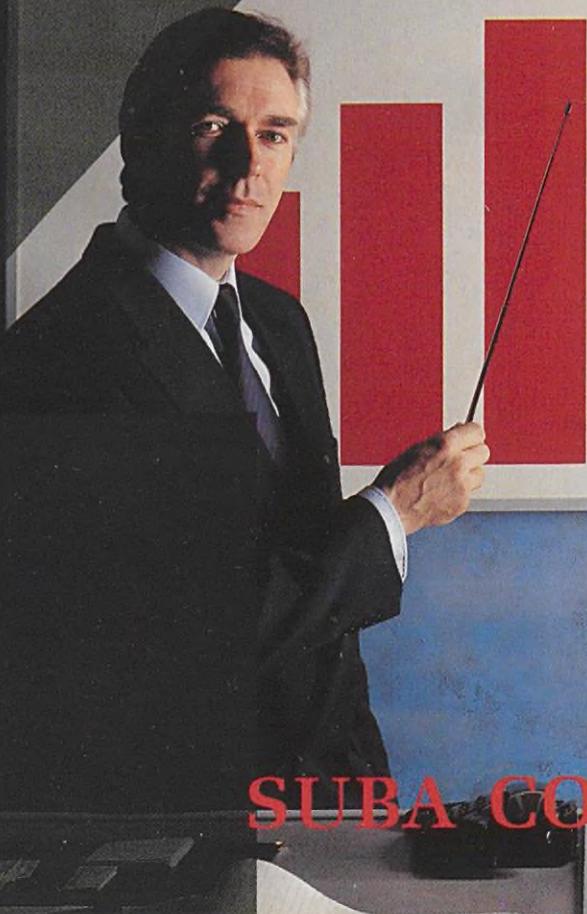
De hecho, usted encontrará todo lo que puede esperar de uno de los principales fabricantes mundiales de carretillas elevadoras.

Para más información llame hoy, al teléfono (91) 388 07 74, fax: (91)388 10 15.



iberlift

ULISES 87-28043 MADRID



SUBA CON HYSTER

MICHEL CAMDESSUS Y LOS PAÍSES DEL ESTE, GRANDES PERDEDORES DE LA ASAMBLEA DE MADRID

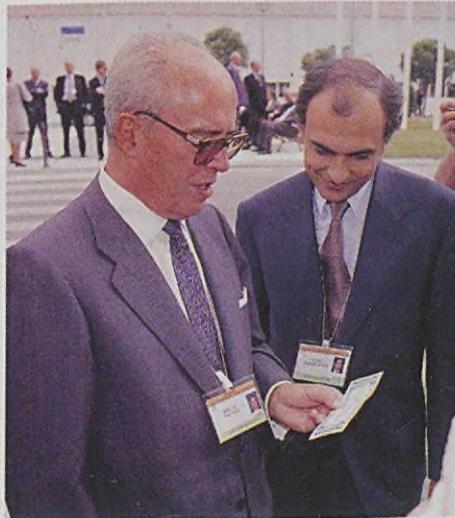
Algo ha cambiado en el Fondo Monetario Internacional. Sus diplomáticas reuniones han dado paso al enfrentamiento y la controversia entre países ricos y pobres. En el pulso ha habido dos perdedores: Michel Camdessus, director gerente, y los países del Este.

LA BORRASCOSA CUMBRE DEL FMI

Madrid ha marcado un hito en la historia del Fondo Monetario Internacional. Y no ha sido sólo por razones de organización, falta de seguridad o, simplemente, por haber acogido el 50º aniversario de las instituciones de Bretton Woods que dieron origen a la institución. Sino porque, aunque todos llegaron felices y satisfechos con la buena nueva de que la recesión mundial ha terminado y comienza una etapa expansiva de unos cinco años, por vez primera el FMI ha asistido a una auténtica batalla entre los países ricos y los pobres. ¿Quién ganó? En principio, los ricos, que no darán más dinero a los pobres, pero éstos, por primera vez, han plantado cara al Grupo de los Siete.

Efectivamente, el *meeting* anual no se ha quedado sólo en un foro de diplomacia donde cada letra y cada palabra estaba cuidadosamente medida. Los altos funcionarios de los 178 países miembros han asistido atónitos a lo que un miembro del FMI denominaba como «la rebelión de los pequeños». Como bien recordaba el presidente de la Asamblea, Saifur Rahman, a la sazón presidente del Banco de Bangladesh, «seguimos reivindicando que lo pequeño es hermoso».

Ahora se ha demostrado que lo pequeño puede ser hermoso pero no débil, al menos no tanto como para rendirse al todopoderoso G-7 (Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Canadá). El hombre fuerte del grupo y más radical en sus posturas ha sido el presidente del Bundesbank alemán, Hans Tietmeyer, que mantuvo un tenso pulso con el director gerente del Fondo, el ▶▶▶



Rafael del Pino, presidente de Ferrovial y Luis Carlos Croissier, presidente de la CNMV, miran con curiosidad los falsos billetes de dólar lanzados por los opositores al FMI.



Felipe González cumplió sus funciones de protocolo aunque encajó un duro golpe con las críticas que realizó el FMI sobre su política económica.



Los Reyes dieron la bienvenida a los visitantes e inauguraron la Asamblea.

El director del Servicio de Estudios del BCH, Jorge Hay, es cacheado por las fuerzas de seguridad ante el insistente pitido del detector de metales.





El Grupo de los Siete países más ricos del mundo (Alemania, Francia, Italia, Canadá, Reino Unido, Japón y Estados Unidos) no pudo imponer su ley a los más débiles.



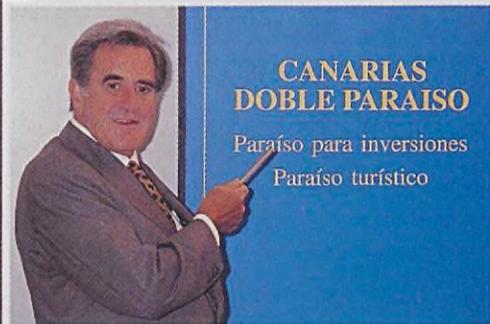
Las recetas del FMI al Gobierno español también llegaron a dos ex ministros de Economía: Carlos Solchaga y Miguel Boyer.

FLOR Y NATA

Durante dos semanas, Madrid ha sido el centro de reunión de las personalidades más relevantes del mundo económico financiero. La flor y nata de la sociedad financiera internacional ha compartido reuniones de trabajo con fiestas, almuerzos y visitas de cortesía. En público nadie reconocía la controversia desatada en la reunión, pero en privado aplauden los nuevos aires que soplan en el FMI.



El presidente del todopoderoso Bundesbank, Hans Tietmeyer, quiere mantener a raya al Fondo y a todos sus colegas.



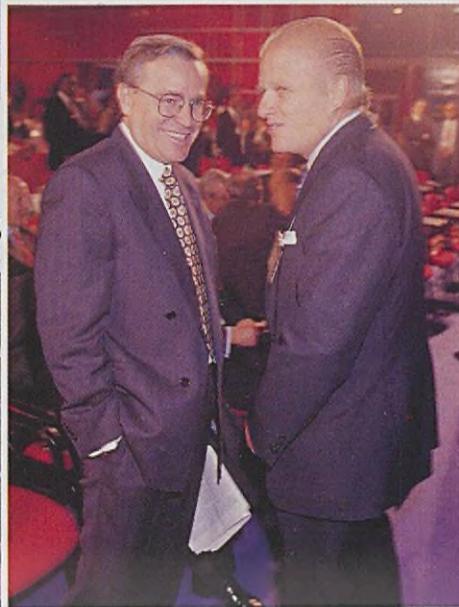
CANARIAS DOBLE PARAISO
Paraíso para inversiones
Paraíso turístico

Lorenzo Olarte, presidente de la Comunidad Canaria, aprovechó la ocasión para informar del nuevo régimen fiscal de las islas.

Tampoco los grandes banqueros españoles, como Francisco Luzón, de Argenta, y Emilio Ybarra, del BBV, quisieron perderse la cumbre.



Alfonso Escámez, presidente de Cepsa, espera pacientemente para recoger su credencial.



Luis Ángel Rojo, gobernador del Banco de España, se presentó ante sus colegas internacionales con su recién estrenado estatuto de autonomía.



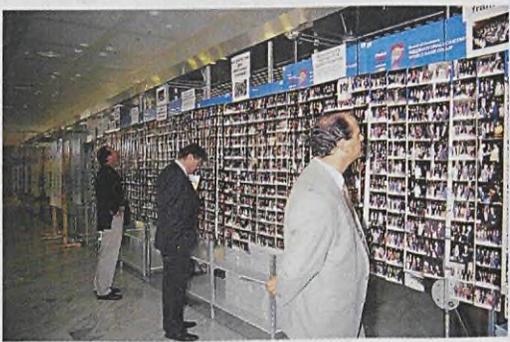
Por el moderno Recinto Ferial Juan Carlos I era constante el trasiego de funcionarios y ejecutivos maletín en mano.



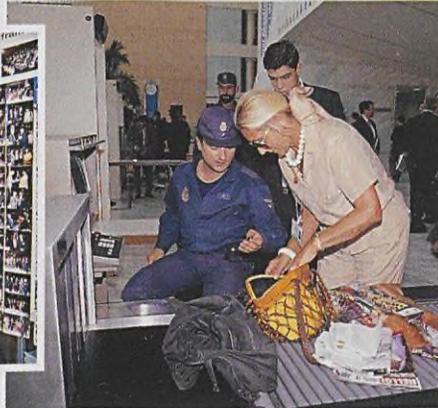
También hubo lugar para el deporte, en este caso el alpinismo practicado por dos miembros de Greenpeace.



Los teléfonos echaban humo con conferencias a todos los rincones del mundo. Buen negocio para Telefónica.



Algunos se llevaron un grato recuerdo de las excursiones que se organizaron de forma paralela a la reunión.



El control de seguridad se volvió más escrupuloso tras las incursiones de los reventadores de la asamblea.

EN PLENA EBULLICIÓN

Los pasillos, salas de reuniones, teléfonos y alrededores del recinto ferial Juan Carlos I han sido un hervidero de ir y venir de miembros de delegaciones, periodistas, azafatas y personal de seguridad. Durante dos semanas, más de quince mil personas han utilizado el Campo de las Naciones de Madrid como mesa de trabajo.

♦♦♦ francés Michel Camdessus. En una postura inflexible, Tietmeyer se negó a que se ampliara el poder del FMI: «No debe ser un banco central mundial, ni ocuparse del crecimiento y el empleo. Su tarea es garantizar la estabilidad monetaria».

Esta posición choca frontalmente con las pretensiones de Camdessus, quien a toda costa quiere dar más protagonismo al FMI en la economía mundial y, sobre todo, en la supervisión financiera internacional. «Es esencial para el Fondo un reforzamiento de la supervisión central», indicó Camdessus en la inauguración de la Asamblea Anual ante 15.000 asistentes. El máximo ejecutivo del Fondo fue más allá: «Propongo un refuerzo de la cooperación y un mayor sentido de la solidaridad».

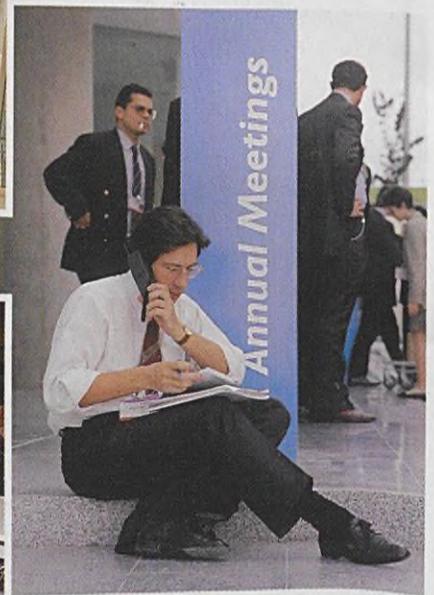
Palabras vacías finalmente. Camdessus no consiguió que se aprobara una emisión de 36.000 millones de derechos especiales de giro (degs), activo de reserva internacional que funciona como moneda del FMI y que equivale a 1,4 dólares cada uno. Esta emisión iba dirigida a los países pobres y en vías de desarrollo. Pero esta propuesta se topó de frente, una vez más, con el presidente del Bundesbank, partidario, junto



Desde más de un centenar de países acudieron en grupos reducidos para hacer valer su postura en este foro internacional.



Las comparencias ante la prensa fueron innumerables y la asistencia superó en ocasiones el aforo.



Para huir del bullicio y el ruido, a veces era mejor buscar un rincón para dar la última noticia sobre la reunión.



A veces no da tiempo a preparar bien las sesiones y hay que hacer cambios de última hora.



Durante las maratónicas jornadas celebradas, es difícil encontrar un momento para el relax.



No siempre era fácil encontrar lo que se buscaba dentro del recinto.



Desde algunos hoteles se tardaba hasta una hora en llegar al Campo de las Naciones. Por eso la jornada era continua y el almuerzo se hacía dentro de las mismas paredes.

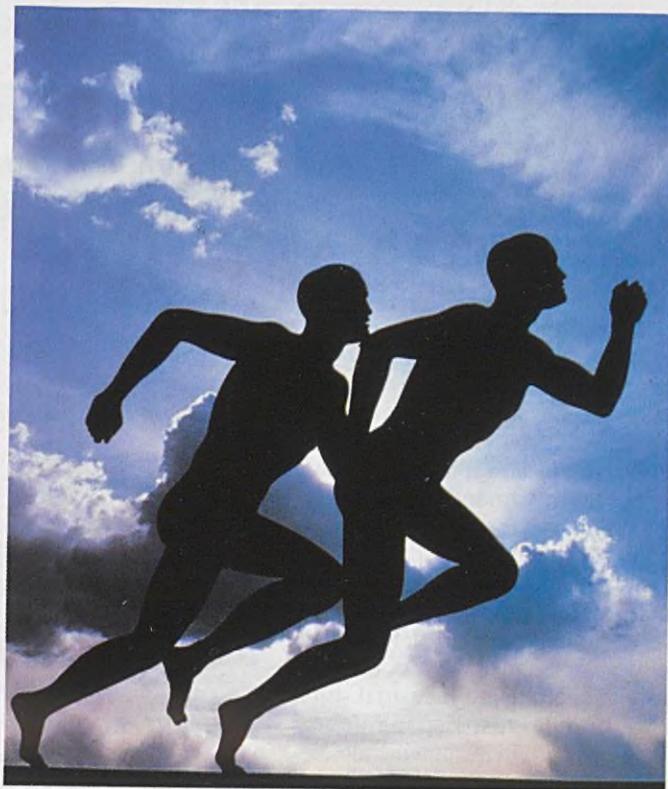
con sus socios anglosajones, de centrar la emisión sólo en los países ex comunistas.

Pero, en una reunión sin precedentes en el Fondo, los países ricos no consiguieron salirse con la suya. El Comité Interino, órgano que marca la política a corto plazo y donde ambos bloques comparten mesa, se prolongó durante largas y tensas horas. El bloque de países en vías de desarrollo se plantó: o todos o ninguno. Por tanto, sesión con tablas: no había dinero fresco ni para los menos ricos ni para los ex comunistas. Al menos los países en desarrollo rascaron una pequeña concesión: poder acceder a ayudas del Fondo equivalentes al 85 por ciento de la cuota que aportan anualmente, cuando ahora es del 68 por ciento.

En la batalla, dos han sido los claros perdedores. Por un lado, Michel Camdessus, que no ha conseguido sacar adelante sus propuestas, aunque ya se ha apresurado a advertir que no piensa dimitir. Por otro, los países del este de Europa y, muy especialmente, Rusia, que han sido los más perjudicados por la falta de consenso.

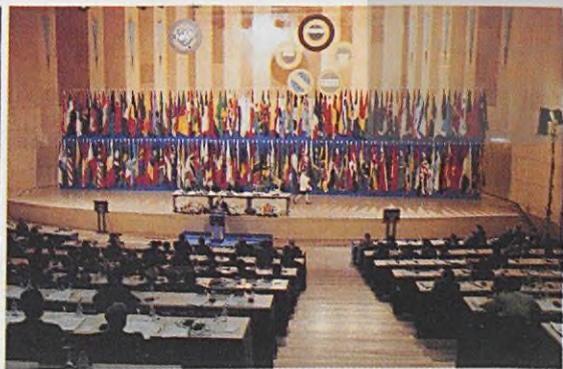
Entre los perdedores cabría quizá incluir un tercero: España. A pesar de ser el país organizador de la reunión más relevante en la historia del FMI —aunque ▶▶▶

*Ya está aquí
la alternativa en
Telecomunicaciones
que más beneficia
a su empresa*





Ni siquiera por la noche se descansaba en el Campo de las Naciones.



La conferencia sobre el 50º Aniversario de Bretton Woods y la inauguración de la asamblea fueron las más concurridas.



Casi dos mil periodistas llenaban a diario esta sala, enviando su información a todo el mundo.



Los asiduos a las reuniones del FMI saludan a sus colegas, con los que coinciden año tras año.



La presencia policial dominaba toda la zona aunque, a pesar de ello, no pudieron evitar los incidentes.



Por lo visto, los altos funcionarios no se conforman con menos y sus aparatosas limousines circularon por toda la ciudad.

SIETE CONSEJOS DEL FMI AL GOBIERNO ESPAÑOL

- 1 Recorte de las pensiones públicas, hasta una cobertura mínima
- 2 Planes obligatorias de jubilación con gestión privada
- 3 Mayor flexibilidad laboral
- 4 Aplicación del despido libre
- 5 Aumento de la competitividad de la economía española
- 6 Rebaja del déficit público
- 7 Reducción del desempleo, el más alto de occidente



Para hacer el día más llevadero, nada mejor que tomar un tentempié a media mañana.

» sólo fuera porque se celebraba el 50º aniversario— los altos funcionarios de la institución no han cumplido las normas de cortesía que indican no hablar mal del anfitrión cuando son invitados. Aunque sus mensajes se vienen repitiendo desde hace meses, las recomendaciones del FMI han aludido expresamente a la política económica del Gobierno español. Recortes en las pensiones públicas, despido libre y más flexibilidad laboral han sido los consejos para controlar el déficit público y el desempleo, que alcanza los niveles más altos del mundo industrial. En opinión de Camdessus, España debe aumentar su competitividad conteniendo el gasto público.

El tirón de orejas no ha sido bien acogido por el Gobierno, especialmente por el ministro de Trabajo, José Antonio Griñán, quien calificó de «vergonzante y falso» presentar como científicas unas recetas «cuando están basadas en posiciones estrictamente ideológicas». Tan indignada reacción puede tener mucho que ver con posiciones estrictamente electoralistas: cuando están tan cerca las elecciones vascas y madrileñas, sería contraproducente no hacer populismo económico, aunque, efectivamente, dirigentes socialistas reconozcan en privado los problemas que han de surgir con el sistema público de pensiones. ■

A. G. MOLERO
FOTOS: J. A. GARCÍA, D. LÓPEZ,
F. LÓPEZ Y J. TEJADA



*Adelántese. Con la innovación
y capacidad de servicio de BT.*

Más de 10.000 empresas ya confían en BT.

Con BT Telecomunicaciones puede acceder en nuestro país a las soluciones de comunicación que triunfan en el mundo.

Líder mundial en Telecomunicaciones

BT Telecomunicaciones, empresa formada en España por BT (antes British Telecom) y Grupo Santander, se beneficia a escala internacional, en 37 países, de CONCERT: la primera oferta integrada de voz, datos e imágenes, nacida de la alianza entre BT y la operadora norteamericana MCI.

Soluciones adaptadas a cada empresa

BT resuelve sus necesidades de comunicación tanto en España como en todo el mundo, conectando los distintos centros de actividad de su empresa,

bien para intercambiar datos entre ordenadores o documentos comerciales EDI; instalar sistemas de videoconferencia; interconectar redes locales, o racionalizar las comunicaciones corporativas de voz a escala internacional. Para necesidades más complejas, BT construye soluciones a medida o incluso se encarga de la gestión y operación de todas sus comunicaciones. Para que usted pueda centrarse en su negocio.

En España, con más de 200 clientes

Así es BT. Presente en 32 ciudades y con más de 200 clientes en España. Con servicio de asistencia al cliente las 24 horas del día, un centro

de gestión de red y apoyo técnico específico para España y otros cinco internacionales. Y con un único punto de contacto para todas sus necesidades de telecomunicación, tanto en España como en el resto del mundo. Infórmese ahora, mandando el cupón adjunto o llamando al **900 98 44 08**.

Envíe este cupón a BT Telecomunicaciones. Salvador de Madariaga, 1. 28027 MADRID.

Nombre y apellidos _____

Empresa _____ Cargo _____

Dirección _____

C.P. _____

Población _____

Teléfono _____

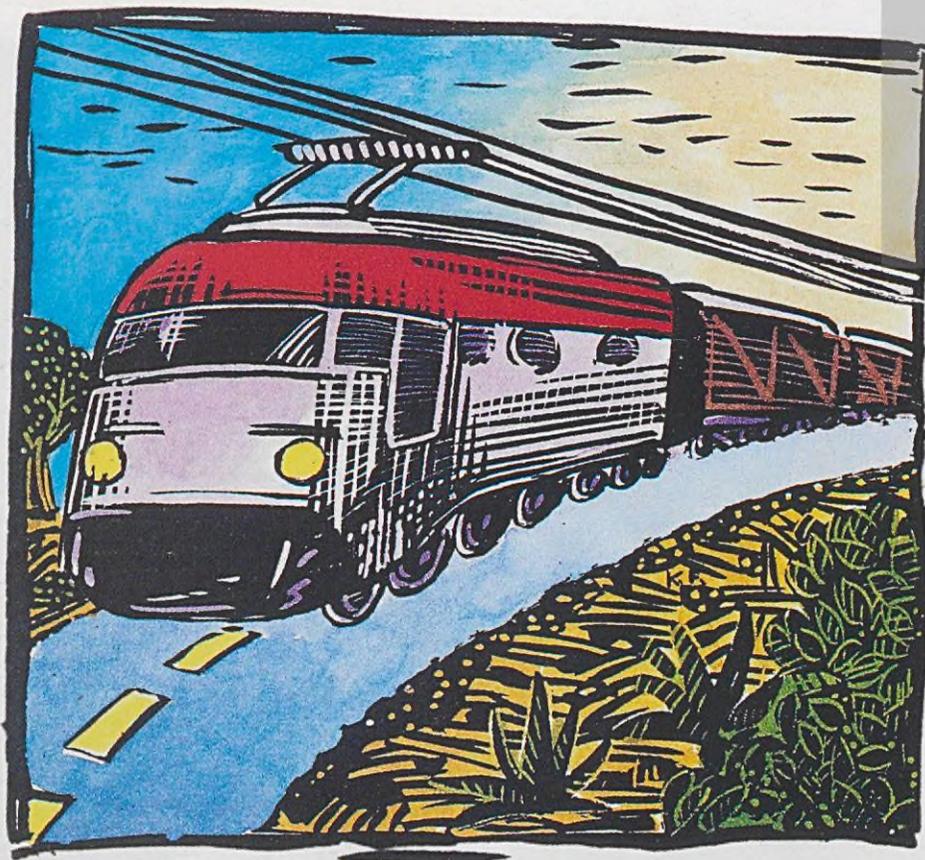


Avanzamos Más Estando Más Cerca

AECO



Fundación
Felipe González



¿COMO LLAMARIA A UN TREN
QUE TAMBIEN VA POR CARRETERA
Y QUE ENTREGA SUS MERCANCIAS
EN LA MISMA PUERTA?

POR TELEFONO

902 22 20 22

Llame a Cargoexpres e infórmese. Gracias al servicio conjunto de tren y camiones, sus mercancías llegarán a cualquier punto del país, incluso islas, y serán entregadas en la misma puerta del destinatario con seguridad y puntualidad, ahorrándole tiempo, esfuerzo y dinero. Además, en Cargoexpres le ofrecemos el servicio de almacenaje,

sistema de embalaje y empaquetado, control informatizado de los envíos, etc. Y nos adaptamos a la medida de cada empresa, para que pueda enviar desde un paquete de 10 kilos hasta todo un tren de mercancías. Y siempre nos tiene a su disposición, para solucionarle cualquier problema y cualquier duda en el 902 22 20 22. Llámenos.

902 22 20 22

DONDE QUIERA, CUANDO QUIERA Y TODO LO QUE QUIERA.

 CARGOEXPRES
RENFE



TRAS LOS PASOS DE CORTEFIEL

La posible salida a bolsa de Inditex no se producirá a medio plazo, según señalan diversas fuentes, pero la incorporación de Paribas como accionista facilitaría el camino. El grupo textil gallego y el banco galo son viejos conocidos. Los dos forman parte del accionariado del Banco 21, un banco personal que preside Juan Manuel Urgoiti. Inditex tiene el 18 por ciento de su filial Banco Gallego.



JOSÉ ANTONIO GARCÍA

Paribas, que acaba de reforzar el área de banca de inversiones con el fichaje de José Ignacio Benjumea, procedente de la Corporación

UNA BUENA SALIDA
Cortefiel, grupo textil dirigido por Gonzalo Hinojosa, factura la mitad que Inditex y se ha revalorizado un 30 por ciento desde su salida a bolsa en julio de 1994.

Borealis, podría desempeñar en Inditex el mismo papel que el Banco Central Hispano y el estadounidense Goldman Sachs en Cortefiel. Ambas entidades financieras entraron en la empresa dirigida por Gonzalo Hinojosa tres años antes de que ésta comenzara a cotizar en bolsa. Una de las razones de esa entrada fue «que nos ayudaran a prepararnos ante las obligaciones que supone estar en la bolsa», según Hinojosa. La empresa cárnica Navidul, donde Paribas tiene el 10 por ciento, acaba de anunciar su intención de cotizar.

familia Ortega vende 21 en otros mercados, según los últimos datos disponibles.

Inditex gana a Cortefiel en productividad, según un análisis de la firma financiera Warburg. En el último ejercicio, de enero de 1994, el grupo Inditex ganó 7.887 millones después de impuestos; el 7,7 por ciento de sus ventas netas. La facturación global de Inditex ascendió a 152.000 millones de pesetas. En esa cifra se incluyen, sin embargo, las ventas entre compañías del mismo grupo, que cuenta con una veintena de fábricas.

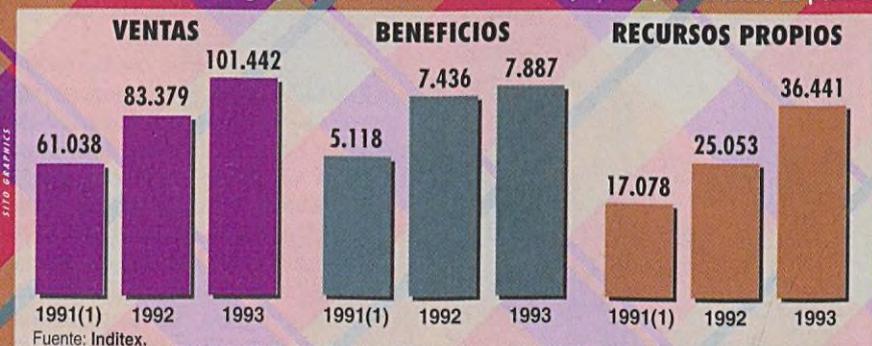
Inditex aplica una espectacular política de reposición de mercancía en sus establecimientos, con una celeridad que le permite renovar el inventario en una media de 35 días: todo un récord en un sector donde se suelen manejar períodos de rotación con el triple de tiempo. Dos veces por semana, las 322 tiendas de Inditex —más 30 franquicias de Massimo Dutti, según datos al cierre del último ejercicio—, reciben nuevo material que se adapta a la demanda detectada por los vendedores.

La empresa gallega ha llevado a cabo una política estricta de reinversión de los beneficios. Los recursos propios del grupo alcanzaban 36.441 millones de pesetas al 31 de enero de 1994. ¿Cuánto podría pagar Paribas para hacerse con una parte minoritaria del capital social? Aplicando el mismo *per bursátil* —número de veces que el precio incluye el beneficio— con que los inversores valoran en estos momentos a Cortefiel, el grupo Inditex valdría 150.000 millones de pesetas. Una auténtica fortuna en manos de Amancio Ortega y los otros 5 familiares que se reparten la compañía. Por algo son dueños de una *máquina de dinero*. ■

J. M. DEL CANO y L. CORTÉS

MUCHA TELA

(Datos consolidados del grupo Inditex en los tres últimos ejercicios, en millones de pesetas)



(1) Las cifras de 1991 se incluyen a efectos comparativos. Ese año todavía no se había constituido el actual grupo Inditex. Nota: Los ejercicios 1991 y 1992 son años naturales. El ejercicio de 1993 abarca del 1 de febrero de 1993 al 31 de enero de 1994. El mes de enero de 1993 se formuló como un ejercicio aparte, que no se recoge en el cuadro.

la colocación de acciones en bolsa para hacerse con el 0,7 por ciento de la empresa textil.

Tras el desplante de Cortefiel, el punto de mira de Paribas se ha dirigido a Inditex. Los dos grupos tienen algunos puntos en común: la columna vertebral de ambos son cadenas con éxito —Cortefiel y Zara, respectivamente—, a partir de las cuales se ha diversificado el negocio con cadenas más especializadas. También coinciden en el trepidante ritmo de expansión de los últimos ejercicios.

Tanto Amancio Ortega como Gonzalo Hinojosa apuestan ahora por el crecimiento en el extranjero. Inditex está presente en Portugal, Grecia, Francia, México, Bélgica, Escandinavia, Estados Unidos y Cuba, país este último donde acaba de empezar a operar. El crecimiento fuera de las fronteras españolas será clave en el desarrollo futuro de Inditex: por cada 100 pesetas de venta en España, el grupo de la

ASCENSO INTERNACIONAL

(Distribución geográfica de las ventas de Inditex durante los dos últimos ejercicios, en millones de pesetas)



SIEMENS NIXDORF

¿Dónde está Mr. Marshall?

En el pasillo 16A, sección amarilla, estantería E-27.

Con el software integrado de gestión empresarial R/3 LIVE de Siemens Nixdorf podrá controlar eficazmente todas las áreas de gestión de su empresa

y disponer de la información que necesite en tiempo real.

La mejor solución europea para la gestión empresarial y con el software más avanzado del mercado.

Puede estar tranquilo, con el R/3 LIVE de Siemens Nixdorf volverá a ver a Mr. Marshall, en televisión.

Antena 3 TV, la cadena de televisión privada de mayor crecimiento del país, está implantando el programa de gestión empresarial R/3 LIVE de Siemens Nixdorf.



Antena 3 Televisión

Siemens Nixdorf Sistemas de Información S.A.
Ronda de Europa 5, 28760 Tres Cantos, Madrid.
Tel.: 803 90 00, Fax: 804 00 63

Siemens Nixdorf
La respuesta europea.

Fundación
Felipe González



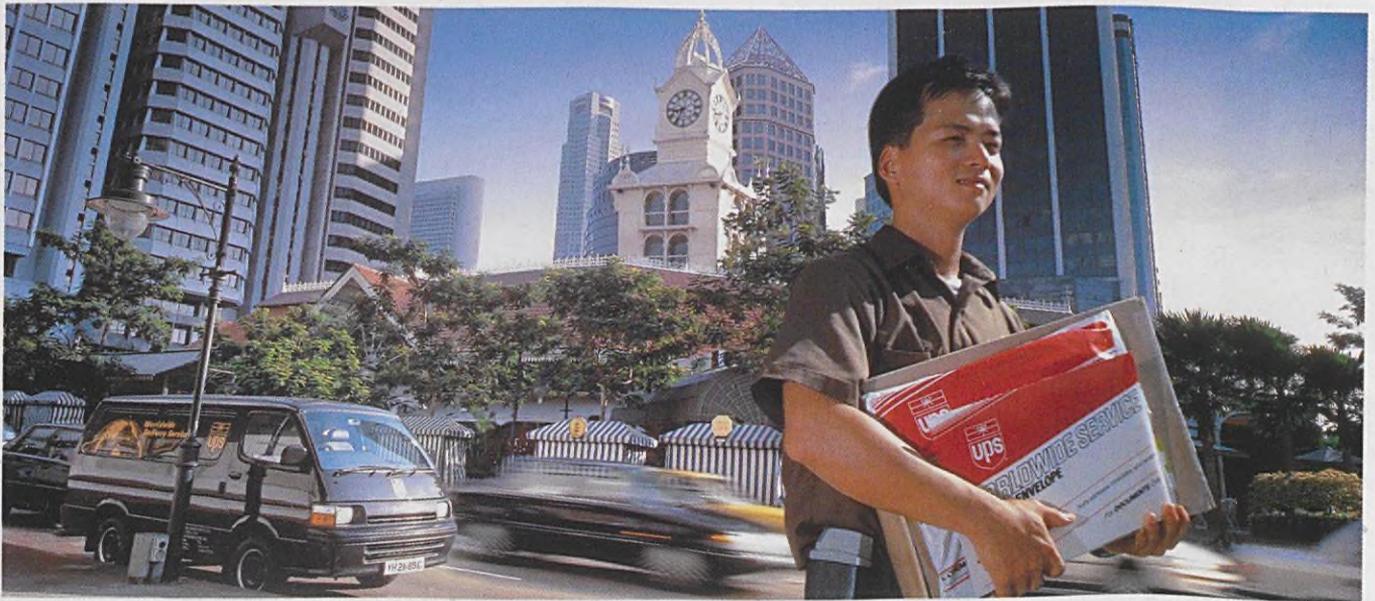
PUNTUALMENTE.

SIEMPRE.

EL NUEVO Fundación
Felipe González

SERVICIO

GARANTIZADO
WORLDWIDE EXPRESS
LLEGA A MILES
DE CIUDADES Y
CENTROS DE NEGOCIOS
DEL MUNDO.



Y no le pedimos sólo que nos crea,
tenemos una razón para convencerle:
nuestro Servicio Garantizado Worldwide Express de UPS.
Entrega puntual de paquetes
y documentos urgentes, en miles de ciudades y centros
de negocios de todo el mundo.
Puntual, como siempre, o le devolvemos su dinero.
Le garantizamos nuestra hora de entrega para
que usted pueda garantizar la suya.
Y le damos nuestra palabra.



Patrocinador Mundial
Juegos Olímpicos



Tan seguro como si lo llevara usted mismo.

Llame al 900 10 24 10.

PORT AVENTURA SERÁ INAUGURADO LA PRÓXIMA PRIMAVERA

Port Aventura será abierto en primavera. El nuevo parque temático catalán, la competencia más seria que puede tener Eurodisney de París, va a llegar a buen puerto, tras del cambio de gestores.

EL COMPETIDOR DE EURODISNEY ESTÁ EN CATALUÑA

Como en una gran estación de ferrocarril, en Port Aventura, el parque temático que se está construyendo en la localidad tarraconense de Vilaseca i Salou, la actividad es frenética. Los habitantes del lugar contemplaron hace unos meses cómo llegaba a esa peculiar estación una máquina destaralada, llamada Tibigardens, dirigida por un Javier de la Rosa que tenía la mayoría de la compañía. La misión del financiero catalán —recoger el testigo de Anheuser Busch, la empresa norteamericana promotora original del parque, y llevarlo a buen puerto— fracasó. El deterioro de la imagen de De la Rosa, y su polémica gestión al frente de Grand Tibidabo, su holding de inversiones, hicieron que los bancos y el Instituto de Crédito Oficial dieran la espalda al financiero,



LOS NÚMEROS DEL PARQUE

- **22** tiendas
- **33** restaurantes
- **115** hectáreas
- **51.000** millones invertidos
- **2.200** empleos en temporada alta
- **5** áreas temáticas
- **32** grandes atracciones
- **20** espectáculos
- **2,5** millones de visitantes el primer año
- **169** días abierto al público
- **3.800** pesetas/día (adultos)
- **3.000** pesetas/día (niños)



que no contaba con los recursos suficientes para acometer por sí mismo el proyecto. El parque de Tarragona parecía atravesar sus peores momentos, y hasta algunos dudaban que se llevaría a cabo. Finalmente, y a instancias de la Generalitat catalana, De la Rosa vendió su paquete en Tibigardens a Fecsa, Tussauds (la filial de ocio del grupo británico Pearson) e Incosa, la inmobiliaria de «la Caixa». Con un grupo con fuerza suficiente, y una actitud absolutamente distinta en las entidades financieras, la máquina de Port Aventura circula ya a buen ritmo hacia su apertura al público la próxima primavera.

El nuevo maquinista y director general

del parque, Luis Rullán, trabaja desde hace pocas semanas con el objetivo de que sea un éxito desde el primer momento. Del parque está construido ya entre un 80 y un 90 por ciento, y en diciembre terminarán las obras, pero hasta su inauguración en abril o mayo, el director general del parque tiene una idea clara: que hasta el último empleado se debe volcar en satisfacer al cliente. «Al público que visite Port Aventura no le importará ni cuánto ha costado el parque, ni quiénes son los antiguos o nuevos propietarios, ni si hay tantos empleados; lo único que vale es si, al salir del parque, cree que su inversión ha valido la pena, si está satisfecho», asegura. Por el momento, va a contar con lo que cualquier vendedor ♦♦♦

FLEXIBILIDAD DE COSTES ES LA CLAVE

Luis Rullán, director general de Port Aventura, no quiere tener ni un solo empleado más de los necesarios. La flexibilidad de los costes es la clave de su gestión.

♦♦♦ o gestor de una empresa de servicios querría tener, es decir, un buen producto. Port Aventura está en disposición de serlo.

La inversión de más de 50.000 millones que ya están siendo invertidos permitirá levantar el primer parque temático de España, un complejo de 65 hectáreas en el que se combinarán atracciones (como las de los parques tradicionales), espectáculos, restaurantes, juegos y tiendas con una característica común: su tematización. Habrá cinco grandes áreas (Cataluña, Polynesia, México, China y Far West) en las cuales los visitantes podrán divertirse y disfrutar de los alimentos, productos y culturas propios de esas zonas del mundo.

Pero que el producto sea bueno no es suficiente. Por lo menos eso es lo que piensa Rullán para quien, después de muchos años en el sector hotelero, afirma que «de nada le sirve a un restaurante tener al mejor cocinero si el camarero trata mal a los clientes». Que el cliente se marche contento es la meta. «Los trabajadores son los que determinan el éxito de un proyecto», dice Rullán. Y apostilla: «No podemos desmerecer el producto que tenemos». Tan importante como que el cliente se marche contento es que la empresa gane dinero después de un tiempo razonable. ¿A partir de qué momento será rentable Port Aventura y cómo piensan controlar los costes? La primera cuestión es la de los visitantes. En principio, los cálculos que hace Rullán es que durante los seis meses que permanecerá abierto en 1995 pueden visitar Port Aventura unos dos millones y medio de personas. Si se cumplen estas previsiones, y el parque va ganando «algunos cientos de miles de visitantes» con el paso de los años, la rentabilidad está asegurada, de acuerdo con Rullán.

Suprimir la deuda

Para eso la dirección financiera habrá de actuar con esmero. El endeudamiento de Port Aventura es elevado: tiene un capital de 10.800 millones (que se ampliará en 5.000 millones más hacia final de año) y unas deudas de 31.000 millones, de los que 15.000 son un préstamo a largo plazo del Instituto de Crédito Oficial. Pese a esto, los ingresos anuales del parque —superiores a los 13.000 millones de pesetas presupuestados para su primer ejercicio— permitirán ir amortizando la deuda. Los costes son el otro caballo de batalla. La

LA LECCIÓN DE DISNEY

Cuando las barbas del vecino veas pelar, pon las tuyas a remojar, dice el refrán. En Port Aventura no ha pasado desapercibido el desastre financiero de Eurodisney, el parque de Disney en París. Aunque los productos son similares (Eurodisney se centra especialmente en el mundo de las películas de dibujos animados y Port Aventura es una suerte de viaje por distintas culturas), hay muchas cosas distintas, empezando por el clima, inestable en París y soleado en la costa catalana. Además, entrar en Eurodisney cuesta 250 francos (unas 6.500 pesetas), por las 3.800 que valdrá el acceso a Port Aventura. Lo más importante es, sin

EL REY LEÓN VA A PARÍS

El rey león, es la nueva película Disney. Se estrenará en Europa en diciembre y las aventuras de Simba tendrán sitio en Eurodisney el año próximo.



embargo, no pillarse los dedos. En París, a juzgar por lo que dicen los analistas, no falló el producto, pero la gente que visitaba el parque no gastaba lo que estaba previsto que gastara, ni llenaba sus hoteles, entre otras cosas porque Eurodisney tiene que competir nada menos que con la propia ciudad de París. Por eso, en Port Aventura han aparcado, de momento, la construcción del área inmobiliaria.

inquietante experiencia de Eurodisney puede servir para escarmentar en cabeza ajena: en Francia hay un excelente producto y, cifra arriba, cifra abajo, ha conseguido los visitantes previstos, pero los costes se las ha hecho pasar moradas. «La flexibilidad en los costos es básica», afirma Rullán. «No podemos tener ni una persona más que las requeridas por los clientes.» La mejor muestra de esta flexibilidad es que de los 2.200 empleados de Port Aventura sólo 200 tienen contrato fijo. El resto trabajará de abril a octubre, si es que, finalmente, se decide no abrir durante el otoño y el invierno. En principio, la idea es no abrir, pero tampoco se descarta lo contrario, dependiendo de si se percibe una demanda suficiente para esos meses.

La promoción

Con las obras a punto de finalizar y con los conceptos claros en lo que se refiere al funcionamiento operativo, en Port Aventura trabajan, ya desde hace meses, en darse a conocer. La novedad de los parques temáticos en España no es un obstáculo insalvable, ni mucho menos, pero a Rullán y a su equipo les toca hacer popular el concepto. En principio, Port Aventura contará con un clima aliado (el índice de pluviosidad es bajo) y un público asistente potencial compuesto por los habitantes de las poblaciones cercanas, y los 5 millones de españoles y 15 millones de extranjeros que veranean en Cataluña. Si los precios se mantienen en torno a las 3.800 pesetas para los adultos y 3.000 para niños, que es lo que costará en 1995, el triunfo de Port Aventura parece seguro. Para Rullán, «no tenemos conciencia de ser caros, pero, en cualquier caso, eso es algo que dirán los visitantes del parque en el momento de salir. Si repiten, es que hemos superado sus expectativas, y que creerán haber realizado una buena inversión».

Mientras tanto, los nuevos accionistas del parque han recibido el espaldarazo de las instituciones públicas. A finales de septiembre el ministro de Comercio, Transporte y Turismo, Javier Gómez Navarro, realizó una visita al parque que fue seguida por la de Jordi Pujol pocos días después y va a suponer un empujón en la oferta de turismo de calidad de esta comunidad autónoma. ■

LALO AGUSTINA



ESTE HOMBRE TIENE INFORMACION PERSONAL PARA SU DINERO

**CONOCE LAS INVERSIONES MAS
SEGURAS, POSEE LA INFORMACION
MAS TRANSPARENTE.**

Una información como sólo puede darle el Tesoro Público. Porque su interés es el de todos los españoles y a la hora de colocar su dinero, le orientará de una manera neutral y transparente.

Un interés que, además, es el más alto del mercado porque ¿acaso hay algo más rentable que la seguridad?.

Infórmese en el Tesoro Público antes de decidir su inversión. No dude que entre sus productos, Letras, Bonos, Obligaciones o Fondtesoro, hay uno que se ajusta perfectamente tanto a sus necesidades, como a sus posibilidades. Consiga respuestas para su dinero.

900 10 50 50

TESORO... ¿DIGAME?

LLAMADA GRATUITA



TESORO PUBLICO

Carlos Solchaga, presidente del consejo editorial de *Actualidad Económica* y *Expansión*, es también asesor del gobierno cubano. Aquí explica cómo ha de ser la transformación en el país caribeño.

LA TRANSICIÓN CUBANA

ECONOMÍA Y POLÍTICA

Los dramáticos acontecimientos de las pasadas semanas en Cuba han vuelto a poner de manifiesto que nada de lo que pasa en aquel país nos es indiferente a los españoles. Las perspectivas de futuro del régimen cubano, su previsible proceso de transición hacia otras formas políticas democráticas, o sus relaciones, tanto con los Estados Unidos como en nuestro país, nos apasionan a la mayoría de nosotros. Aunque luego volveré sobre ello, admitamos como punto de partida que lo que allí pase nos importa y mucho y tratemos de poner cierto orden en la cuestión, superando los juicios morales, que pueden ser muy legítimos y las pasiones que la evolución política cubana suscita entre nosotros, para tratar de ver lo que ocurre y lo que significa para los cubanos, para la propia América Latina, los Estados Unidos y para nosotros mismos y nuestras relaciones con Cuba.

A lo largo de los últimos treinta y cinco años Cuba ha desarrollado un régimen comunista alineado

con la Unión Soviética no sólo estratégicamente sino también económicamente —dentro del marco más amplio del antiguo COMECON— en el que las libertades propias de las democracias occidentales —o sea, de las democracias— brillaban por su ausencia.

También a lo largo de este período se han producido otros fenómenos dignos de mención. Cuba ha desarrollado una fiera soberanía nacional que ha contribuido seriamente a vertebrar desde el punto de vista político una sociedad en una región —Centroamérica y el Caribe— donde las señas de identidad nacional son muy a menudo el patrimonio exclusivo de estrechas y poco significativas burguesías escasamente afines a los sentimientos del pueblo. También a través de un proceso no muy racional, ha construido Cuba un precario Estado de Bienestar con importantes desarrollos en la alfabetización, la educación y la asistencia sanitaria de la población, sobre todo.

En torno a esto, como en cualquier régimen más o menos totalitario, hay mucha propaganda política y muy pocas consideraciones sobre si Cuba no hubiera conseguido los mismos objetivos sin necesidad de una revolución que también ha representado importantes costes humanos y económicos. Pero basta darse una vuelta por la región geográfica a la que Cuba pertenece para reconocer sin reservas que, hasta época reciente, sus avances en estos campos eran infinitamente superiores a los alcanzados en los países de su entorno, sin que esta afirmación fáctica implique ninguna valoración moral del régimen cubano.

En el área de las transformaciones económicas Cuba hizo lo que, antes o después, han hecho todos los regímenes comunistas desde la época de Stalin: colectivizar la agricultura, nacionalizar industrias y servicios y expropiar —nacionalizando también— el suelo y la propiedad inmobiliaria. Los resultados, como puede imaginar cualquiera, fueron francamente insatisfactorios y el crecimiento económico de la isla a lo largo de estos tres decenios y medio ha sido claramente inferior al que podría haber sido en condiciones de mercado.

Aunque es verdad que se produjo una cierta industrialización de la economía y que determinadas ramas tuvieron un crecimiento aceptable, la asignación de recursos basada en la planificación central, la ausencia de una estructura de precios relativos, y la división internacional del trabajo dentro del Bloque Socialista del antiguo COMECON llevó a la economía cubana a una situación que, cuando en las nuevas circunstancias impuestas por la desaparición tanto del COMECON como de la antigua Unión Soviética se ha visto expuesta a los avatares de la com-

Por
**CARLOS
SOLCHAGA**



JOSQUIN TEJADA

“Cuba ha desarrollado una fiera soberanía nacional que ha contribuido seriamente a vertebrar desde el punto de vista político una sociedad en una región, Centroamérica y el Caribe”

petencia internacional, se ha demostrado totalmente ineficiente. Los altos precios que Moscú pagaba por el azúcar cubano y los bajos precios que cargaba en sus exportaciones de petróleo permitieron a la isla paliar parte de esta ineficiencia, pero no la corrigieron. Por el contrario, la acrecentaron dada su falta de realismo y el efecto que ello suponía sobre una asignación racional de recursos.

Conviene aquí decir algo que ya ha debido quedar claro para muchos lectores. Aunque el embargo americano ha hecho daño a la economía cubana, particularmente después de la aprobación de la ley Torricelli que ha encarecido los suministros y ha dificultado las importaciones de bienes y factores fundamentales en el funcionamiento de la misma, su papel, desde el punto de vista económico, ha sido limitado. Dicho de otra manera, aunque el embargo hubiera sido mucho más leve o incluso no hubiese existido, la planificación central y la orientación de la economía cubana dentro del bloque socialista hubiera acabado representando los mismos problemas para el desarrollo económico de Cuba. O, por ponerlo en clave de futuro: si mañana se levantara el embargo de los Estados Unidos, las transformaciones económicas que debería experimentar Cuba para ser un país viable en el contexto internacional serían las mismas —aunque seguramente resultarían mucho menos dolorosas— que las que tiene que acometer con el embargo en vigor.

Desaparecidos el COMECON y la Unión Soviética, desviados los flujos de comercio de estos países hacia los mercados internacionales y desaparecida la estrategia bipolar Este-Oeste, Cuba se ha encontrado sin capacidad de exportar porque su estructura económica estaba orientada al trueque con estos países. Al carecer de crédito comercial y financiero, la capacidad cubana para importar los inputs necesarios para mantener en funcionamiento su aparato productivo industrial y complementar la producción de su ineficiente agricultura colectivizada se ha reducido drásticamente. Si para obtener factores de producción y complementar la insuficiente oferta alimentaria de la isla, Cuba disponía en el pasado en torno a los 8.000 millones de dólares al año, hoy sólo dispone de los ingresos que puede obtener de sus exportaciones, lo que supone menos de 2.000 millones de dólares al año.

El resultado económico de todo ello es el previsible. Una grave crisis de balanza de pagos que, acompañada de una ausencia de mercado institucionalizado del peso cubano y una inflación reprimida —o exceso de circulante que dicen allí— ha eliminado de la escena la moneda cubana, que no tiene valor —ni en las condiciones actuales es posible fijarlo— ni dentro, ni fuera de las fronteras de Cuba.

La faceta real de la anterior situación monetaria es un aparato productivo «gripado» por la falta de inputs necesarios para su funcionamiento, un exceso de mano de obra en prácticamente todas las ramas de la actividad y un desabastecimiento generalizado de los bienes más indispensables.

La faceta moral y social tampoco es difícil de adi-

vinar: la aparición de la especulación en los bienes de mayor necesidad a través de los mercados negros, al absentismo creciente de los trabajadores cubanos de un sistema de producción controlado prácticamente en un cien por cien por el Estado que, aunque sigue proporcionando un sueldo a sus participantes incluso por no trabajar, no proporciona un «modus vivendi» ya que esos emolumentos en pesos ni garantizan el consumo a través del racionamiento, cada día más escaso, ni permiten el acceso a los bienes de consumo a través de los mercados paralelos donde reina en exclusiva el dólar norteamericano.

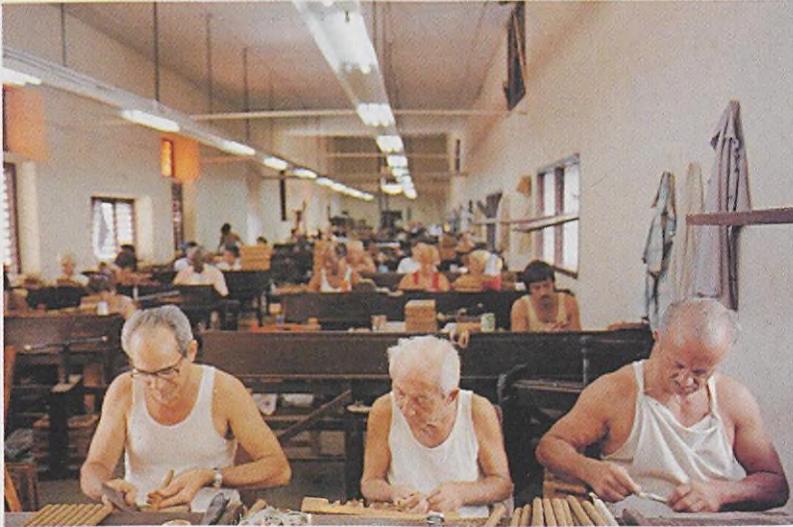
Las consecuencias han sido la pérdida generalizada de la laboriosidad —¿porqué acudir al trabajo si en el intercambio en un día, si hay suerte, puede uno ganarse el sueldo de dos meses?— del sentido de la responsabilidad social y, en última instancia, de la solidaridad social, fuertemente deterioradas ante la experiencia de que el acceso de un ciudadano y de su familia a los bienes más necesarios no depende tanto de su aportación al producto social, como de la posibilidad de hacerse con dólares ya sea mediante la transferencia de los mismos de las familias en los Estados Unidos —legalizada desde agosto de 1993— o la venta de productos inverosímiles en el mercado paralelo, o las propinas de los turistas.

Cuba, pues, precisa urgentemente una serie de reformas económicas, no para apuntalar al régimen actual, sino para sobrevivir dignamente como nación y para poder elegir su destino colectivo no desde la necesidad, sino desde la libertad, no desde el rechazo a su pasado histórico y la confrontación social, sino desde la aceptación crítica de aquel y ▶▶▶



JAVIER PEDRANHA

“Cuba precisa urgentemente una serie de reformas económicas, no para apuntalar al régimen actual, sino para sobrevivir dignamente como nación y para poder elegir su destino colectivo no desde la necesidad, sino desde la libertad”



JAVIER PEDRAHITA

«Cuba tiene un apartado productivo «gripado» por la falta de inputs necesarios para su funcionamiento, un exceso de mano de obra en prácticamente todas las ramas de la actividad y un desabastecimiento generalizado de los bienes más indispensables»

◆◆◆ la salvación de lo que merece la pena del mismo: el sentido nacional y las conquistas sociales basadas en la solidaridad libremente aceptada, dos importantes logros en un país que tiene menos de 100 años de historia.

Por lo demás, yo defiendo, como luego explicaré que precisamente al abordar esas reformas económicas Cuba estará dando los pasos necesarios para que se produzcan mucho más espontáneamente las reformas políticas que le conduzcan a la libertad y la democracia. Liberalizada hace casi cien años del antiguo imperio español, independizada ya de manera irreversible de los Estados Unidos de América, y libre al fin de la Unión Soviética hora es ya que los cubanos definan su propia sociedad y su destino colectivo, no frente a nadie, sino en cooperación con los demás pueblos, no cerrándose sobre sí mismos, sino abriéndose al mundo, no mediante la imposición autoritaria del criterio de unos sobre otros, sino desde el diálogo libre y desde las instituciones democráticas.

REFORMAS ECONÓMICAS

Si alguna vez las autoridades cubanas llegaron a creer que los problemas que padece su economía eran de naturaleza transitoria, susceptibles de irse capeando con pequeñas reformas puntuales aquí y allí, tengo el convencimiento de que tal creencia ya no existe. Cuba, carente de las apoyaturas del pasado, está abocada a la internacionalización de su economía si quiere sobrevivir como nación, y dicha internacionalización —o adaptación a las necesidades de vender y comprar en los mercados internacionales— pasa por la acepta-

ción de los precios que en los mismos resulten, por la adaptación de sus mercados y por la instauración de la libertad económica de ahorro, inversión, producción y empleo sin la cual dichos mercados no funcionan, y no se producen los necesarios y continuos reajustes que precisan las economías de hoy en día.

Aun a riesgo de simplificar en exceso, en aras de una más fácil comprensión del problema, digamos que tal internacionalización y reasignación de recursos subsiguiente no llegará a producirse si no se cuenta con dos cosas: un tipo de cambio estable del peso que traduzca a moneda nacional los precios internacionales, y más mercados libres que, mediante el funcionamiento de la oferta y la demanda, pongan los precios interiores en relación los internacionales. Nada impide que, en aras de proteger la producción nacional, Cuba mantenga un arancel, particularmente para los productos más sensibles a la competencia internacional o aquellos que se consideren más o menos estratégicos. Lo importante es que dicho arancel por su sencillez no deforme la estructura de precios relativos imperante, ni que se transforme en una fuente de ingresos públicos que, por su voracidad, encarezca las importaciones dificultando la competitividad a la economía cubana.

Veamos primero el problema del tipo de cambio. Como hemos dicho el peso cubano en estos momentos no tiene valor ni dentro ni fuera de la isla. Desde el punto de vista externo esto es así por el enorme desequilibrio de la balanza de pagos y la incapacidad de Cuba para obtener financiación a crédito. Desde el punto de vista interno porque el peso, aunque tenga poder liberatorio de deudas y naturaleza de moneda de curso legal, tiene una nula capacidad de comprar en una economía desabastecida. El ciudadano cubano tiene que atesorar pesos porque no puede comprar prácticamente nada con ellos —este es el «exceso de circulante» o ahorro forzoso— y el Estado cubano le aprovisiona de pesos inservibles, por el procedimiento al que luego hare referencia, incrementando continuamente su tesorería.

Siguiendo pues, este razonamiento, para instaurar un tipo de cambio del peso que resultara estable, sería preciso, por un lado acabar con el exceso de circulante que le priva de valor, y por otro lado mejorar las perspectivas de equilibrio de la balanza de pagos.

Si Cuba dispusiera de crédito internacional y, sobre todo, si hubiera reajustado ya su economía, cambiaría lo suficiente la balanza de pagos cubana como para permitir el mantenimiento de cierta estabilidad del cambio del peso una vez instaurado un nuevo tipo de cambio. Pero ciertamente, ambos objetivos han de tardar en alcanzarse. El primero requiere una negociación seria de la deuda cubana en el Club de París, el cual exigiría como condición previa para la reestructuración de sus pagos la puesta en marcha de reformas estructurales profundas. El segundo requiere que dichas reformas se hayan producido y hayan comenzado a tener sus efectos. De manera que en ambos casos volvemos al principio.

La única salida de esta aparente contradicción es comprometerse en el programa de reformas y llevarlo



a cabo. Aún así, es preciso reconocer que aquél tardará en dar sus frutos y, que mientras tanto, no habrá posibilidad de un tipo de cambio estable, ni habrá financiación crediticia suficiente para paliar la restricción al crecimiento que supone la falta de divisas.

Una forma de paliar esta carencia temporal de financiación externa consiste en liberalizar la inversión extranjera en la isla, y desarrollar masivamente el turismo, lo que también está ligado a la liberalización de las inversiones en este sector y a otros cambios en el mercado de trabajo a los que luego haré referencia. Las potencialidades del desarrollo de los servicios en general y del turismo en particular en Cuba son enormes. Ponerlas en funcionamiento mediante la adopción de una legislación de la inversión extranjera homologable con la de otros países, pasar de la negociación caso por caso de cada proyecto de inversión —que es la práctica en la actualidad— a la mera autorización administrativa (con las limitaciones estratégicas que parezcan necesarias) sería un paso de gigante en el cambio de las condiciones económicas prevalentes en Cuba.

De esta manera, mientras las reformas estructurales mediante la liberación y asignación de recursos fueran creando gradualmente una base exportadora de bienes y servicios capaz de producir las reservas necesarias para importar lo suficiente, el desarrollo del turismo y la inversión internacional podrían proporcionar divisas para restaurar parte del aparato económico cubano, complementar la oferta alimentaria, y hacer así el proceso de transición hacia la economía de mercado menos doloroso y sin tantas privaciones, al tiempo que se dotaría al peso de mayores visos de estabilidad. A su vez, dichas inversiones permitirían la aportación de nueva tecnología, el desarrollo de los mercados internos y el reemplazo —particularmente en el turismo— de mucha de la mano de obra excedente en la industria y en la Administración.

Pero, conviene añadir que, ni la reanudación, aunque sea modesta, de la financiación internacional a crédito, ni el desarrollo masivo de las inversiones y del turismo llegarán a producirse en tiempo útil si no hay un compromiso de reformas estructurales en profundidad que otorgue un mínimo de certidumbre a acreedores e inversores.

Para saber cuales son estas reformas estructurales atendemos ahora a la otra condición necesaria para la instauración de un tipo de cambio estable: restaurar el poder de compra interior del peso. La fórmula tradicional para hacerlo ha sido llevar a cabo una reforma monetaria que retire el exceso de circulante del sistema, de manera que exista cierta proporción, por decirlo en términos monetaristas, entre la oferta monetaria y los bienes existentes en la economía. Dicha reforma será muy dolorosa pues supone el reconocimiento por parte de los ciudadanos de que sus saldos monetarios no valen prácticamente nada, lo que, a pesar de la constatación de este hecho que les brinda su experiencia diaria, no es nada fácil de aceptar. La reforma puede tener en cuenta, a través de cambios distintos entre el nuevo peso y el peso actual, las diferentes condiciones de los ciudadanos, tratando de

castigar menos a los más débiles económicamente. Pero se haga así o no, seguirá siendo un grave trauma social que, si no va seguido de otras medidas que impidan la reaparición del exceso de circulante y obliguen a nuevas reformas monetarias en el futuro, se traducirá en una frustración social gravísima.

Esto ocurriría ciertamente si no se atajara al mismo tiempo el origen y la causa del exceso de circulante. Este no es otro que la monetización del déficit público que ha alcanzado el orden del 35% del producto interior bruto cubano. Si mañana se retira el exceso de circulante, pero continúa existiendo el déficit público, el exceso de liquidez volverá a restablecerse en pocos meses, el peso continuará carente de valor de compra, y, de nuevo, habrá que volver a hacer otra reforma monetaria.

Ahora bien, ¿qué es el presupuesto y el déficit público en una economía donde el Estado es el propietario de prácticamente el cien por cien de los medios de producción? En una economía de esas características —como es el caso de la cubana— los ingresos públicos están constituidos fundamentalmente por los «excedentes» que aportan las empresas estatales y unas pocas tasas e impuestos residuales (prácticamente insignificantes en su volumen). Los gastos, además de los habituales en un Estado moderno (gastos de funcionamiento de la Administración, gastos sociales de transferencia e inversiones públicas) incluyen las subvenciones corrientes (para cubrir pérdidas) y de capital (para inversiones) a prácticamente todas las empresas del sistema.

Cuando éstas están en crisis porque, como en la actualidad, están paralizadas y muchas cerradas, el Estado no obtiene ingresos, pero tiene que seguir corriendo con los pagos, si no de los factores físi- ▶▶▶



☞ Si alguna vez las autoridades cubanas llegaron a creer que los problemas que padece su economía eran de naturaleza transitoria, susceptibles de irse capeando con pequeñas reformas puntuales aquí y allí, tengo el convencimiento de que tal creencia ya no existe ☞

cos de producción, sí al menos del fondo de salarios. Hay que pagar a la gente por no trabajar. Se proporciona poder de compra supuesto, pero no la contrapartida de producción de bienes y servicios. Ausente ésta, los ciudadanos se ven forzados a continuar atesorando liquidez inútil: la cara «real» del fenómeno monetario.

Cuba está haciendo esfuerzos por reducir el déficit público acudiendo a algunos de los renglones tradicionales del ingreso y del gasto público. Se están estableciendo algunos ingresos impositivos, se ha reducido a la mitad —desde el 14% del PIB al 7%— los gastos en defensa, se están reduciendo subvenciones mediante la eliminación de lo que llaman «gratuidades», y el Estado del Bienestar funciona hoy por debajo de los mínimos, carente ya de recursos.

Pero esto es claramente insuficiente si el déficit se quiere reducir en la medida necesaria para evitar el proceso de alimentación del exceso de circulante. Este sigue constituido fundamentalmente por la aportación negativa de las empresas públicas que es casi tanto como decir del conjunto de la industria, el transporte y los demás servicios de la nación, a los presupuestos del Estado. Ahora bien, dadas las características de incompetitividad de estas empresas en las nuevas condiciones internacionales ¿cabe pensar que su aportación negativa a la economía y al presupuesto estatal es un fenómeno transitorio? Ciertamente no. Una gran mayoría de ellas no tienen futuro y habrían permanentemente de requerir del apoyo estatal.

La primera reforma estructural es, pues, cerrar muchas de estas empresas y aliviar así al presupuesto estatal de la carga que representan. Ahora bien, un Estado que es virtualmente el monopolista de la provisión de los puestos de trabajo no puede simplemente decir a sus ciudadanos que no es capaz de emplear-

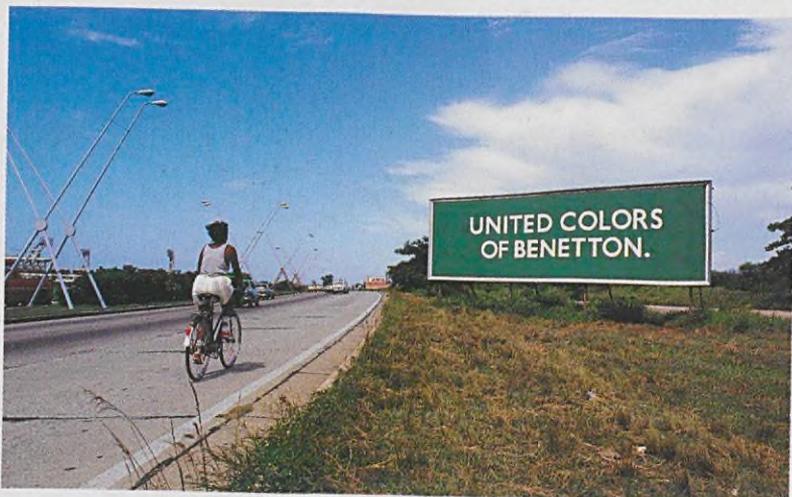
los, y que no tiene ninguna alternativa que ofrecerles. Tendrá, en primer lugar, que permitirles que busquen libremente un sustituto —es decir, que pueden emplearse por cuenta propia, sin las limitaciones legales que hoy tiene el autoempleo— que puedan, bajo su cuenta y riesgo y en ciertas condiciones de apoyo estatal, hacerse cargo de la empresa donde ahora trabajan para ver si son capaces de sacarla adelante, que pueden también libremente constituir cooperativas de producción, sociedades mercantiles y empresas, y que pueden acceder a la propiedad de los medios de producción e intercambiar libremente lo que producen en mercados legalmente constituídos.

El exceso de mano de obra en condiciones de competitividad no será inferior a un millón o millón y medio de trabajadores en la actualidad. Desde que se legalizó el empleo por cuenta propia de una población activa de unos 5 millones de cubanos tan sólo 160.000 trabajadores han optado por esta alternativa dadas las restricciones que la legislación impone. A este ritmo, la absorción del excedente llevaría entre siete y diez años, tiempo del que no dispone Cuba para, en las actuales condiciones, asegurar su supervivencia.

Es preciso, pues, dejar en total libertad a los trabajadores para que elijan entre algunas de las alternativas anteriormente enumeradas (auto-emplearse, hacerse cargo de sus empresas cuando son pequeñas y medianas, asociarse libremente en cooperativas de producción, sociedades laborales o sociedades mercantiles o poder constituir empresas en general). Existe el peligro de que en el corto plazo algunos de los hoy insatisfechos profesionales de la producción de bienes y servicios públicos (enseñantes, personal sanitario, investigadores públicos, etc. etc.) abandonen masivamente el sector público y quiebren con ello el funcionamiento del sistema de educación o el sanitario. Póngase en estos casos algunas excepciones temporales y, una vez liberado el presupuesto de la carga de las empresas industriales y de servicios de otra naturaleza, aplíquese parte del ahorro que ello supondría para mejorar las condiciones laborales de estos colectivos y, sobre todo, provéaseles de los recursos materiales de los que hoy carecen.

La eliminación de empresas estatales ineficientes sería particularmente importante en la producción agropecuaria. De hecho, el Gobierno cubano ya lo ha llevado prácticamente a cabo convirtiendo la mayoría de aquéllas en cooperativas agrarias. Los resultados de esta operación se han visto, sin embargo, muy limitados por la prohibición a dichas cooperativas de vender sus excedentes por encima de las cuotas de producción en mercados libres. Esta restricción ha debilitado considerablemente los estímulos a la producción. Con todo, la cooperativización no será suficiente, y si se quiere incrementar seriamente la oferta agraria será preciso reconocer la existencia de agricultores independientes, con acceso a la propiedad del suelo, hoy nacionalizado, o con sistemas de arrendamientos de muy larga duración, y además legalizar los mercados de productos agrícolas y ganaderos.

Finalmente, es preciso considerar que, en mu-



JAVIER PIEDRAHITA

«Una gran mayoría de las empresas cubanas no tiene futuro y habrían de requerir permanentemente del apoyo estatal. De ahí, la primera reforma estructural es, pues, cerrar muchas de estas empresas y aliviar así al presupuesto estatal»

“ Si los trabajadores en su empleo por cuenta propia u organizados como mejor deseen no pueden libremente vender el producto de su trabajo, no se aumentará la oferta de bienes y servicios del país aunque se produjera el cierre de la mayor parte de las empresas no rentables ”



JAVIER PIEDRAHITA

♦♦♦ chos de los casos, los trabajadores de las empresas cerradas o paralizadas no podrán encontrar inmediatamente un empleo por cuenta propia remunerativo —aun cuando se impulse masivamente el desarrollo del turismo, un sector capaz de absorber mucha de esta mano de obra— y habrá que velar por ellos. A este fin es necesario que el esquema de solidaridad del Estado cubano se complemente con la implantación de un auténtico subsidio de desempleo que —dada la precariedad de medios del país— habrá de ser francamente modesto en su origen, y cubrir tan sólo de un modo temporal a aquellos que hayan perdido el empleo, y no se hayan instalado en alguna de las otras alternativas anteriormente citadas. El coste de dicho subsidio desde el punto de vista presupuestario, por afectar sólo a un grupo de los trabajadores hoy excedentes y durante un tiempo limitado, sería bastante menor que el gasto actual en salarios —inservibles desde el punto de vista de su real poder de compra— para todo el colectivo excedente como ahora se hace.

Producida esta gran reforma estructural, facilitada la reasignación de los trabajadores por la libertad de las inversiones extranjeras —que crearan nuevos puestos de trabajo y falcilitaran divisas para mantener en actividad otras ya existentes— y por el desarrollo decisivo del turismo, habrá entonces que acometer una doble reforma en cuyos detalles no entraré aquí por ser demasiado técnicos. Por un lado, la reforma tributaria, creando un sistema sencillo de nueva planta que permita al Estado allegar recursos de impuestos ordinarios —directos e indirectos— una vez desaparecidos los ingresos provenientes de las empresas estatales. Por otro, una reforma de la Administración y del sistema de seguridad social, que adecúe al Estado y a la Administración Pública al nuevo papel, más limitado pero todavía fundamental, que a partir de entonces ha de jugar.

Concluyendo, pues, este apartado, las reformas necesarias para comenzar la internacionalización de la economía son el cierre de una gran parte de las empresas públicas cuyas pérdidas pesan sobre el presupuesto, y el reconocimiento a la ciudadanía cubana de su libertad de empleo, asociación económica y mercantil, así como de constitución de empresas. Este delicado y traumático proceso se podrá hacer mucho más suavemente si va precedido de la liberalización de las inversiones extranjeras, y el desarrollo libre del sector turístico. Una vez descargado el presupuesto de estas empresas podrá llevarse a efecto la Reforma Monetaria necesaria para restaurar el equilibrio interno y externo, y la Reforma Fiscal (y su correlato de Reforma Administrativa) indispensables en la nueva estructuración de la economía cubana.

Todo ello, junto con la reforma en las estructuras agrarias, acelerará el cambio económico que sin duda habrá de producirse en Cuba (en unas u otras condiciones, eso el tiempo lo dirá) y reducirá extraordinariamente las muchas privaciones por las que los ciudadanos cubanos están pasando en estos momentos.

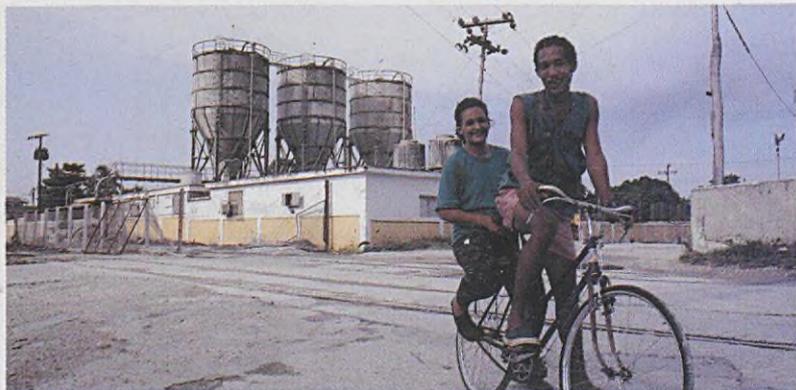
La segunda condición para la internacionalización de la economía cubana es el desarrollo de mercados libres. Ya hemos visto que la mayor parte de las reformas estructurales enunciadas llevan como correla-

to necesario el desarrollo y la existencia de dichos mercados. Si no hay mercados para la oferta agrícola no habrá un incremento de la producción, por mucho que desaparezcan las empresas estatales en el funcionamiento de la misma. Si los trabajadores en su empleo por cuenta propia u organizados como mejor deseen no pueden libremente vender el producto de su trabajo, no se aumentará la oferta de bienes y servicios del país aunque, por decreto, se produjera el cierre de la mayor parte de las empresas no rentables.

Es probable que durante la transición tenga que seguir existiendo el racionamiento de algunos bienes básicos y, por tanto, la venta obligatoria de los mismos a los sistemas estatales de distribución. Pero esto debe reducirse paulatinamente, permitiendo que los mercados originen y distribuyan la oferta nacional y las importaciones de bienes y servicios.

Para hacer esto con cierta eficiencia, Cuba precisa de al menos tres reformas fundamentales: la del sector financiero que permita no tan sólo una asignación racional del ahorro nacional, sino también la adecuada financiación del capital circulante necesario para el proceso productivo, la de la distribución de bienes de consumo, sector hoy prácticamente inexistente, y la de los transportes nacionales muy depauperados en la actualidad. Las inversiones exteriores —con las precauciones que parezcan necesarias y oportunas— en estos tres sectores, junto con el turismo, deberían considerarse prioritarias.

El conjunto de estas reformas permitirían, en mi opinión la reorganización de recursos productivos necesaria en la internacionalización de la economía cubana, un incremento muy significativo de la producción de bienes y servicios, la instauración de la estabilidad monetaria y la salvación de los mayores avances sociales alcanzados y hoy en peligro de desaparecer. Pero, como veremos a continuación, también tendrían otros efectos.



JAVIER PIEDRANTHA

«Allí donde no ha habido libertad económica, allí donde la economía ha sido regimentada y el mercado ha desaparecido, en la práctica no han existido nunca libertades políticas, ni ha sido posible que floreciera la democracia»

LOS EFECTOS POLÍTICOS DE LA REFORMA ECONÓMICA

He leído en manifestaciones recientes que algunos por ignorancia —y ésta es mucha y está muy extendida particularmente entre los politólogos y comentaristas— y otros por mala fe —de la que también hay una provisión abundante— entendían que la vía de las reformas estructurales de carácter económico que nuestro país ha venido aconsejando a Cuba en el último año tenía como objetivo el inmovilismo político y el fortalecimiento del régimen al mejorar, caso de llevarse a efecto, su eficiencia económica.

Basta, sin embargo, con repasar la lista de reformas propuestas para darse cuenta de que los efectos políticos de las mismas serían extraordinariamente importantes y habrían de facilitar necesariamente el establecimiento de la democracia y de la libertad en Cuba, tanto más rápida y más pacíficamente si fueran complementadas con algunas iniciativas de tipo político a las que luego me referiré.

Desde la izquierda se ha dicho con frecuencia que la existencia de las libertades económicas y del mercado no garantizan la existencia de libertades políticas, ni la propia democracia. Ejemplos como la España de Franco o el Chile de Pinochet (por el que tan gran estima muestran algunos políticos rusos en la actualidad) son exhibidos como una prueba de la anterior afirmación. También se está acercando recientemente a este caso el ejemplo chino o el vietnamita. Y, ciertamente, cualquier régimen autoritario que teme que su fin está próximo como consecuencia de la asfixia económica tiende a «enseñar» esta posibilidad, a la vez que quisiera apelar a los ciudadanos a la resistencia a fin de que el establecimiento de una épica económica de guerra contra el infortunio o el exterior asegure su supervivencia.

No discutiré yo lo anterior, que admite muchas matizaciones a la vista de los muchos regímenes autoritarios que la humanidad ha padecido a lo largo de muchos siglos. Pero sí me gustaría contraponerle esta afirmación que tengo yo, por absolutamente cierta: que allí donde no ha habido libertad económica, allí donde la economía ha sido regimentada y el mercado ha desaparecido, en la práctica no han existido nunca libertades políticas, ni ha sido posible que floreciera la democracia. Estoy persuadido que los procesos de liberación económica siempre traen consigo mayores cotas de libertades políticas.

Esto es particularmente evidente, como la experiencia ha demostrado, en el caso de la transformación hacia las economías de mercado de los regímenes de corte comunista. Y la razón es obvia. El sistema regimentado de la producción y distribución económica es parte fundamental de la organización política del Estado. Garantiza no sólo la producción planificada —con mayores o menores ineficiencias— de bienes y servicios, sino que también y, al mismo tiempo, encuadra laboral y, en gran medida geográficamente a los trabajadores y a sus familias, y hace depender su futuro económico de su afección al régimen, limitando extraordinariamente su libertad de pensamiento y acción. Si el régimen económico no cambia es extremadamente difícil que surjan de manera espontánea el diálogo político pacífico y carente de temor.

Pero si los ciudadanos pueden, aunque sea en condiciones muy precarias, hacerse, al margen del Estado, un futuro económico, y asociarse con motivos económicos, mercantiles o sociales, no tardarán en surgir las asociaciones políticas que habrán de desafiar el régimen de control absoluto del Estado sobre sus ciudadanos. Este ha sido el caso en prácticamente la mayoría de los países de Europa Central y Oriental, y en la propia Unión Soviética con sus intentos de reestructuración y perestroika.

Si en el caso cubano, el régimen, con generosidad histórica y con sentido humanitario (ante las privaciones de la población,) acomete las reformas legales y administrativas que se proponen con el fin de garantizar la propia supervivencia económica de la nación, el proceso de transición será mucho más pacífico y bastante más soportable socialmente hablando, porque, antes o después, una isla pequeña, a noventa millas de los Estados Unidos, inmersa en un continente que ha aprendido a apreciar la libertad, la democracia y el mercado, está abocada a insertarse en la economía internacional. Cuba no es un Continente como prácticamente lo es China y, por tanto, la normalización de su situación en la geopolítica internacional tendrá necesariamente que producirse.

La liberalización económica y, en particular, de la inversión extranjera serían también las mejores armas para superar dos de los más graves problemas a los que se enfrenta la transición política en Cuba: la reconciliación con los cubanos en el exilio

761
Sitges 1994



El Congreso de la Fabricación y la Distribución

26 y 27 de Octubre de 1994. Hotel Gran Sitges (Barcelona)

Una Inversión de Futuro para su Empresa

Miércoles, 26 de Octubre

REINVENTAR LA EMPRESA

Alfredo Sáenz
Presidente de BANESTO

CODIGO DE BUENAS PRACTICAS COMERCIALES

Federico Riera-Marsá
Presidente de AECOC

LA GESTION DEL CAMBIO. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR CON EXITO

David Ratcliffe
Presidente de KRAFT JACOBS SUCHARD
Damián Frontera
Director General de OSCAR MAYER

LA SATISFACCION DEL CLIENTE.

**¿COMO HACER QUE EL
CLIENTE VUELVA?**
Feargal Quinn
Presidente de SUPERQUINN

EL LIDERAZGO COMO MOTOR DEL CAMBIO

Antonio García de Blas
Presidente de ROYAL BRANDS

LAS RELACIONES FABRICANTES-DISTRIBUIDORES. COMERCIALIZACION CREATIVA

Theodore Levitt
Profesor de HARVARD BUSINESS SCHOOL

Sitges '94



El Congreso
de la Fabricación
y la Distribución

Jueves, 27 de Octubre

NUEVAS FORMULAS COMERCIALES

EL DISCOUNT
Gerd Klein
*Director General de MARKANT-HANDELS
UND SERVICE GMBH*

Rafael Gómez Gómez
*Presidente de ALMACENES GOMEZ
SERRANO*

Jaime Rodríguez
Director General de EUROMADI (Moderador)

**LOS CLUBS Y ALMACENES DE
DESCUENTO**
Maurice Segall
*Profesor del MASSACHUSETTS INSTITUTE
OF TECHNOLOGY*

ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO

Antoine Guichard
Presidente de Grupo CASINO

EL VALOR DE LAS MARCAS

**LAS MARCAS DE LA DISTRIBUCION.
¿QUE ALTERNATIVAS TIENEN LOS
FABRICANTES?**

François Glemet
Socio Director de MCKINSEY

**EL VALOR POR DINERO Y LAS MARCAS
DE LA DISTRIBUCION**

Constan Dacosta
Director General de EROSKI

Elvira Vázquez
Directora General de LA FAMILIA
José Luis Nueno
Profesor de IESE (Moderador)

LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

Paul Louis Halley
Presidente de PROMODES

ABIERTA LA INSCRIPCION



Mallorca, 288, entlo. 08037 - Barcelona (Spain). Tel. (93) 207 53 62 • Fax (93) 459 21 52

(EE.UU.) y el propio embargo americano. La apertura de nuevas posibilidades económicas de desarrollo de una isla de la que sólo por motivos políticos quedaran excluidos aquellos que por su propia voluntad así lo desearan permitiría que la comunidad cubana en el exilio y las empresas norteamericanas flexibilizasen sus posturas con mayor intensidad y rapidez de lo que jamás podrán conseguir docenas de encuentros diplomáticos y no diplomáticos entre unos y otros.

No quiere decir todo lo anterior que desde mi punto de vista resulte desaconsejable recomendar medidas de reforma política. No es esa la cuestión. Lo que importa es saber si un proceso gradual de reforma económica facilita la más rápida adopción de las medidas de reforma política o lo dificulta. Si, al margen de consideraciones morales, es mejor dejar que la economía cubana muera asfixiada y que, por el procedimiento que sea esto produzca una transformación política, o es mejor tratar de llevar a cabo un proceso de transición gradual en el que todos los participantes tengan la fundada esperanza de hallar una salida digna a su particular situación.

Mi opinión particular es que el Gobierno Español actúa adecuadamente cuando, facilitando el contacto entre los diversos grupos políticos cubanos, contribuye a crear el clima necesario para la reconciliación nacional y la transición pacífica. Del mismo modo creo que es correcta su posición contraria al embargo norteamericano que hoy es mucho más un obstáculo para el proceso político de transición que una ventaja —sin entrar en otros juicios de carácter moral, más o menos controvertidos—. Pero estoy persuadido de que beneficia también dicho proceso cuando pone todo de su parte por ayudar a las autoridades cubanas a convencerse de la inevitabilidad y —al mismo tiempo— de las ventajas políticas y sociales para los cubanos de la reforma económica.

A decir verdad el régimen cubano está enfrentando —en términos de juicio histórico— un dilema. O hace las reformas económicas necesarias para financiar y consolidar las conquistas sociales que se implantaron y desarrollaron en unas circunstancias históricas distintas y aun contrapuestas a las actualmente vigentes —y se lo hace saber así a sus propios partidarios— o corre el riesgo de que aquello que a sus propios ojos justifica su papel —junto con el desarrollo y vertebración del sentimiento de nación independiente— en la Historia de Cuba se diluya en medio de la bancarrota económica y la pérdida de adhesión social.

Hay algo que no puede ni debe olvidarse en el conjunto de estas consideraciones. El pueblo cubano vive hoy en medio de privaciones y carencias.

Posiblemente se haya producido el ajuste a la baja de la producción y del consumo de las nuevas circunstancias, pero no es imposible que la situación pueda todavía deteriorarse más, y es prácticamente impensable que pueda mejorar sin introducir severas reformas.

La introducción de las mismas aunque permitirá una mejora de la situación no se habrá de producir sin tensiones y costes sociales nuevos a añadir en el tiempo a los de la actual quiebra económica. En todo caso las reformas habrán de producirse inevitablemente, estén ya restauradas las libertades políticas en el momento en que entren en vigor o no, y su lógica interna requerirá un tiempo de transición mínimo para que surtan los efectos deseados. En este sentido, cuanto antes puedan ponerse en marcha dentro de un plan aceptado tanto más corto será el período de dificultades, y las carencias, privaciones y sacrificios que lo acompañen.

ESPAÑA Y CUBA

He comenzado este capítulo dando por sentado como hipótesis de trabajo que España como país —al margen del interés que entre nosotros despierte la evolución política y económica en Cuba— tiene algo que decir, un papel que jugar en el proceso de transición del actual régimen cubano hacia unas firmes políticas plenamente democráticas y hacia una economía de mercado. Las anteriores páginas han descrito mi punto de vista sobre lo que les podemos decir a los cubanos y lo que, de hecho, les hemos dicho. Ahora es el momento de volver sobre el supuesto de partida: que España tiene un papel que jugar en ese proceso.

Para tratar de justificar ese supuesto me apoyaré en dos tipos de consideraciones: las primeras políticas y las segundas morales.

Las razones políticas están fundamentadas en el hecho de que con frecuencia en política exterior, y a veces contra las propias preferencias, le toca a un país jugar un papel en relación con otro o con otros. Este es el caso de España en relación con muchos países de la América latina que, habiendo experimentado un proceso de transición de regímenes autoritarios —generalmente de derechas— a regímenes democráticos que, antes o después, ha ido acompañado de un proceso de liberalización económica y de internalización creciente de sus economías, han vuelto sus ojos hacia España, país al que se sienten más próximos y del que valoran nuestra experiencia reciente en estos mismos terrenos.

El prestigio de España en estos países ha crecido espectacularmente desde la vuelta a la democracia, fenómeno tan generalmente constatado y tan poco discutido que no merece la pena explicarlo y justificarlo en detalle aquí. Nuestro país, que no puede tener ningún interés inconfesable en la zona y sí muchos positivos en el desarrollo de la cooperación cultural, científica, económica y social, es visto por

“Nuestro país, que no puede tener ningún interés inconfesable en la zona, es visto por los países de Iberoamérica como un país respetuoso con sus asuntos internos y respetado por su propio prestigio”

los países de Iberoamérica como un país respetuoso con sus asuntos internos y respetado por su propio prestigio.

España ha jugado importantes papeles de intermediación en el arreglo de problemas como la renegociación de la deuda de muchos de estos países; en la mejora y profundización de sus relaciones económicas, políticas y comerciales con la Unión Europea, desde nuestro acceso a la CEE en 1986; en la construcción de un foro político y económico de vertebración del continente a través de las cumbres iberoamericanas; en la modernización de estos países a través de los Fondos de Ayuda al desarrollo o de la adquisición de empresas en los procesos de privatización que se han llevado a cabo en muchos de ellos. Las oleadas de inmigrantes de la vieja y depauperada «madre patria» de los primeros sesenta años de este siglo se han transformado en la actualidad en viajes de empresarios y profesionales, en importantes inversiones españolas en aquellos apíses, en asistencia técnica y en intercambios en Investigación y Desarrollos. Y lo que hay ahora no es sino el comienzo de lo que, en mucha mayor medida, vendrá después.

Las autoridades cubanas han sido requeridas por la comunidad iberoamericana para que sus instituciones políticas y económicas se pongan en línea con las prevalecientes en el continente y están interesados en que este proceso de «relineamiento» sea una transición suave sin confrontaciones irreparables. Muchos de estos países —Méjico, Colombia y Chile de modo más destacado— están desarrollando también un papel de intermediación y de asesoría en el proceso cubano. Pero todos creen, y con fundamento, que el papel que puede jugar España —dada su mayor autonomía respecto a la política norteamericana para aquel hemisferio, y nuestras buenas relaciones con los Estados Unidos— puede ser crucial. Las propias autoridades cubanas, tan celosas de la soberanía nacional y reticentes a todo lo que pueda parecer interferencia exterior, también lo creen así y miran a España, después de la experiencia de nuestras mutuas relaciones desde 1959 hasta hoy, sin recelo, como lo hace también la oposición moderada al régimen en el exilio y en el interior.

En mi opinión —y creo que es una opinión ampliamente compartida— el liderazgo, una vez alcanzado, hay que ejercerlo. Aún a riesgo del fracaso, cuando este liderazgo es moral su ejercicio no es, ni puede ser desarrollado mediante la imposición del mismo, sino mediante la persuasión y el diálogo, que es lo que España está haciendo en este momento en relación con Cuba.

Esta última consideración tiene mucho que ver con las razones morales, como yo las concibo, para que nuestro país se sienta involucrado y no pueda ser indiferente a los acontecimientos cubanos relacionados con la transición política de forma poco visible y para muchos a un ritmo frustrante, está teniendo allí lugar.

Los muchos sufrimientos y privaciones de los cubanos en estos tiempos no pueden dejarnos indife-

“ Los muchos sufrimientos y privaciones de los cubanos en estos tiempos no pueden dejarnos indiferentes. Tenemos la obligación moral de acudir en su ayuda ”



JAVIER PIEDRAHITA

rentes. Tenemos la obligación moral de acudir en su ayuda. Particularmente cuando sabemos que bastantes de estos padecimientos podían resolverse si todos estuvieran persuadidos de la necesidad de las reformas económicas, y de la conveniencia de la transacción y la negociación política para los cambios institucionales. Nuestra experiencia y la de los otros países demuestra que no es ni mucho menos imposible alcanzar un acuerdo entre las partes que permita —asumiendo críticamente el pasado— actuar con generosidad suficiente desde las distintas posiciones políticas, para que el conjunto de la ciudadanía se beneficie de ello y no se suma en una atmósfera de odios y venganzas históricamente estéril y humanamente penosa.

Cuando uno piensa en los dolores y sufrimientos seguramente innecesarios que se podrían evitar contribuyendo al éxito de esta transición pacífica a la democracia no puede, sino dejar al lado las consideraciones mezquinas de aquellos que creen que allí no se nos ha perdido nada a los españoles, ni las de los oportunistas que con un juicio moral condenatorio del régimen cubano creen haber resuelto el problema, o las hipócritas de quienes consideran tan sólo que nuestra actitud puede ser mal interpretada por otros.

Si decimos siempre lo que creemos a una y otra parte; si no aceptamos concesiones morales, si contemplamos unos y otros que actuamos desinteresadamente, tengamos o no tengamos éxito en nuestro intento (y será la sociedad cubana la que de verdad tendrá o no tendrá éxito, y a ellos les corresponderá el mérito si lo logran) nuestro papel, el de España, será respetado y nuestro prestigio en aquellas tierras no sufrirá lo más mínimo. ■

Quizá usted no conoce nuestros Sistemas Informáticos.

Pero los utiliza todos los días.

Quizá usted no sepa que Unisys es una de las mayores compañías de servicios y sistemas informáticos del mundo. Quizá no sepa que en nuestro país es líder en redes informáticas abiertas. Pero como cliente de nuestros clientes, los resultados le hacen la vida más fácil todos los días.

Porque cada vez que utiliza un cajero automático, reserva un billete de avión, o recibe una carta, está disfrutando de la tecnología de la información que Unisys

cus-tom-er-ize \kʌs-tə-mə-raɪz/ **1:** Proporcionar soluciones a una compañía para que satisfaga las necesidades de sus clientes y esté mejor preparada para atender a otros nuevos. **2:** Adaptar a los clientes la estrategia de los sistemas de organización. Por Ejp. Extender la capacidad de sus sistemas informáticos a sucursales, puntos de venta y, en general, a cualquier área de contacto y servicio al cliente. **3:** Lo que hace Unisys por un número cada vez mayor de compañías internacionales, proporcionándoles soluciones informáticas que mejoran su capacidad de respuesta y la calidad de servicio a sus propios clientes. **Sinónimos** VER SOLUCIONES, COMPETITIVIDAD, EFICACIA, BENEFICIOS

ha diseñado para hacer más eficaces los servicios de su banco, compañía aérea o Administración Pública. Porque Unisys organiza sus sistemas informáticos pensando en usted, adaptándose para responder y anticiparse a sus expectativas.

Y no sólo para grandes compañías o proyectos. Toda esta experiencia, capacidad y tecnología es la misma que usted disfruta en los ordenadores personales



Unisys. Fáciles incluso de encontrar porque se distribuyen en grandes almacenes.

Por eso, aunque usted no sepa que los

UNISYS
We make it happen.

50 principales bancos mundiales, 149 compañías aéreas y numerosos sectores de la Administración Pública en docenas de países, utilizan las soluciones informáticas Unisys, sí sabe que estas soluciones le hacen la vida más cómoda y más fácil, todos los días.



En pocos asuntos se demuestra tan claramente la volatilidad de las teorías de management como en la gestión de los grandes grupos muy diversificados. En las décadas de los 60 y los 70, la diversificación se consideraba la clave del éxito, un seguro de supervivencia. Las adquisiciones de empresas eran una garantía de crecimiento y el tamaño una defensa contra los tiburones.

Sin embargo, a mediados de los años 80 cambiaron las tornas. El éxito de algunos tiburones, como **Carl Icahn** y **T. Boone Pickens**, demostró que las empresas podían valer más por partes que en grupo. Muchas pusieron el cartel de *en venta* en sus negocios más rentables. La proporción de empresas diversificadas en el índice *Fortune 500* cayó del 63 por ciento en 1974, al 41 en 1987.

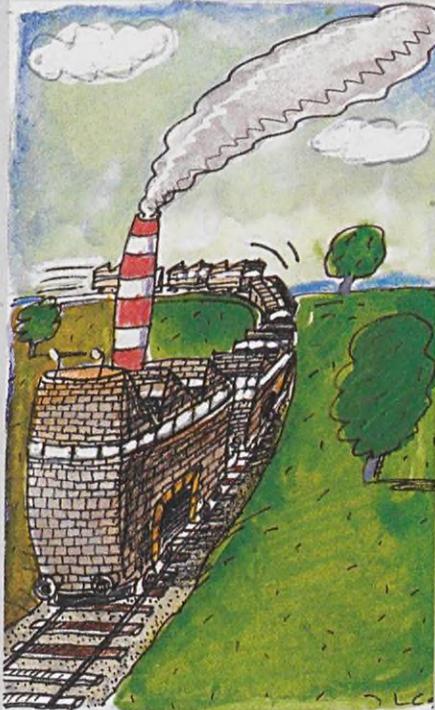
Los gurús del *management* se sumaron a esta tendencia. **Michael Porter**, profesor de la Universidad de Harvard, estudió la evolución de 33 grandes empresas norteamericanas entre 1950 y 1986, y llegó a la conclusión de que la diversificación había perjudicado más que beneficiado los intereses de los accionistas. Varios estudios han demostrado que en muchas ocasiones la actuación de la matriz de un grupo ha sido el factor más negativo en la marcha de algunas de sus divisiones.

Tom Peters, autor de varios *best-sellers* del *management* y uno de los gurús más influyentes, ha defendido la reducción de estructuras y la concentración en los procesos básicos. Sin embargo esta receta no siempre da resultado. Para muchas empresas sus servicios centrales son la clave del éxito. Es el caso de **Canon**, **Unilever**, **3M** y muchas más. En **Hanson & Cooper Industries**, un fabricante de material eléctrico muy diversificado, se considera que el negocio básico es el que da dinero. Ceñirse a un sólo negocio no siempre es fácil. Las norteamericanas **Merrill Lynch** y **Prudential** intentaron en la década pasada concentrarse en los servicios financieros, pero se dieron cuenta de que en realidad los seguros, la intermediación financiera y la banca también son negocios muy distintos.

Recientemente, **Michael Goold**, **Andrew Campbell** y **Marcus Alexander** han publicado un libro titulado *Corporate-Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*, que pretende aportar nuevas ideas a la teoría del management. Los autores han realizado un es-

La última tendencia del management empresarial es que las casas matrices de los grandes grupos vuelven a retomar un papel protagonista, en detrimento de la autonomía de las filiales.

Casa matriz versus filiales autónomas



tudio durante diez años, analizando diversas compañías, y no pretenden sacar conclusiones generales de si la diversificación es mala o buena, sino ver los resultados en cada caso. Con esto consiguen extraer una serie de principios prácticos de management y además acuñan un nuevo concepto: *corporate parenting*, paternidad empresarial.

Este concepto no tiene tanta fuerza como los autores intentan imprimirle. Muchas veces, elogiar a los servicios

centrales de un grupo diciendo que son buenos *padres*, es una forma pretenciosa de decir que les han ido bien las cosas, sin decir por qué. Sin embargo, tiene dos aspectos positivos: centra la atención en la matriz de los grandes grupos y clarifica los diferentes papeles de los directivos en el centro y en la periferia.

Los autores creen que los servicios centrales pueden crear o reducir el valor de una empresa por cuatro vías distintas: tomando decisiones claves sobre nombramientos o estrategias; ofreciendo toda una gama de servicios de alta calidad, desde información científica a directorios telefónicos; estableciendo vías de contacto entre distintas divisiones del grupo, y comprando y vendiendo unidades de negocio. Pero insisten en que no hay ninguna fórmula mágica para que unos servicios centrales sean buenos. Puede haber tantos estilos de gestión válidos como compañías de éxito.

Hanson, por ejemplo, aplica a sus unidades de negocio un estricto control financiero pero les deja un amplio margen de libertad en sus operaciones. **Unilever** da a todos sus empleados una formación rigurosa y les planifica sus carreras profesionales al detalle y **3M** potencia sobre todo en sus plantillas el espíritu creativo. Los autores consideran esencial para vertebrar un grupo diversificado que los servicios centrales creen un estilo distintivo. La sueco-suiza **ABB** ha buscado en sus adquisiciones empresas con una fuerte implantación nacional, y la japonesa **Canon** ha construido su grupo teniendo en cuenta la afinidad con su actividad tecnológica básica.

Las compañías matrices tienen que respetar dos normas básicas para la buena marcha del grupo: no deben aplicar métodos distintos en sus distintas empresas, ni deben hacerse con el control de empresas de cultura muy distinta de la suya. Desde el principio hasta el final del libro se insiste en que una estructura de empresa matriz y filiales nunca es una garantía de éxito fácil. En algunas empresas, desarrollar unos servicios centrales sólidos ha sido una tarea de años; en otras son producto de una personalidad con carisma. Lo que nunca se ha conseguido es trasladar una fórmula de éxito de un negocio a otro. La única característica común a todas las matrices que han funcionado bien es el autocontrol. ■

THE ECONOMIST

CITROËN *XM*



Su nueva imagen. Los detalles tan exclusivos de su interior. Hasta dónde puede llegar la sofisticación y el lujo. Cuál es el límite de su potencia. No lo va a reconocer. En el nuevo Citroën XM ha cambiado todo. Menos su categoría. Con un nuevo equipamiento extraordinario (según versiones) y con la ampliación de la garantía a 3 años a través del Contrato Plus.

Nuevo exterior:

- Nueva imagen delantera con frontal de avanzado diseño.
- Nuevos parachoques más robustos y pintados color carrocería.
- Nuevos retrovisores exteriores pintados en el color de la carrocería.

- Limpiaparabrisas integrado en el hueco del capó.
- Nuevo spoiler trasero.

Nuevo interior:

- Decoración interior en madera noble, en consola y paneles de puertas.
- Nuevo salpicadero con ordenador de a bordo.
- Modificación del cuadro y de los grafismos.
- Nuevo panel de climatización.
- Funda de columna de dirección con iluminación de la cerradura de arranque.
- Nuevo volante de 4 radios.
- Nuevos interruptores y mandos eléctricos.
- Nueva fachada de consola central.

- Nuevos guarnecidos.
- Asientos de cuero.

Nuevo equipamiento:

- Cinturones con pretensores de seguridad.
- Air-bag y ABS.
- Suspensión Hidractiva.
- Climatizador automático.
- Barras de refuerzo en las puertas.
- Telemando de cierre de puertas con ondas HF.
- Superbloqueo centralizado de puertas.
- Retrovisor del pasajero autodirigible con la marcha atrás.
- Retrovisores eléctricos y térmicos.
- Nuevos equipos de música con mandos en el volante.

- Dispositivo de seguridad sobre el elevallas secuencial del conductor.

Nuevas motorizaciones:

Nuevos motores más potentes, 2 litros 16 válvulas de 135 CV y el nuevo motor turbo diesel 2.5 litros de 130 CV que convierten al XM en un vehículo líder dentro del mercado del turbo diesel de alta gama.

Modelo	CV
XM 2.0i 16v	135
XM 2.0i Turbo CT	150
XM V6	170
XM 24v	200
XM 2.1 Turbo Diesel	110
XM 2.5 Turbo Diesel	130


CITROËN

NO TE IMAGINAS LO QUE CITROËN PUEDE HACER POR TI

FRANCIS LEPOUTRE, CONSEJERO DELEGADO, EXPLICA LAS CLAVES DE SU GESTIÓN

Alcampo es la más hermética entre las empresas de hipermercados, a tenor de la historia de sus quince años en España. Por vez primera, su consejero delegado, Francis Lepoutre, da su punto de vista sobre los conflictos casi permanentes entre distribuidores y proveedores, y entre grandes superficies y pequeños comerciantes.

ALCAMPO, EL HIPER MÁS HERMÉTICO

Alcampo es la tercera empresa de hipermercados en España. Ganó 2.900 millones en 1993. ¿Cuál es la clave de su gestión?

—La clave está en las personas que trabajan aquí, que practican un oficio que consiste en vender el mayor número de artículos posible al precio más barato. Nuestro sistema de gestión consiste en ganar muy poco con cada producto, pero vendiendo mucho volumen. Cada vez conseguimos vender más barato que antes. Vamos progresando.

■ ¿Cómo influye en la mejora de la gestión la prolongación los plazos de pago a proveedores?

—Me gustaría saber qué proveedores se quejan. Decir que hemos ido alargando los plazos de pago es completamente falso... bueno, inexacto. En 1993, nuestro plazo medio de pago estaba en 73 días, y ahora ya sólo es de 68. Es cierto que a veces nos retrasamos porque hay errores en el envío de mercancías, pero en España la ley no permite modificar una factura con IVA. Luego están los retrasos de Correos, ¡que no toda la culpa es nuestra! De todas formas, el 37 por ciento de nuestras compras las pagamos al contado, frente al 30 por ciento del año pasado.

■ ¿Qué hace Alcampo con el flujo financiero generado en esos 68 días que tarda en pagar al proveedor?

—En realidad son 38 días, porque 30 días es la media de nuestros *stocks*, aunque depende de los meses. Yo estoy

dispuesto a reducir esos 30 días, pero no por ley, sino negociando, obteniendo mejores márgenes. Si me imponen por ley un plazo de pago, me limitaré a cumplir la ley... pero el 37 por ciento de proveedores a quienes pagamos al contado, ¡se irán a buscar su contado donde Dios les mande!

■ ¿Usted cree que para sus proveedores sería más interesante enviar a nego-

ciar con Alcampo al director financiero, y no al director comercial?

—Sí. De hecho, ya lo envían cuando hay problemas. Pero a mí no se me ha quejado ningún proveedor por los plazos de pago. Cuando me dicen que fulanito de tal está detrás de una *movida*, le llamo para que me exponga sus problemas, y le hago ponerlos por escrito y firmar. Y nadie se me ha quejado.

■ ¿Cuánto ha invertido directamente su matriz francesa, Samu Auchan, para el desarrollo de Alcampo en España?

—Directamente, 16.000 millones de pesetas. Pero a esa cantidad hay que añadir los beneficios que ha ido teniendo Alcampo, porque nunca se han repartido dividendos, sino que siempre se han reinvertido los beneficios.

■ ¿Se financia Alcampo maniobrando con los plazos de pago?

—No. No tenemos tesorería para hacer grandes inversiones. Nos hemos financiado con nuestro *cash-flow* y con créditos bancarios.

■ Entonces, ¿a su juicio no es cierto que los hipermercados sean un negocio financiero, y no comercial?

—Eso es falta de conocimiento.

■ Del total de los ingresos de Alcampo, ¿cuánto corresponde a ingresos corrientes de explotación, y cuánto a ingresos financieros?

—A no ser que me hagan trampas en las cuentas, no hay ingresos financieros. ▶▶▶

ASÍ ESTÁN LAS CUENTAS
(Evolución de las principales cifras de Alcampo en los dos últimos ejercicios)

	1992	1993
Fondos propios	21.830	30.000
Acreedores a largo plazo	841	1.160
Acreedores comerciales	53.315	53.884
Deudas no comerciales	10.726	13.578
Deudores	5.900	5.709
Inmovilizaciones financieras	3.670	4.179
Inversiones financieras temporales	2.394	11.206
Tesorería	1.783	3.322
Cash-flow	8.035	10.111
Ingresos	219.979	232.329
Gastos	217.540	227.546
Beneficio de explotación	2.438	4.782
Ingresos financieros	380	568
Gastos financieros	703	772
Resultados financieros negativos	322	204
Beneficio actividades ordinarias	2.116	4.578
Resultados extraordinarios negativos	226	1.684
Beneficio neto	1.762	2.836

Fuente: Registro Mercantil.



fernando lópez

"SOY UN EUROPEO DE FRANCIA"

En el *curriculum vitae* de Francis Lepoutre no abundan ni los títulos universitarios ni los *masters*. Se precia de ser un hombre totalmente hecho a sí mismo. «Los estudios nunca han ido conmigo. Estudié en Francia dos años de Comercio e inmediatamente me puse a trabajar». Corría el agitado mes de mayo de 1968 cuando este «europeo de Francia» realizó sus primeros pinitos profesionales en el mundo de la gran distribución, en el departamento de embalaje de uno de los establecimientos de Samu Auchan. Allí hizo de todo, «hasta descargar camiones», recuerda. Lepoutre considera que es importante empezar *por abajo*, porque si no se corre el peligro de «hablar de cosas que no se saben». Es un criterio que forma parte de

la filosofía que aplica hoy a Alcampo. Más tarde, ascendió a jefe de sección y pasó una temporada por la central de compras del grupo. Fue una experiencia «necesaria», aunque no «gustosa». Y por fin, tras dirigir un hipermercado en Francia, aterrizó en 1978 en España, al frente de las huestes de Samu Auchan, con la pretensión de abrir una cadena de hipermercados que emularan el tremendo éxito galo. Dieciséis años después, con buena parte de la tarea cumplida, Lepoutre asegura que lo más importante que ha aprendido es a «tomarse las cosas con más filosofía». Eso sí, hay cosas que todavía le ponen nervioso: «La falta de honestidad... No soporto que en esta empresa se mienta». Pero, aunque no permite mentiras, sí que es capaz, asegura, de comprender los errores: «Cien si hace falta, porque de los errores siempre se aprende. Pero errores

que no se repitan, porque para repetir uno hay que ser tonto».

Quizá porque su carrera profesional ha ido paralela a la expansión internacional de su empresa, Francis Lepoutre se define a sí mismo como un europeo convencido. Y de las viejas tradiciones europeas se queda con unos sólidos principios éticos: se considera «fiel en todo» y recalca que, cuando trabaja para la empresa, «los intereses empresariales van siempre por delante de los míos». «Y los intereses de la familia, también», añade. El dinero no es su «principal objetivo», aunque esto no quita que «sí puedo ganar el doble o el triple, mejor». Pero, en general, quienes trabajan con él lo definen como un hombre muy austero, serio y tímido, a quien le importa muy poco figurar. Las muy escuetas en decoración y lujos oficinas de Alcampo corroboran esa afirmación.

CÓMO NEGOCIAN LOS COMPRADORES

La dirección financiera es un elemento clave para la gestión de Alcampo. Pero no tanto porque los resultados financieros sean muy elevados en relación con los ingresos totales, que no lo son (ver cuadro), sino porque la estrategia de compras de la empresa depende en última instancia de la dirección financiera. Anualmente, Alcampo firma con cada uno de sus proveedores (hay 6.000 referenciados) un acuerdo que fija las condiciones en que ambos se van a mover. Ese contrato marca el plazo de pago, el descuento por *pronto pago* (el pago que consideran al contado), el descuento general sobre el precio del proveedor, los *rappeles* aplicables en función del volumen de compras e incluso si los portes los abona Alcampo o el proveedor. Cuando se sientan a negociar, todos los responsables de compras de Alcampo echan mano del ordenador, donde el director financiero de Alcampo actualiza periódicamente una *tabla de equivalencias* basada en los tipos de interés del mercado de deuda, gracias a la cual ese responsable de compras sabe en cada momento si es más rentable para Alcampo acordar un pronto pago con un descuento mayor, o un plazo de pago más prolongado.

En las instrucciones que reciben los ejecutivos de compras del director financiero se explica la tasa mínima de rentabilidad que se debe obtener de cada negociación, y se ejemplifica, por poner un caso, si es más ventajoso aceptar un descuento de pronto pago del 4 por ciento que un recibo a 120 días, cuando esa tasa mínima de rentabilidad

es del 14,5 por ciento. La conclusión de este ejemplo es que ese pronto pago reportaría una rentabilidad para Alcampo del 14,88 por ciento, de manera que el ejecutivo del hipermercado ha de aceptar el pronto pago.

En ese cálculo está incluida la demora media que consigue Alcampo sobre los plazos de pago acordados con sus proveedores por cuestiones burocráticas y del sistema español de correo. Esta técnica habitual permite a Alcampo retrasar algo más los desembolsos a sus proveedores, de manera que, por ejemplo, un plazo de pago negociado a 90 días nunca es en realidad de 90 días, sino de 112 días, porque se gana alrededor de tres semanas con la demora *burocrática y postal*.

Lógicamente, los grandes proveedores multinacionales logran mejores condiciones que los pequeños fabricantes, bastantes de los cuales firman contratos a plazos muy largos, y siempre renovables al alza al año siguiente. Los más largos que, contratos en mano, ha podido comprobar *Actualidad Económica* para 1994, son de 162 días. Los proveedores son quienes normalmente pagan los gastos de transporte hasta los hipermercados, y de vez en cuando satisfacen pequeñas cantidades de dinero a Alcampo, pagaderos en talones, en concepto de, por ejemplo, «aportación para contribuir al desarrollo del centro Alcampo

de Sevilla». En los próximos dos años, Alcampo prevé abrir otros cuatro hipermercados.

UN HOMBRE CLAVE

El director financiero, Jesús López, es un hombre clave para Alcampo. De él emana la tabla de equivalencias basada en los tipos de interés del mercado financiero que, obligatoriamente, manejan los ejecutivos de compras en sus negociaciones con los proveedores.



FERNANDO LÓPEZ

▶▶▶ ■ Existen proveedores que se quejan de que Alcampo vende sus productos por debajo de coste, y que eso les perjudica.

—Es cierto que a veces vendemos por debajo de coste, pero mucho menos de lo que se dice. De excepciones se hacen reglas.

■ Los proveedores lamentan también de que les obligan a pagar un *impuesto revolucionario*, una contribución especial, cuando abren un hipermercado.

—Pedimos aportaciones para que vengan con nosotros a la conquista de ese nuevo mercado. Pero yo no le llamo a eso *impuesto revolucionario*, sino negociación. Cuando un alcalde me dice que le mejore los accesos al terreno donde voy a instalarme, yo no hablo de *impuesto revolucionario*.

■ ¿Hay grandes diferencias a la hora de negociar con grandes y pequeñas empresas?

—No, eso no va con mi ética personal y profesional. ¡Yo no me aprovecho de un pequeño! Si peleo, lo hago con alguien de mi tamaño. Pagamos al contado al que nos ofrece un buen descuento. Y muchas veces los medianos y pequeños son los que están más dispuestos a esforzarse.

■ ¿Cómo se sitúa Alcampo en el negocio de las marcas blancas?

—Estamos en la media del sector, entre un 8 y un 10 por ciento del total de nuestras ventas. Vamos a seguir apostando por ello, pero no para ir contra otras marcas: nuestros productos se han añadido ya al surtido total a los clientes.

■ Otros competidores, como Continente y Pryca, utilizan siempre sus propias marcas *Continente* y *Pryca* para ofrecer productos de menor precio. ¿Por qué Alcampo prefiere no utilizar su propio nombre, sino aplicar marcas inventadas y registradas con otros nombres?

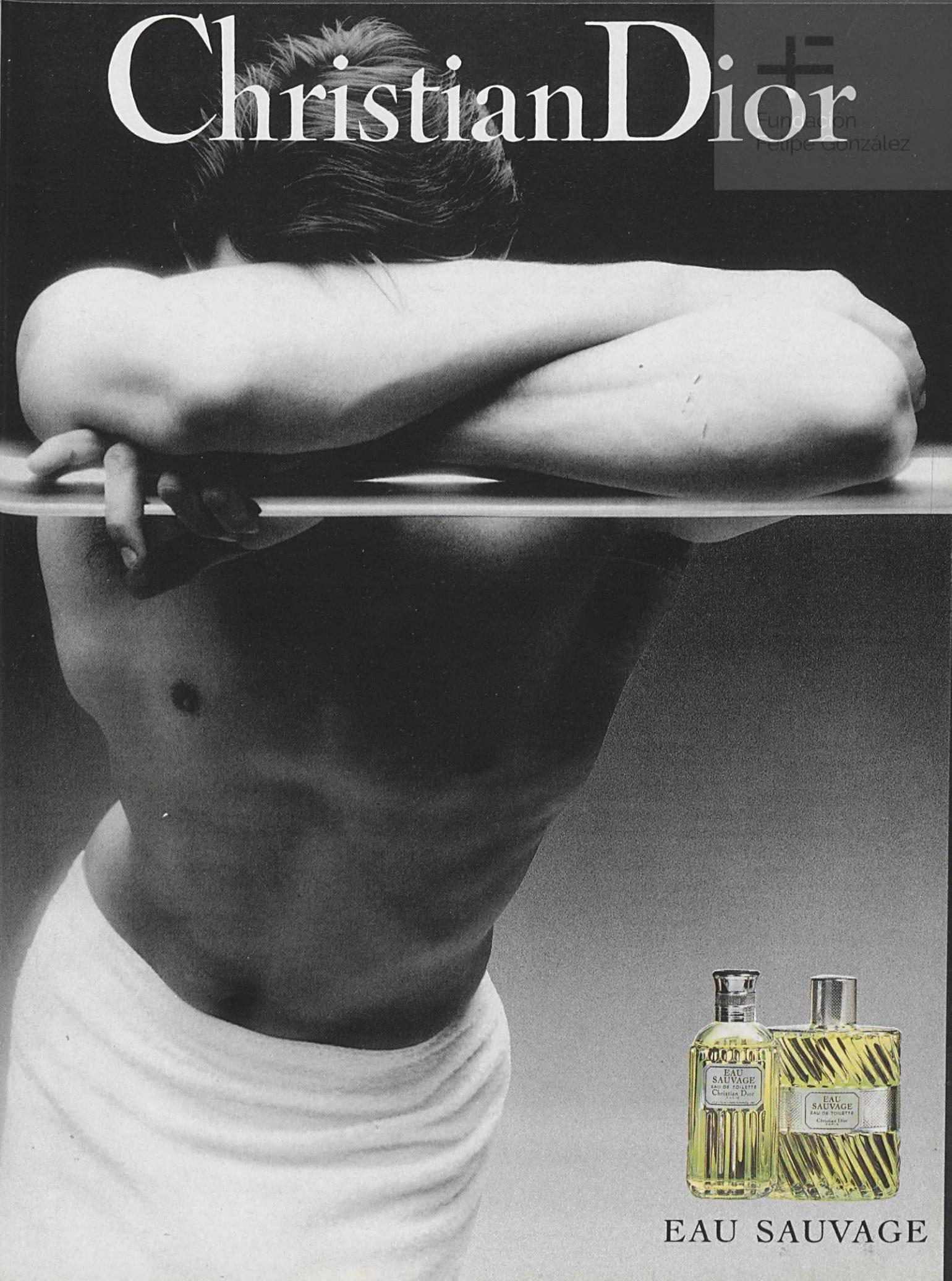
—La marca *Alcampo* sólo la usamos en el pan de molde. Preferimos usar marcas distintas por diferenciarnos.

■ ¿Colaboran fácilmente los grandes fabricantes multinacionales para elaborar esas marcas blancas para Alcampo?

—Sí, pero hay de todo: grandes y pequeños fabricantes. Hay proveedores que hasta que llegamos nosotros no habían salido de su pueblo; pero hoy trabajan para nosotros y se han convertido en proveedores nacionales, e incluso algunos en empresas que exportan.

Christian Dior

Fundación
Felipe González



EAU SAUVAGE

EL CLAN AUCHAN

«¿Para qué dar información?», parece preguntarse muchas veces Gerard Mulliez, fundador y actual presidente de Auchan, «si al fin y al cabo todo queda en familia». Porque al grupo Auchan, como a muchísimas otras empresas familiares que no cotizan en bolsa, les repele airear sus intimidades. En España, la empresa está entreabriendo sus puertas, para evitar algunos malos entendidos como el ocurrido hace pocos años cuando se especuló sobre una supuesta falta de liquidez, que después se demostró falsa. Pero en Francia, la información con más morbo sigue siendo un misterio. Puestos a especular, algunos creen que Gerard Mulliez es una de las primeras fortunas de Europa, pero la verdad es que el volumen del patrimonio y la cifra de beneficios del grupo nunca han traspasado los cálidos muros del hogar. La discreción —o el secretismo, que dirían, lamentándose, algunos proveedores del grupo— forma parte del código ético que el gran patriarca, Gerard Mulliez, ha impuesto a su familia.

El propio Mulliez encarna en persona el espíritu de la discreción. Son muy pocos los que han tenido la oportunidad de conocerle personalmente. Los que lo han conseguido lo describen como un hombre

♦♦♦ ■ Se avecinan grandes cambios en el terreno logístico, para simplificar, abaratar y acortar todos los procesos. ¿Cómo está afrontando Alcampo este desafío?

—A través de la creación de plataformas centrales. Es más fácil para el proveedor llevar los productos allí, y después nosotros hacemos un *despatching* interno.

■ ¿Y el sistema EDI, por el cual se conectan informáticamente proveedores y distribuidores?

—Es el futuro. Dentro de unos años el que no lo tenga quizás no pueda seguir siendo proveedor nuestro, porque nos saldrá muy caro. Pero la implantación será lenta. De momentos, estamos empezando por el intercambio de información con una muestra de proveedores. Este sistema permitirá al proveedor saber inmediatamente la mercancía que tiene que ir reponiendo en cada momento. Permitirá una reducción de *stocks*. En contrapartida, nosotros negociaremos nuevos plazos de pago en función de esta reducción. Luego habrá una segunda etapa en la que la circulación del dinero entre nosotros será más rápida con el pago automá-

de gran austeridad. En su despacho, sigue usando la misma silla de madera que utilizaba hace años y tiene pánico a los aviones. Convencido de las ventajas del espíritu familiar, el *clan* Samu Auchan trata de transmitir su estilo a todos los empleados. No es por casualidad que del primer al último empleado lleven la misma corbata, con los colores y el logotipo del grupo: un pajarito que quiere representar la libertad.

El entramado de empresas familiares surgió en 1961, con la apertura de un pequeño supermercado, con 30 empleados, a las órdenes de Mulliez. Treinta y tres años después, la Federación de Hipermercados Auchan cuenta con 49 hipermercados en Francia, 21 en España, dos en Italia y uno en Estados Unidos, y una plantilla total de 36.500 personas.

A los hipermercados se suman las superficies *Decathlon*, especializadas en material deportivo; las tiendas de bricolaje *Leroy Merlin*, la cadena de pizzerías *Pizza Pai*, los restaurantes de comida rápida *Flunch* y un largo etcétera de sociedades, en un laberinto de participaciones que se pierden en la intimidad de lo que el *clan* ha decidido agrupar bajo el nombre de *federaciones*, unos entes sin personalidad jurídica propia.



BERNARDO LÓPEZ

« No me aprovecho de los pequeños, eso va contra mis principios éticos. Si me peleo, siempre lo hago con alguien de mi tamaño »

tico. Esto supondrá una ventaja para el proveedor que también deberá ser negociada.

■ ¿Esto terminará con la posibilidad de hacer negocio financiero para Alcampo?

—Nosotros no hacemos negocio financiero. Otra cosa es que tengamos un crédito con el proveedor porque hemos pactado un plazo de pago a 50 días. Con el sistema EDI, el pago será automático en el plazo que se haya fijado.

■ Cambiando de tema, ¿qué opina sobre las razones esgrimidas por los pequeños comerciantes y por el Gobierno para restringir los horarios y las aperturas de comercios en días festivos?

—Yo no generalizaría hablando de pequeños comerciantes, porque hay 26.000 pequeños comerciantes instalados dentro de centros comerciales a los que habría que preguntarles su opinión. Porque ellos tienen muchos menos medios que la gran distribución para afrontar estas restricciones. Y hay quienes ya lo están pasando mal.

■ Entonces, ¿quiénes son, en su opinión, los que protestan contra las grandes superficies?

—El comerciante que conoce su oficio sabe que su jefe es el cliente. Los que protestan son los que no aceptan la necesidad de modernizarse. Nosotros lo hemos hecho. Si no sabemos adaptarnos a los cambios, desapareceremos.

■ ¿A quién perjudica más las restricciones?

—A las empresas mucho menos que a los consumidores. En Alcampo, por ejemplo, hemos abierto recientemente dos nuevos hiper y sólo hemos incrementado la plantilla total de la empresa en 28 personas. Sin embargo, en esos centros nuevos se ha generado 700 puestos de trabajo, pero lo que hemos hecho ha sido redistribuir personal. De modo que se podía haber generado un empleo neto de 728 personas, pero no se ha hecho.

■ ¿Cuánto vendía Alcampo los dominos?

—Los centros que menos, un 15 ó 16 por ciento del total de la semana, y el que más, un 22 por ciento. Este déficit es incompesable. Ahora venir a comprar un sábado es horroroso. Yo espero que las restricciones se acaben y que no siga adelante con recortes a otras libertades. ■

PILAR VILLARINO
Y EDUARDO BENDALA

Damos respuesta a sus necesidades en el tiempo preciso. Por principio.

Fundación
Felipe González



McCANN

En Deutsche Bank conocemos el valor del tiempo; si usted necesita una respuesta rápida la tendrá rápida, pero no precipitada.

En Deutsche Bank tendrá la seguridad de encontrar la mejor solución, una solución adaptada a sus necesidades y pensada personalmente para usted, en el tiempo justo y necesario. Ni un minuto más.

Por su trayectoria, por su buen hacer, por su óptimo nivel de eficacia, por la confianza que en él han depositado millones de clientes en todo el mundo, Deutsche Bank es el

primer grupo financiero de Europa, y tiene la máxima calificación de solvencia en Banca otorgada por las agencias internacionales. Por eso usted podrá estar seguro de que en Deutsche Bank siempre encontrará alguien en quien confiar.

MAXIMA CALIDAD DE SERVICIO

- Profesionales competentes
- Óptimo nivel de eficacia
- Soluciones en su justo tiempo

320 oficinas en toda España.

Para mayor información contacte con la más próxima,

***o llame a nuestro Servicio de Banca
por Teléfono db-Line 901 121 121.***

Deutsche Bank



Alguien en quien confiar.

TODOS LOS GRANDES CONSTRUCTORES DE AUTOMÓVILES DEL CONTINENTE SON SUS CLIENTES

La empresa familiar española Ficosa ha conseguido situarse entre los líderes europeos en fabricación de componentes de automoción, y ahora mira hacia Estados Unidos. Aunque, por el momento, esta apuesta le ha costado sufrir pérdidas.

LA ESPAÑOLA FICOSA TRIUNFA EN EUROPA

Tres años atrás. Oficinas centrales de Renault en París. Ocho horas de la mañana. José María Pujol, presidente de Ficosa International, una empresa familiar española de componentes de automoción, mantiene una reunión privada con el director general del fabricante gallo de automóviles.

A esas horas todavía no había llegado al despacho ni la secretaria del alto directivo de Renault, pero la cita resultaba inaplazable. Se trataba de averiguar qué ocurría con los retrovisores del X-56 —nombre con el que se denominaba entonces en la firma francesa al actual Laguna—, cuyo desarrollo y entrega parecía retrasarse más de la cuenta.

«La situación era grave, porque Renault había demostrado confiar plena-

mente en nosotros al encargarnos los retrovisores del que iba a ser un modelo emblemático, el que ahora circula por las calles, y había mucho en juego en el retraso», explica el presidente de Ficosa.

José María Pujol no se arrugó ante el director general de Renault. Su espíritu de empresario catalán, forjado en el negocio de componentes de automoción durante casi cinco décadas y de cofundador de una empresa que ha llegado a liderar los mercados en los que está presente, salió a relucir y decidió apostar fuerte: «¿Tienen ustedes muchos problemas con el X-56? Pues tachen el de los espejos de su lista, porque ese es mi problema y me juego mucho si no lo soluciono».

Ficosa cumplió: han pasado tres años y el Laguna monta los retrovisores de la

empresa española. «los más perfectos en la historia de Renault», afirma con orgullo José María Pujol. No sólo eso: Renault les ha encargado los espejos del nuevo R-19, del Clío... Para conseguirlo, la empresa ha necesitado invertir mucho dinero en tecnología y en Investigación y Desarrollo —Ver gráficos—. De hecho, un retrovisor ha pasado de ser un simple espejo a incorporar diseño, motor, engranajes y materiales y pinturas especiales. Al igual que otros componentes, que también han evolucionado y requieren tecnologías específicas. Fico Transpar, por ejemplo, la fábrica de equipos lavaparabrisas de Ficosa en Rubí (Barcelona), es la planta más moderna de Europa en su especialidad y está totalmente automatizada.

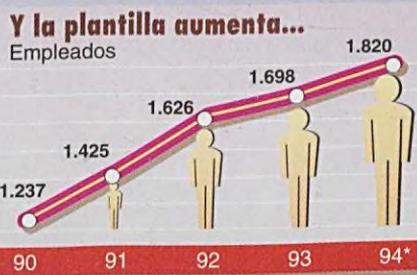
Grandes clientes

No sólo Renault decidió en su día confiar en Ficosa como proveedor. Entre sus principales clientes no falta ninguno de los grandes del automóvil: Ford, BMW, Mercedes Benz, Opel-General Motors, Seat-Volkswagen... Todas sus puertas se fueron abriendo paulatinamente para los productos de la empresa catalana que hoy puede decir que es líder nacional, «y está entre los primeros de Europa», en todo lo que fabrica: cables, sistemas de cambios, parasoles, retrovisores, cierres de seguridad...

«No ha sido fácil», asegura el presidente de Ficosa. El sector ha vivido una impresionante criba en los últimos años, aunque

DATOS PARA UNA CONQUISTA

(Principales magnitudes del grupo Ficosa, en millones de pesetas; salvo plantilla, en personas, y exportaciones, en porcentaje de las ventas)



*Previsiones Fuente: Ficosa International

Ver LAS CUENTAS CLARAS en pág. 66

UNA ESTRATEGIA MODELO

Para conquistar Europa, Ficosa se ha apoyado en una estrategia elogiada por la consultora Monitor Company y el IESE en el informe *Las ventajas competitivas de Cataluña*

Mantenimiento de los costes

Mejora constante de la tecnología

Acercamiento al cliente mediante:

Creación de centros de ingeniería en los diferentes países donde se encuentran los grandes fabricantes de automóviles

Contratación de ingenieros nativos, conocedores de cada mercado



Ficosa ha sabido adaptarse y se ha consolidado en el sector dentro de Europa a fuerza de contener los costes de producción e invertir en nuevas plantas, repartidas por diferentes países, y en investigación, a la que dedicó casi un tres por ciento de la cifra de ventas el último año, muy por encima de la media de las empresas españolas.

Sin embargo, a Ficosa le acecha un gran peligro. Como ya ocurriera hace casi ocho años, cuando la empresa se vio abocada a extender su red para no jugarse la supervivencia. En aquel entonces, José María Pujol reunió a los accionistas y propietarios de Ficosa y les aseguró que el sector viviría grandes cambios y, o conquistaban Europa o la empresa podría caer en manos extranjeras: **«Si los centros de decisión de las grandes compañías están fuera de España, tendremos que estar allí o perderemos nuestros clientes y acabaremos en manos de otras compañías»**, dijo a los miembros de las familias Pujol y Tarragó, que siguen teniendo en su poder la casi totalidad de las acciones de la empresa. Los mercados nacionales se habían quedado pequeños y había que ir pensando en Europa como un mercado.

Más de siete años después, el último junio, Pujol presentó a la junta general de Ficosa lo que llama **«la mundialización de la empresa, porque Europa ya no basta y el nuevo riesgo es no estar presentes en mercados como México, Estados Unidos o Asia»**.

En la primera junta de accionistas, la de 1987, se decidió que el grupo de compañías que formaban Ficosa se transformara en un *holding* y pasara a denominarse Ficosa International. Desde entonces, la empresa ha demostrado que era capaz de situarse en el mercado europeo. Aunque ha tenido que pagar un precio por ello —ver *Las cuentas claras*, en pág. 66. ▶▶▶

JORGE BOTELLA

PREVER, DECIDIR Y ACERTAR

José María Pujol, presidente de Ficosa International, afirma que un empresario tiene que hacer tres cosas: *«Prever el futuro, tomar decisiones y acertar»*. La internacionalización de su empresa es una muestra.

Además de las instalaciones de Barcelona, Lérida, Soria y Cardedeu, la empresa cuenta en la actualidad con tres fábricas en Francia, una en Gran Bretaña y dos en Portugal, y también está presente en Alemania e Italia.

El proceso ha sido paulatino, pero la reunión de entonces fue clave y ha convertido a Ficosa, incluso, en objeto de estudio para expertos en competitividad. Eduardo Ballarín, profesor de Negocios Internacionales del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), asegura que «se trata de una de las escasas empresas nacionales con una seria implantación en el exterior, y con éxito». Este experto ha colaborado en la elaboración del estudio *Las ventajas competitivas de Cataluña* –desarrollado por la firma de consultoría estratégica internacional Monitor Company– en el que se asegura que «Ficosa ha conseguido dar el salto y pasar a ser una compañía que compite en el ámbito europeo gracias a una agresiva política de internacionalización, que en 1988 se empezó a concretar con la construcción de instalaciones en los países donde se encuentran las principales empresas fabricantes de automóviles».

Sistema de gestión

Todo ello ha sido posible gracias a un sistema de gestión que proporciona a los responsables de cada división de Ficosa casi total autonomía. «Lo mejor de la empresa son los capitanes y la tripulación, y cada uno pilota su propia compañía como si fuera su barco», dice Pujol utilizando un ejemplo mariner: «Si el holding Ficosa bota un nuevo barco para fabricar parasoles, por ejemplo, busca un capitán, que elegirá sus mandos y tripulación. Ficosa, el armador, fija los objetivos generales y el capitán toma las decisiones en su barco», explica.

Cada división se especializa en un producto y su responsable lo es para todo y decide en cada momento, pero también tiene que dar cuentas del cumplimiento de los objetivos. En cada país se ha puesto al frente a nativos que conocen su cultura y dominan a la perfección los entresijos del sector en la zona. «En Alemania, por ejemplo, contamos con un equipo de gente joven, alemanes por supuesto, que compiten a muerte en su mercado», dice Pujol, quien explica que «se trata de un sector muy pequeño en el que los clientes se pueden contar con los dedos de ambas manos».

EL PROVEEDOR...

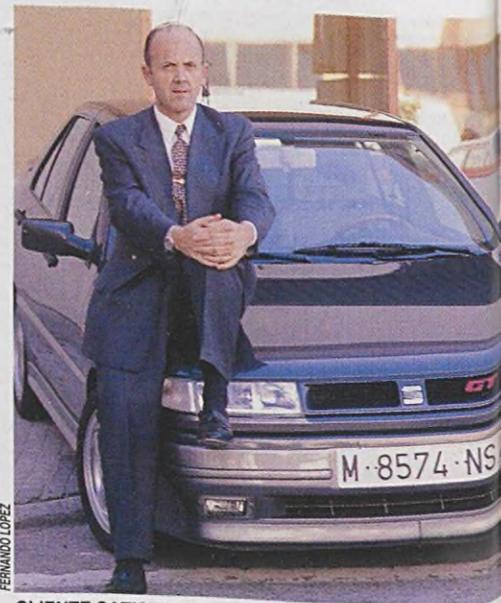
Ficosa International cuenta con diferentes divisiones especializadas en la fabricación, diseño y desarrollo de transmisiones de todo tipo, cuentakilómetros, freno, embrague, acelerador...; sistemas de cambios, manual y automático, de freno; espejos retrovisores; parasoles, sistemas lavaparabrisas, lavafaros; depósitos de expansión; tubos de aire y gasolina; sistemas antirrobo; tapones de depósito de gasolina...



LAS CUENTAS CLARAS

«La primera reacción de nuestros competidores fuera de España fue de desprecio», comenta José María Pujol, presidente de Ficosa International, al recordar cómo empezó la aventura europea, y sigue: «Más tarde, cuando vieron que de verdad competíamos con ellos, fue de odio», y concluye: «Hoy nuestra posición en Europa está consolidada». Sin embargo, esta apuesta de internacionalización, que es garantía de futuro en un sector diezmado por la crisis y la globalización de los mercados, le ha salido bastante cara a Ficosa por el momento. Según las cuentas de la empresa, depositadas en el Registro Mercantil, las pérdidas de 1993 fueron de 220 millones de pesetas, y de más del doble según el informe de Coopers & Lybrand. «Lo de la auditoría es discutible, porque ellos consideran que no podemos contabilizar contra las subvenciones recibidas el coste de poner en marcha una fábrica en Soria, donde no había

infraestructura suficiente y era preciso formar al personal, y nosotros pensamos que sí», explica Luis Reig, director financiero de Ficosa.

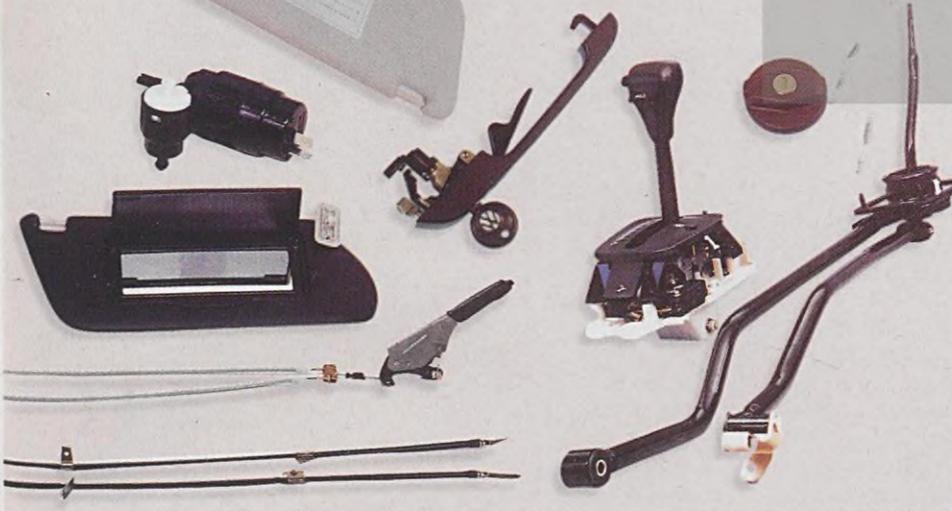


CLIENTE SATISFECHO

Ignacio López de Arriortúa, uno de los clientes de Ficosa, simboliza la tendencia de un sector en el que las empresas que no han conseguido aquilatar sus costes de producción al máximo no sobreviven.

Y SUS CLIENTES

Los retrovisores del Renault Laguna y los del Ford Mondeo son algunos de los éxitos de Ficosa. Pero, entre sus clientes están también, entre otros, Mercedes Benz, BMW, Nissan, Opel-General Motors, Peugeot-Citroën o Seat-Volkswagen.



Lo que es indudable es que la empresa perdió dinero. Según Reig, y sus afirmaciones han sido contrastadas con las cuentas, «se debe a diversos factores temporales que no ponen en peligro a la empresa». Los resultados negativos provienen sobre todo del fortísimo endeudamiento con terceros al que ha tenido que recurrir Ficosa para producir en el extranjero, «ya que las familias propietarias habían invertido todo lo invertible». Además, ese endeudamiento se ha producido en una época en la que los tipos de interés eran bastante elevados. Por si fuera poco, Ficosa ha venido invirtiendo fuertes cantidades –para responder a pedidos de empresas emblemáticas, lo que le llevó, por ejemplo, a dedicar 1.600 millones a la fábrica de retrovisores para el Mondeo Fico Mirrors– «y nos pilló la guerra del Golfo y se retrasó la salida del Mondeo y del Laguna... Habíamos hecho las inversiones pero no entraba la producción. El endeudamiento era inevitable», dice Reig.

El negocio va bien para Ficosa en Europa, ¿por qué complicarse con la mundialización? «Un empresario tiene que hacer tres cosas: prever el futuro, tomar decisiones y acertar», dice Pujol. Él cree que hace ocho o diez años era fácil prever lo que iba a ocurrir en el sector del automóvil y que en Ficosa acertaron. «Si somos empresarios estamos obligados a volver a hacerlo ahora que la crisis y la globalización están modificando tanto este mercado.»

José María Pujol se sirve de algunos ejemplos para explicar por qué Ficosa se juega su futuro, y los contratos con sus actuales clientes, si no consigue una implantación mundial. «Veamos el caso de Ford», dice. A principios de año, el nuevo presidente de Ford, Alex Trotman, se reunió con su equipo, en Toronto (Canadá), para estudiar el futuro de la compañía. Como resultado de la reunión, se decidió que a partir 1994 los coches Ford ya no serán locales sino mundiales, al estilo del Mondeo. Para ello, habrá cinco plataformas –lo que se conoce por chasis– en total para todos los modelos Ford, cada una con un responsable mundial. En cambio, habrá un solo departamento de compras para todos los chasis. «¿Qué significa esto?»,

pregunta Pujol, y él mismo responde: «Que habrá un solo interlocutor de compras para toda la empresa Ford, y estará en Detroit. Si eres proveedor y no tienes presencia allí estás perdido».

Además, según el presidente de Ficosa, Trotman ha dado la orden de reducir el número de proveedores, elegir sólo suministradores globales y establecer con ellos contratos a largo plazo. «Lo que supone un clarísimo reto para Ficosa», dice Pujol, porque la empresa española no puede permitirse perder un cliente que le puede proporcionar nuevos negocios y que ha supuesto uno de sus mayores éxitos. Hace unos seis años, cuando Ford preparaba el desarrollo de su primer coche mundial, el DCW-2 –actual Mondeo–, eligió a Ficosa entre sus tres proveedores europeos de espejos para fabricar los retrovisores del nuevo modelo en toda Europa. Monstruos como la británica Britax o la alemana Hohe, líder europea en aquel momento, fueron los competidores derrotados por Fico Mirrors, la más pequeña de las tres. Además, Ficosa no sólo suministra los retrovisores europeos, también produce tres tipos de cables para el Mondeo en todo el mundo.

Oportunidad y peligro

La estrategia de Ford, pues, es un peligro y una oportunidad al mismo tiempo, porque el proveedor que gane la carrera contará con contratos estables. Algo similar ocurre con otros clientes de Ficosa. Por ejemplo, la empresa Seat tenía hasta ahora sus propios chasis y Volkswagen contaba con los suyos, al igual que Audi y Skoda, pero el grupo va a estandarizar la producción. «Si logras entrar como proveedor en el que va a ser el único chasis, suministrarás a Seat, Volkswagen, Audi y Skoda; pero si, como parece, la producción se lleva también a otros países en los que no estás presente te la vuelves a jugar, como con Ford», asegura Pujol.

Ficosa logró, con muchos esfuerzos, «meter el pie, y luego introducirse por completo», en los departamentos de compras de los grandes fabricantes de automóviles europeos. Ahora teme que otros le hagan lo mismo si no se espabila. Ficosa está presente en varios países, pero Pujol asegura que «la empresa de componentes tendrá que estar en más si no quiere que otros le cuele el pie en la puerta de sus clientes». ¿Los objetivos prioritarios? «Estados Unidos y Asia», dice Pujol. ■

PEDRO BIURRUN

COMPAQ SACUDE TODOS LOS AÑOS LA INDUSTRIA INFORMÁTICA MUNDIAL

Compaq es el nuevo líder mundial de los ordenadores personales. Su fórmula es aplicar mano dura a los proveedores, desafiando incluso a intocables como Intel. Eso le permite atizar los precios, sin que sus competidores puedan seguirle.

EL MAESTRO DE LAS GUERRAS DE PRECIOS

Los cuarteles generales de Compaq se extienden en una inmensa finca situada al noroeste de Houston. Unos pasillos elevados de cristal, un tanto galácticos, separan las oficinas que componen el complejo. Si se suman todos los túneles de conexión, la distancia cubierta supera los 12 kilómetros. Esto permite un continuo torrente de trabajadores de Compaq que lo recorren... en ropa de deporte. Al tiempo que se desahogan comentando las incidencias de la dura jornada que pasó o que está por llegar —la factoría de Compaq funciona 24 horas siete días a la semana—, hacen jogging para aligerar el físico... y, de paso, dan un sabor y estilo peculiar a la compañía.

Por anecdótico que pueda parecer, la estrategia que ha seguido Compaq Computer para alzarse con el liderazgo mundial del mercado de *pecés* ha sido exactamente esa: someter a sus competidores a una carrera de precios que la mayoría no soporta. Lo mejor de todo es que, de momento, lo ha hecho sin dañar su cuenta de resultados. ¿Cómo? Aligerando constantemente sus costes, al mejor estilo de la industria del automóvil, y jugando a bajar la factura en cada nuevo lanzamiento de un producto al mercado.

Los reyes de la ejecución

«No tenemos nada de genios tecnológicos. Lo que hacemos es cumplir a rajatabla una regla muy sencilla: bajar constantemente los precios, manteniendo nuestros márgenes en torno al 25 por ciento», descubre Daryl White, director financiero y uno de los malos de la película en la que Compaq se ha hecho con el protagonismo del sector, al paso que destrozaba las cuotas de mercado y la rentabilidad de buena parte de la industria informática.

Bajo la batuta de White y de Eckhard Pfeiffer, presidente desde 1991, Compaq ha dado tres embestidas a los precios del sector. La primera fue en 1992, cuando la empresa de Houston lanzó una nueva línea de ordenadores personales un 33 por ciento más baratos que el resto de sus competidores. Fue el primer aviso. Desde entonces, ya es tradicional que, a la altura del verano, Compaq agite su coctelera y presente una reducción de precios que siempre ronda el 30 por ciento.

El pasado mes de agosto, Compaq volvió a rebajar sus precios. Por primera vez era una noticia esperada por el sector. A los pocos días, IBM, Hewlett-Packard y Digital anunciaban recortes similares. Y, hace tan sólo una semana, era Siemens Nixdorf la que se sumaba al carro de las rebajas. Lo malo es que el carro de Compaq es muy rápido, y hace sangrar las cuentas de resultados de todo el que se atreve a seguirlo: «Nuestros competidores no tienen la misma escala de precios y materiales, y no siempre pueden seguir nuestro ritmo», afirma Gian Carlo Bisone, director de Marketing. «Hay quienes tardan nueve meses en adaptarse y quien, como IBM, no se ha recuperado todavía», insiste Pfeiffer.

Así es como la primera empresa que lanzó un portátil ha pasado de ser una compañía ceñida al mercado profesional a liderar las ventas de *pecés*: «Compaq ha alterado completamente la estructura del sector informático», comenta Philippe de Marcillac, director de Análisis de la consultora Dataquest. Y no le falta razón, ya que a mediados de 1992 la cuota de mercado de Compaq era la mitad de la de Apple o IBM.

Aunque Compaq haya arrastrado al resto del sector, los demás no han podido

EL MILAGRO ALEMÁN

En octubre de 1991, la voz de alarma sacudió al Consejo de Administración de la multinacional tejana. Por primera vez desde su creación en 1982, la curva de beneficios caía en un 80 por ciento. «El mercado era distinto y la compañía negaba la existencia de problemas serios» explica Eckhard Pfeiffer, presidente y director general de Compaq Computer desde que fue llamado por dicho consejo. Su nombramiento significó el cese de Rod Canion, fundador de Compaq.

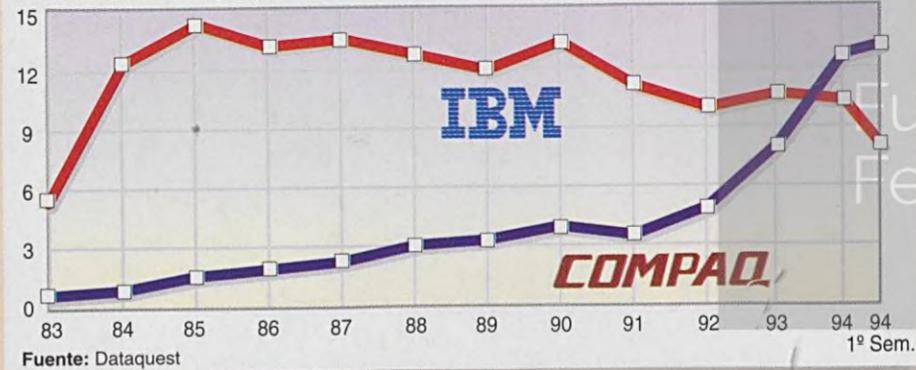
Pfeiffer tenía dos semanas para reinventar la compañía. El alemán aportó una gestión menos intuitiva, más fría y racional. Se planteó cuatro preguntas: ¿qué estaba fallando?, ¿cuáles eran las fuerzas en las se podían concentrar?, ¿en qué dirección iba la industria?, y, por último, ¿era posible participar en todos los segmentos? «Como respuesta, detecté que la compañía producía ordenadores personales excesivamente caros», explica. Llegada la fecha, explicó su objetivo —algo tan sencillo como crecer más deprisa que el mercado—. Se iniciaba así el camino de la multinacional al liderazgo mundial de la microinformática... Y el ascenso personal de este rudo germano afinado en Tejas que ha pasado a ganar casi mil millones de pesetas al año al frente de la empresa de moda en el mundo.

JOSE ANTONIO GARCIA



LOS INCOMPATIBLES

(Evolución anual de las cuotas de mercado de IBM y Compaq en el mercado mundial de PC's desde 1983, y el primer semestre de 1994, en porcentaje)



emularle en lo que a los beneficios se refiere. Más bien todo lo contrario. En el último ejercicio, tan sólo Hewlett Packard, que basa su negocio en otros productos; Toshiba, centrada en portátiles, y Apple, aportaron resultados positivos. Los demás perdieron dinero, y mucho. Un capítulo en el que destaca IBM, al que muchos consideran la víctima directa de Compaq. En tono jocoso, un ejecutivo de Compaq cataloga el caso de IBM como «una tragedia nacional americana».

«Reducimos los costes un 30 por ciento cada año. Así es como nuestro beneficio neto se ha mantenido en el entorno del 6 por ciento con respecto a las ventas», señala White, el mago financiero. Para conseguir ese ritmo de descenso de los costes, Compaq ha tenido que emplearse muy a fondo en varios frentes. El primero y más importante, los proveedores. «Tratamos de obtener lo mejor de nuestros proveedores», señala Bill Ramsey, director de Producción, quien admite que López de Arriortúa es uno de sus maestros.

A la greña

Esa presión le ha llevado al enfrentamiento abierto con empresas como Intel, el rey de los chips ya que, en algunos casos, el 50 por ciento de las ventas de un proveedor se concentran en Compaq.

«Todo el mundo en esta industria quiere trabajar con nosotros», se enorgullece Pfeiffer. «Sólo ganando cuota de mercado aseguraremos nuestro liderazgo, porque el volumen te aporta capacidad de negociación», señala White. La negociación con los proveedores y la excelente productividad hacen que Compaq sea capaz de lanzar un ordenador al mercado a un precio muy competitivo.

La receta ha resultado aún más eficaz en Europa, donde Compaq ha alcanzado una cuota del 12,1 por ciento del mercado de *pecés*, frente al 10,5 de IBM. Falta por ver qué ocurre si el Gigante Azul, el inventor del concepto PC, se sitúa, por primera vez, por debajo de la barrera simbólica del 10 por ciento.

Es la primera vez que la guerra de precios se transmite a este lado del Atlántico el mismo día, el 29 de agosto pasado, y con mayor intensidad, hasta un 29 por ciento, que en Estados Unidos. Además, la compañía tejana se ha encontrado aquí con un terreno prácticamente virgen en lo que a informática de consumo se refiere. Andreas Barth, sucesor de Pfeiffer en la vicepresidencia europea, se muestra muy optimista y declara que «el mercado



KLORANE

H O M B R E



Extracto de raíces de Roble

Y quítate los problemas de la cabeza.

¿Grasa? ¿Caída del cabello? ¿Picor?... Si te lavas el pelo todos los días pero todavía tienes problemas, usa KLORANE HOMBRE. La nueva gama de tratamientos capilares específicos para el hombre, elaborada a base de extracto de raíces de Roble. Un nuevo activo natural que calma el picor y las irritaciones. Tres nuevos productos con los que tendrás un cabello limpio y sano. Lleno de vitalidad, suave y fácil de peinar. En plena forma. Usa KLORANE HOMBRE y quítate los problemas de la cabeza.

KLORANE HOMBRE. En Farmacias.



CHAMPU SUAVE
FITOACTIVO
Uso frecuente



CHAMPU SEBORREGULADOR
FITOACTIVO
Cabello graso y muy graso



LOCION FORTIFICANTE
FITOACTIVA
Refuerza el equilibrio
del cuero cabelludo

KLORANE

LA NATURALEZA AL SERVICIO DE LA CIENCIA



Pierre Fabre
EN FARMACIAS

Para más información escribir
a Rosa M^a Vall, Farmacéutica
LABORATORIOS KLORANE
Apdo. de Correos 27334 -
08080 BARCELONA

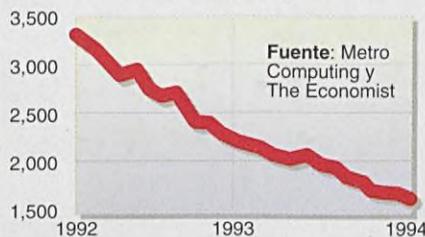
LA ARTILLERÍA COMPAQ

1 REVENTAR PRECIOS

Compaq ha lanzado tres guerras de precios desde 1992, machacando los márgenes operativos del resto de las empresas del sector. Cuando un ordenador Compaq sale al mercado, lo hace con una capacidad de reducción del precio del 25 por ciento. Este colchón es la artillería necesaria para atizar el sector en cualquier momento.

GRACIAS, PFEIFFER

(Evolución de los precios de ordenadores PC, en dólares)



2 REDUCIR COSTES



La empresa de Houston controla escrupulosamente sus costes y aplica los métodos de otros sectores industriales, como el del automóvil: comprar donde sea más barato, presionar a los proveedores y establecer plantas en países con costes laborales bajos.

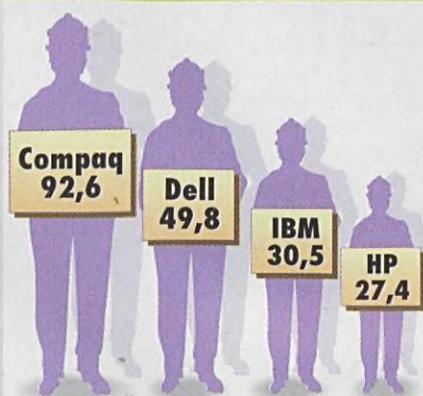
3 AMPLIAR MERCADOS

El liderazgo en portátiles y ordenadores centrales no fue suficiente para alcanzar la corona. Ahora sí. Compaq encabeza el ranking de ventas en ordenadores personales del primer semestre de 1994. Y aspira a invadir los hogares —el mercado que mayor crecimiento promete—, la Administración Pública y las escuelas, un segmento hasta ahora vetado por el dominio aplastante de Apple.



4 SER LOS MÁS PRODUCTIVOS

(En millones de pesetas, cifra de ventas por trabajador)



Fuente: Memorias de la compañías

Un control milimétrico de las fases de fabricación y la aplicación de procesos de mejora permanente, hacen de los trabajadores de Compaq los más productivos del sector. En sus plantas se trabaja 24 horas al día, fines de semana incluidos. Ese nivel de aprovechamiento de sus instalaciones ha convertido a Compaq en la empresa informática con mejor rentabilidad sobre activos. Su ratio de rentabilidad sobre ventas está en el 6 por ciento, dato que le sitúa por detrás, tan sólo, de Hewlett-Packard y Unisys.

«... europeo te obliga a instalar filiales en cada mercado, lo que nos permite adaptarnos mejor a las necesidades del consumidor local». Pero los Compaq *made in Europe* siguen siendo un cinco por ciento más caros por las complicaciones derivadas de los diferentes idiomas, y los costes de marketing y distribución propios de cada país.

Donde sí existe una diferencia abismal es en el caso de su filial española. Aquí Compaq ocupa el cuarto lugar por cuota de mercado de *pecés*, con un 5,5 por ciento, frente al 14,9 del Gigante Azul, y ni siquiera figura entre las diez primeras empresas del sector por facturación. Algo bastante inexplicable si se tiene en cuenta que la empresa sigue rajatabla las directrices de la matriz; no en vano, el director general, Luis Carrera, también fue elegido por el propio Pfeiffer. Curiosamente, la sede de Madrid es una réplica arquitectónica de la central en Houston.

La diferencia española

¿Qué falla entonces? La filial española, que facturó 8.200 millones de pesetas en 1993, padece el complejo de haber llegado tarde —desembarcó en 1987— y con productos demasiado elitistas que no se ajustaban a la demanda masiva. «Además sufrimos el trato desfavorable que se brinda a quienes no fabricamos aquí». Pero, además, Compaq España se ha enfrentado en los últimos meses al hecho de que sus productos, importados de la planta de Erskine, en Escocia, no incluyen aplicaciones en español que sirvan de gancho para el consumidor nacional. «De todas formas, no son justos los parámetros comparativos que nos aplican en España, porque se refieren a las ventas en general y no al segmento de *pecés*», añade Carrera.

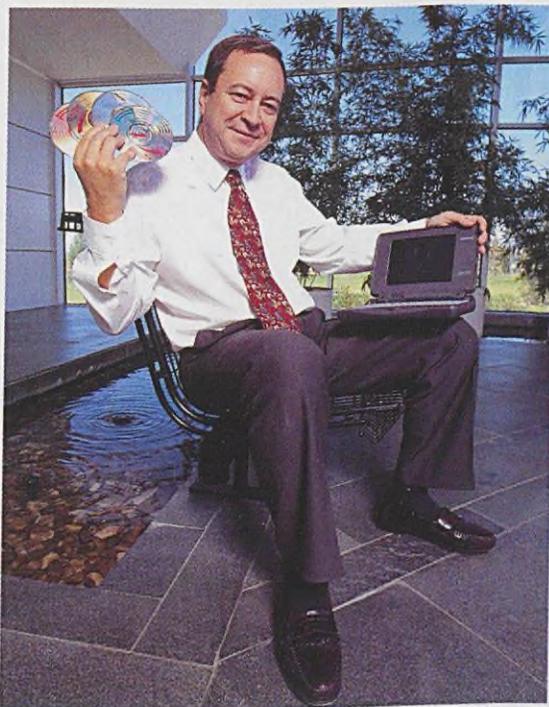
Estos problemas no restan optimismo a Compaq España, que confía en emular el ascenso a la gloria de su matriz. En primer lugar, ha trasladado aquí su guerra de precios. Y mantiene un fuerte ritmo de lanzamiento de nuevos productos, incluyendo, ahora sí, el desarrollo de aplicaciones diseñadas para el mercado español; por último, confía plenamente en el fortalecimiento de su red de distribución, con nuevos canales como El Corte Inglés, FNAC y otras grandes superficies.

La filial española no es la única sombra en la empresa mejor gestionada del sector informático. La logística, por ejemplo, continúa siendo deficiente. En julio, la compañía tenía producto almacenado

♦♦♦ por valor de 250.000 millones de pesetas, algo que *facilitó* la rebaja de agosto. Ese inventario –de 70 días– está muy por encima de la media de Dell, de 35 días. Al mismo tiempo, Compaq ha sufrido problemas a la hora de satisfacer su demanda, sobre todo en épocas *punta* como las navidades.

Para quitarse la espinita de la logística, Compaq ha instalado tres nuevas plantas fuera de Estados Unidos, aparte de la que ya tiene en Escocia. Una está en Brasil; el resto en el sudeste asiático. Su reacción no se queda ahí, ya que Eckhard Pfeiffer está *persuadiendo* a los proveedores para que instalen un parque de almacenaje anejo a la planta de Houston.

Para cumplir con el sueño de Pfeiffer de convertir a la empresa tejana en el líder absoluto del mercado para 1996, Compaq trata de introducirse en nuevos mercados. Ahora dispone de una red de 31.000 distribuidores tradicionales, y –como en el caso español– se está introduciendo en las grandes superficies para captar el mercado de



JOSE ANTONIO GARCIA

EL CLÓNICO ESPAÑOL

Luis Carrera, director general de Compaq España, sigue al pie de la letra las directrices de la multinacional: «Bajar los precios y, si es necesario, la funcionalidad de los productos para acercarlos al consumidor». Es la misma estrategia que, dos años después, emprende la filial española.

consumo, «que demanda productos por debajo de la barrera psicológica de los mil dólares», explica Pfeiffer. «Hemos firmado contratos con cadenas como Wal-Mart o Sears, y ya estamos vendiendo más de un 20 por

ciento de nuestra producción por dicho canal», concreta Gian Carlo Bisone.

Otros mercados hasta ahora inexplorados son la Administración y la escuela, donde Apple ha sido el rey «regalando ordenadores por doquier», puntualiza Bisone. También en la faceta comercial la empresa de Houston ha cometido algunos errores. El departamento de venta por teléfono sólo ha conseguido acumular un 3 por ciento de las ventas, cuando las previsiones apuntaban al 10 por ciento. El lanzamiento de su línea de impresoras fue un completo fracaso, llevándose consigo inversiones por valor de 1.300 millones de pesetas: «No podíamos competir con HP porque no tenemos su escala de costes», afirma el director financiero de Compaq. Otro error muy sonado fue el lanzamiento del *Concerto*, un *pecé* basado en el lápiz óptico que no encontró respuesta en el mercado.

En cualquier caso, parece difícil que Compaq pierda su liderazgo en los próximos años. Sobre todo si se tiene en cuenta que el mercado de los *pecés* parece estar lejos de su maduración. Todo dependerá de que sea capaz de mantener un ritmo de descenso de costes de entre el 15 y el 20 por ciento, y de que solucione sus graves problemas de logística. Si Pfeiffer consigue seguir gestionando su empresa como hasta ahora, sus trabajadores podrán seguir haciendo *jogging* en la fábrica de Houston sin miedo a perder el puesto de trabajo. ■

JAIONE ASKASIBAR
y GUSTAVO ENTRALA (Houston, EE. UU.)

POCOS AMIGOS

Eckhard Pfeiffer se ha propuesto romper las posiciones dominantes en cada rama de la industria informática para poder actuar libremente y comprar componentes a menor precio. «Esto es imposible ahora, con un Intel dominando en microprocesadores o un Microsoft en sistemas», denuncia.

Parece ser que la disputa con Intel radica en la prepotencia del fabricante de microprocesadores, que ha forzado la última guerra de precios, al rebajar el coste de su producto en un 50 por ciento. Pfeiffer acusa a Intel de promocionarse a expensas de Compaq, de no recomendarle de forma alguna por ser su principal cliente, y de hacer competencia desleal. Como muestra de la pataleta, ha comenzado a diversificar la compra de microprocesadores y mantiene acuerdos con AMD y Mips. Una muestra evidente del enfrentamiento es que los ordenadores Compaq no llevan la etiqueta *Intel Inside*.

Su relación con Microsoft ha seguido el camino inverso. Compaq es el aliado estratégico más

importante de la empresa de Bill Gates. Son ordenadores Compaq los que se utilizan para experimentar con el *Chicago*, la próxima versión del sistema *Windows*. Por otra parte, Compaq y Microsoft están preparando conjuntamente un servidor de vídeo para ofrecer programas de televisión a la carta.



LOS HOMBRES DE MODA

El mago del software y el rey de los *pecés* mantienen buenas relaciones. Compaq es el principal aliado estratégico de Microsoft en el sector informático.



Fundación
Felipe González

900

Con este número lo único que no podrá hacer por sus clientes será estrecharles la mano.

Todo lo demás podrá hacerlo a través del teléfono, si su empresa cuenta con la ayuda de un 900 de la Línea Inteligente de Telefónica. Gracias a este número, podrá ofrecer a sus clientes toda clase de

informaciones y servicios. De una manera mucho más eficaz, directa, cómoda y moderna. Además, llamar a un 900 es gratis para sus clientes. Contrate un 900 de la Línea Inteligente de Telefónica.

Su empresa ganará clientes. Aunque no pueda estrecharles la mano.

Para más información sobre contratación y tarifas, llame al 900 505 900. Es gratis.

900, 901, 902, 904, 905 y 906.
La Línea Inteligente de Telefónica.



INFORME NEWSLETTERS EL BOOM DE LA BANCA A DISTANCIA

Más barata y rápida que las sucursales bancarias. La banca a distancia está alumbrando cada día nuevos sistemas para vender productos y servicios, analizados en profundidad por **Banca Comercial**, Newsletter publicado por Recoletos Compañía Editorial.

MI BANQUERO NO ES HUMANO

En 1985, los norteamericanos realizaban un 71 por ciento de sus transacciones bancarias en oficinas tradicionales. Ocho años más tarde, en 1993, esta proporción se había reducido al 55 por ciento, gracias a la aparición de un sinnúmero de canales alternativos. Ellos, los norteamericanos, empezaron primero, pero hoy la gran mayoría de los clientes bancarios del mundo, incluidos los españoles, conocen sistemas distintos a presentarse en la sucursal correspondiente. El Newsletter quincenal *Banca Comercial*, recién lanzado por Recoletos Compañía Editorial, en un proyecto conjunto de *Actualidad Económica*, *Expansión* y *Financial Times*, y sólo disponible mediante suscripción, acaba de publicar un amplio y preciso informe sobre la nueva

distribución de productos y servicios bancarios.

Está claro que los clientes prefieren acudir a los bancos precisamente a las horas en que no están abiertos. Mientras tan-

OLVIDARSE DE LAS SUCURSALES

(Medios utilizados por los norteamericanos para realizar sus transacciones bancarias, en porcentaje)

	1985	1993
Oficinas	71	55
Cajeros Automáticos	26	36
Teléfono	3	9
Banco en casa	1	2

FUENTE: Ernst & Young



SIN INTERMEDIARIOS

En el servicio de banca por ordenador Bankinter se puede comunicar con el ordenador central del banco sin necesidad de interlocutores.



to, las entidades financieras han descubierto que existen medios más baratos y directos que sembrar las ciudades de oficinas para llegar a los clientes: banca por teléfono, banco en casa por ordenador, cajeros automáticos, *videoquioscos*... *Banca Comercial* analiza en profundidad cómo se han acercado los bancos a los clientes en países próximos a España. Por ejemplo, Gran Bretaña, que ha conocido el arrollador éxito de First Direct, un banco sin oficinas filial del Midland Bank, que optó en 1989 por iniciar el *boom* de la banca telefónica, con una marca distinta de su casa matriz. Este ejemplo fue seguido no mucho después en España por Argentería, con su Banco Directo.

Hasta septiembre de 1993 First Direct había captado 400.000 clientes —de los cuales el 77 por ciento provenía de bancos de la competencia— y en 1994 sigue abriendo unas 10.000 cuentas al mes. En su mayor parte, los usuarios de First Direct son profesionales y mandos directivos jóvenes, gente con poco tiempo para desplazarse a una oficina bancaria. Cifras como esas han permitido que tres años después de darse de alta en la telefónica, First Direct alcanzara la rentabilidad. Y sólo con una inversión inicial del Midland de 15 millones de libras, unos 3.000 millones de pesetas, incluidos gastos de promoción. ¿Dónde está el truco? En que el peculiar sistema de banca telefónica permite a First Direct unos costes operativos aproximadamente un 66 por ciento menores que los de los demás bancos.

No siempre hace falta una marca nueva

En España, el teléfono ha funcionado bien como medio para colocar productos de pasivo o fondos de inversión. Pero recientemente Bankinter ha dado el salto a los préstamos y ha lanzado un crédito hipotecario que se tramita exclusivamente por teléfono. Ésta es una estrategia contraria a la del First Direct o la del Banco Directo, porque en lugar de explotar una marca nueva, utiliza su propia marca y concibe el teléfono como un servicio complementario disponible para los clientes de siempre de Bankinter, aunque el público que atiende la oficina telefónica recibe condiciones diferenciadas de las que ofrece la entidad en sus sucursales (mejores tipos de interés para los depósitos, por ejemplo). Lo que sí hace Bankinter es intentar que su clientela use el teléfono lo más posible y que su utilización acabe generalizándose. Salvo los domin-

ELECCION DE LA MEJOR SECRETARIA DEL AÑO

EVALUE LA EFICACIA DE SU EQUIPO JEFE-SECRETARIA/O Y PARTICIPE EN LA ELECCION DE LA SECRETARIA/O DEL AÑO

Al lado de cada directivo suele haber una excelente colaborador/a: su secretaria o ayudante de dirección. Hoy en día a los directivos les preocupan los resultados y la competitividad y, por supuesto, el tiempo que dedican a sus actividades empresariales; esto les obliga a delegar en una persona de su confianza, capaz de resolver cualitativa y cuantitativamente su sinfín de asuntos a veces muy delicados.

Por este motivo y gracias también a la nueva tecnología, la secretaria tradicional tiende a convertirse en la secretaria ejecutiva o ayudante de dirección. Sin embargo, es extremadamente difícil seleccionar a una buena secretaria, encontrar a la persona idónea que sepa dar el soporte técnico e intelectual a un directivo concreto en cada momento.

Si usted cree que su equipo realiza su trabajo con interés, si piensa que tiene reconocidas cualidades de organización, si en el desarrollo de su trabajo impera el sentido común o si cree que maneja con fluidez la ofimática moderna, participe en la elección de la mejor secretaria del año.

Para ello es suficiente con rellenar los datos y cuestionarios adjuntos y remitirlos al:

**Instituto Europeo de Ciencias Secretariales (Grupo Ayudir).
Elección secretaria/o del año Actualidad Económica.
Glorieta López de Hoyos, 5, 1.ª dcha.
28002 Madrid.**

Un jurado integrado por representantes del mundo empresarial, el secretariado, Ecco Trabajo Temporal, Ayudir y Actualidad Económica seleccionará las seis mejores candidatas y elegirá a la mejor de 1994.

* PLAZO DE RECEPCION DE CUESTIONARIOS: Hasta el 15 de noviembre de 1994.

DATOS PERSONALES SECRETARIA/O

Nombre _____ 1.º Apellido _____

2.º Apellido _____

Empresa _____

Sector de actividad _____

Calle _____

Código Postal _____ Ciudad _____

Teléfono _____ Firma, _____

Puesto desempeñado _____



(La secretaria/o rellenará los cinco primeros puntos y su Jefe el punto sexto)

Fundación
Felipe González

¿SECRETARIA/O O AYUDANTE DE DIRECCION?

1. Indique las principales cualidades que Ud. considera debe tener una Secretaria/o y las que especialmente le pide su Jefe:

Secretaria/o:

Lo que pide el Jefe:

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuáles son las mejoras que ha aportado en la organización de su trabajo en este último año?

.....

.....

.....

3. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto y medio plazo?

.....

.....

.....

4. ¿Qué es para Ud. la profesión de Secretaria/o?

.....

.....

.....

5. ¿Considera el secretariado como una carrera profesional o como un paso para acceder a otros puestos?

.....

.....

.....

6. ¿Cuál es su opinión sobre las respuestas anteriormente indicadas por su Secretaria/o?

.....

.....

.....

¿COMO REACCIONA EN EL DIA A DIA?

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene?

En su puesto actual: _____

Como secretaria/o: _____

2. ¿Asiste regularmente a cursos de formación?

Sí No

En caso de hacerlo, ¿en qué forma?

En horarios de oficina

En su tiempo libre

3. ¿Qué programas informáticos utiliza y a qué nivel?

Programas

Nivel

4. Su Jefe desea encomendarle un nuevo trabajo, pero está ya sobrecargada/o, ¿qué hace?

Le parece normal y le escucha

Le dice que irá a verle

Le escucha sin dejar de trabajar

en unos minutos

5. Aparte de su Jefe, tiene relaciones directas con:

Director General

Compañeros

Directores del nivel de su Jefe

Otros

Mandos Superiores

6. ¿Cuáles son los motivos (1 ó 2) que podrían alterar su vida profesional?

7. Tiempo máximo que puede transcurrir entre la petición de un documento habitual por parte de su Jefe y su entrega:

8. ¿Cuál es la situación de carga de trabajo que más le motiva?

Poca

Mucha

Normal

Sobrecargada



9. ¿Dónde apunta los mensajes para su Jefe?

- Sobre unos Post-It
- Sobre un cuaderno de mensajes
- Sobre una hoja suelta

10. El trato con su Jefe es:

- Distante
- Desconsiderado
- De confianza
- Cordial
- Paternal
- Otros:

11. Su Jefe le habla de una forma poco agradable, ¿cómo reacciona?

- Lo comenta con él y se olvida
- Le demuestra amablemente que no comparte su punto de vista
- Se calla

12. Su Jefe tiene un congreso fuera de España. Solicita que le acompañe al desarrollo de la Jornada. ¿Le plantea algún problema?

- Sí
- No
- ¿Cuál?: _____

13. ¿Asiste a reuniones?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿cuál es su grado de participación?

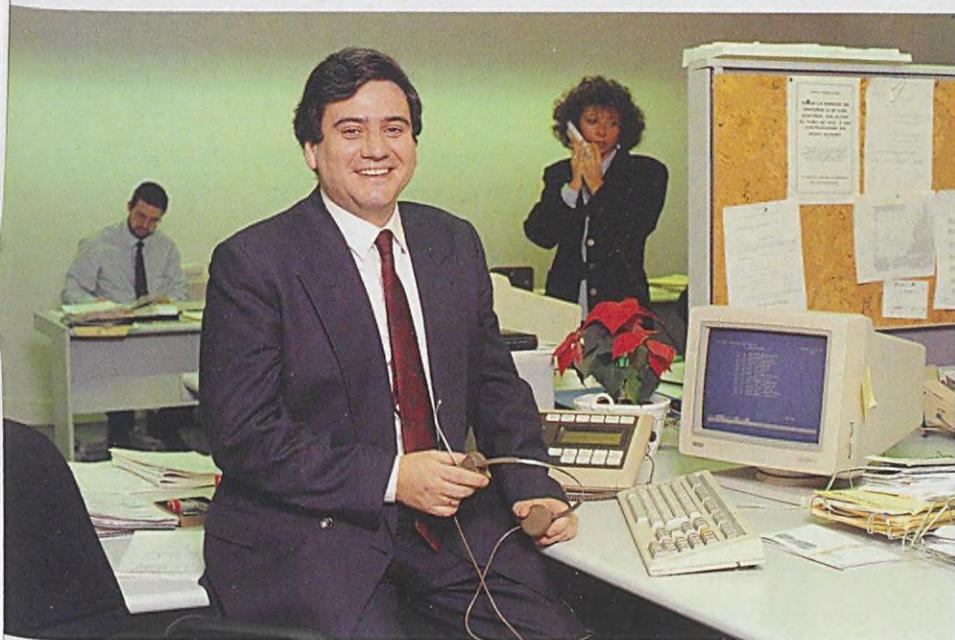
- Logística
- Preparación del café
- Agenda y convocatorias
- Participación activa
- Redacción de las actas
- Otras situaciones:

14. Tiene que organizar un Seminario para 100 personas que consta de:

- Reuniones
- Comida
- Cena de gala con entrega de premios

¿Cómo lo organiza?

- Se ocupa personalmente
- Lo encarga a una empresa especializada
- Pide ayuda a otras compañeras
- Se disculpa e intenta delegar en otra persona de la empresa



JOSÉ ANTONIO GARCÍA

gos, que no hay atención al público, el servicio está abierto de 8 de la mañana a 10 de la noche.

También Bankinter ha lanzado al mercado un sistema de *banca a distancia* que permite hacer consultas desde el ordenador personal. No hay ningún intermediario, pero de momento el ordenador se ha revelado como un medio menos efectivo que el teléfono para captar clientes. En el Chase Manhattan Bank admiten que su servicio de atención por ordenador no es rentable, pero aseguran que no existe intención de cancelarlo, porque hay 10.000 clientes que lo utilizan. Sí tiene la ventaja de que es un servicio más barato de instalar, ya que sólo hace falta poner en contacto un ordenador central del banco con los ordenadores de los usuarios, y eso no requiere grandes inversiones.

Sólo les falta hablar

Para conseguir tener más puntos de venta y durante más horas al día los bancos también están instalando un número creciente de cajeros automáticos, que ofrecen cada vez más posibilidades. Ya sólo les falta hablar. Por ejemplo, los terminales MacCheck que ha instalado el banco estadounidense Core State pagan los cheques. En una sola oficina, esta posibilidad hizo que las transacciones con cheques aumentaran sobre las totales de un 5 a un 55 por ciento. Así el personal del banco se pudo concentrar más en la comercialización de nuevos productos, que aumentó aproximadamente un 20 por ciento.

EMPEZAR DE CERO

El Banco Directo de Argentaria, cuyo consejero-director general es José Luis Altolaguirre, creó en 1990 un banco filial nuevo e independiente que opera sólo por teléfono para dirigirse a nuevos clientes y no canibalizar los que ya tenía Argentaria.

Sin embargo, los cajeros automáticos tienen un problema: no suelen servir para vender productos complejos. Pero donde no llegan los cajeros automáticos, llegará el *videoquiosco*, un sistema interactivo que permite al cliente ver y comunicarse con un ejecutivo comercial del banco. Veamos: el cliente llega a la terminal, llama a la central y pregunta, por ejemplo, por un crédito para comprar un coche. A través de una pantalla de televisión, el ejecutivo comercial puede hablar con él y mostrarle información sobre plazos y condiciones. Después, este comercial rellena la solicitud del cliente, que es transmitida digitalmente a la central del banco.

La ventaja para el banco es que con sólo treinta empleados se puede atender a cien *videoquioscos*, y cada uno de esos comerciales opera con los productos en que es especialista. Ya existen quince entidades financieras en Estados Unidos que están haciendo pruebas con cien *videoquioscos* instalados en aeropuertos, hospitales, empresas, universidades y oficinas.

En todo caso, queda tiempo para que prospere realmente esta idea, pues, según *Banca Comercial*, «hasta ahora los resultados de estas pruebas no son muy convincentes; los usuarios no están acostumbrados a este tipo de autoservicio o les parece que algunas operaciones son demasiado complicadas».

Guerra en el supermercado

La banca americana no se ha limitado a buscar clientes por medios electrónicos, otros han optado por asaltarlos allí donde se encuentran: en su trabajo o en el supermercado. En 1983, había cien sucursales en supermercados norteamericanos; actualmente, los usuarios pueden encontrar una pequeña sucursal bancaria junto a la estantería de las *Coca Colas* en 1.800 supermercados del país. Normalmente, los costes de estas oficinas son cuatro veces más bajos que los de los locales tradicionales y disponen de un horario más amplio que aquellas: sondeos de mercado revelan que la mayoría de los clientes prefiere acudir al banco los fines de semana, o entre las 4 y las 8 de la tarde de los días laborables.

Normalmente, en el primer año de funcionamiento de una oficina de *supermercado* el 21 por ciento de la clientela que va a hacer la compra sale con una cuenta del banco. Es decir, una de cada cinco personas. Un 72 por ciento de ellos incluso no utiliza nunca otro canal alternativo de distribución bancaria. En España, estas experiencias se limitan todavía a la apertura de oficinas para vender participaciones en fondos de inversión o seguros de vida en algunas cadenas comerciales.

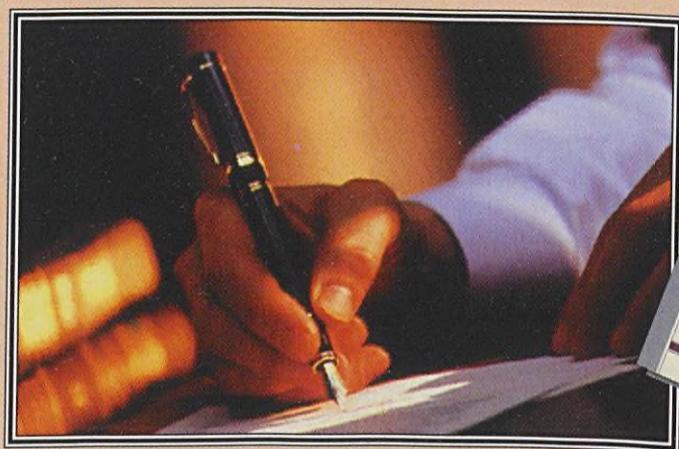
Pero si lo del supermercado falla, se puede ir a buscar al cliente al propio lugar de trabajo. Hay entidades que están abriendo minioficias en empresas, para evitar a los empleados aquel mal trago de tener que decir «**voy al banco un momento**», mientras el jefe pone cara de perro. Aunque el método más común sea la instalación de un cajero automático, hay entidades que experimentan minioficias en empresas de muchos trabajadores u oficinas móviles: una camioneta del banco que realiza un cierto recorrido por diversos centros de trabajo para que los empleados puedan efectuar transacciones. Este ha sido el sistema usado por Chemical Bank, sobre todo para atender hospitales.

En definitiva, se trata de que si la montaña no va a Mahoma, Mahoma va a la montaña... a vender un fondo de inversión. ■

BANCA COMERCIAL

Publicación quincenal de noticias y análisis
sobre productos y servicios financieros en España y en el mundo

¿Creía saberlo todo sobre márketing financiero?



Ahora, Banca Comercial
le descubre información privilegiada

Expansión

FT

FINANCIAL TIMES
GROUP

**ACTUALIDAD
ECONOMICA**

Si quiere recibir **gratuitamente** el próximo ejemplar de BANCA COMERCIAL, envíenos cuanto antes este cupón rellenando sus datos.

Nombre Dirección 

Población Código Postal Teléfono

Para recibir dicha información rellene el siguiente cupón:

Empresa Sector Nombre Apellidos

Cargo Dirección

Población Código Postal Teléfono Fax NIF

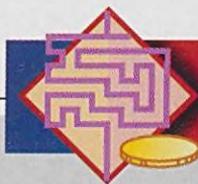
Envíe este cupón o fotocopia:

Por correo: RECOLETOS COMPAÑIA EDITORIAL (NEWSLETTERS) C/ Recoletos, 1 - 7ª Planta. 28001 Madrid

Por Fax: (91) 337 03 40

Línea directa. Tfno.: (91) 337 03 63

De 10:00 a 14:00 h. y de 16:30 a 19:30 h. De Lunes a Viernes. 



La bolsa ha defraudado a más de uno. Tras un ejercicio buenísimo se esperaba otro aceptable pero no ha sido así, ni mucho menos. Junto a esto, los fondos de inversión viven una mala racha que no conocían desde su lanzamiento masivo en 1990. Salvo los fondos de dinero, todos los demás –incluidos los de renta variable– arrastran pérdidas del 2 por ciento de media. Con este panorama, muchos inversores no quieren ni oír hablar del mercado de valores, pero los bancos han encontrado una fórmula para que pierdan el miedo.

El producto, lanzado por primera vez en este mercado por el Banco Bilbao Vizcaya (BBV), es una manera de apostar contra el Ibox 35, pero con una rentabilidad asegurada. Es decir, el ahorrador se aprovecha de la posible subida del Ibox 35 –índice que recoge los 35 valo-

DEPÓSITO IBEX 35 BCH

Para los que quieren invertir en bolsa y dormir tranquilos, existe un depósito que garantiza un interés mínimo del 3 por ciento y quizá algo más, dependiendo de lo que haga el índice bursátil Ibox 35 en los próximos 3 años.

Entrar en bolsa con seguridad



res más contratados del mercado– pero no se verá afectado si éste desciende. Tras los pasos del BBV, han lanzado productos similares el Banco Santander, Argentaria y ahora el Banco Central Hispano. A partir del 17 de octubre se puede contratar el *Depósito Ibox 35-Central Hispano*, los demás han terminado su periodo de suscripción que se trataba de bonos de bolsa.

El depósito del BCH es una imposición a plazo fijo, con un mínimo de 100.000 pesetas y 3 años de duración, que exige la apertura de una libreta. El interesado también deberá abrir una cuenta corriente, en donde le ingresarán

UN MÍNIMO GARANTIZADO

(Rentabilidad TAE resultante ante distintos comportamientos del Ibox 35 durante 3 años)

Valor inicial	Valor final	Valor medio diario	Incremento del valor medio %	TAE final
3.200	5.500	5.300	66%	21,20%
3.200	2.600	5.300	66%	21,20%
3.200	4.000	2.000	-38%	3,03%
3.200	2.000	2.000	-38%	3,03%

Fuente: BCH

trimestralmente los intereses de la retribución fija: el 3 por ciento nominal anual. El depósito se puede contratar en cualquier momento, ya que no existe período de suscripción.

¿Cómo afectará la marcha de la bolsa? La parte variable se calculará según el 100 por ciento del incremento de la me-

dia aritmética diaria del índice Ibox 35 durante los 3 años de duración del depósito, respecto a la referencia inicial de este índice (ver ejemplos en el cuadro). El banco no cobra comisiones ni gastos pero también tiene sus condiciones. Este depósito es una inversión a 3 años y no se puede cancelar anticipadamente. Si alguien necesitara recuperar la inversión, el BCH puede concederle un crédito por hasta el 80 por ciento del importe del depósito, con vencimiento máximo el día final del producto. Se le aplicará un tipo de interés que será el Mibor a un año más un punto porcentual.

La fiscalidad del depósito tiene dos partes. El 3 por ciento anual es un rendimiento explícito, sometido a la retención del 25 por ciento. La parte que depende del Ibox 35 es un rendimiento implícito, sometido también a la retención del 25 por ciento al vencimiento. A la hora de realizar la declaración de la renta, esta última parte debe figurar como rendimiento irregular. El diferencial obtenido se divide entre tres –por cada uno de los años transcurridos– y el cociente obtenido se suma a la base imponible regular de modo que el resto no tributa al tipo marginal sino al tipo medio. El encanto de este producto es mayor cuanto más alto sea el tipo impositivo del inversor.

¿Cuál es el truco para el banco? La entidad no se arriesga ya que utiliza los productos derivados. Estos productos se utilizan para cubrir las posiciones que toman las entidades, de manera que el riesgo que corren disminuye notablemente y aseguran el principal. Por supuesto que contratar estos derivados tiene un coste por lo que la rentabilidad final que se obtiene está mermada por este pago pero compensa trabajar *con red*. En concreto, para este depósito, el BCH contrata un *swap*. Este producto consiste en un contrato de permuta, sobre el Ibox 35 en este caso, gracias al cuál la inversión inicial que ha realizado la

entidad no corre ningún riesgo. En el caso de que el Ibox suba a lo largo de estos tres años, la inversión se revalorizará y tanto la entidad como el cliente ganarán. En el caso contrario, la entidad hará valer este *swap* y podrá recuperar la cantidad inicial. ■

I. B.



Fundación
Felipe González

Elegir bien, es elegir un operador nacional con dimensiones internacionales

Para desarrollar su competitividad en un entorno económico y tecnológico en continua evolución, su empresa tiene que dotarse de instrumentos de comunicación sofisticados, adaptados a sus necesidades.

Presente en todo el territorio español, especialista de la transmisión de datos, France Telecom Redes y Servicios pone a su alcance una completa gama de servicios de gran valor añadido.

Apoyándose en una infraestructura de alta fiabilidad, France Telecom Redes y Servicios le propone una colaboración real en la creación de una red totalmente adaptada a la medida de su empresa.

France Telecom Redes y Servicios trae a nuestro país la oferta europea de Transpac, Grupo France Telecom, basada en la red integrada de transmisión de datos Transpac.

France Telecom Redes y Servicios le garantiza la calidad, la capacidad de adaptación y de evolución que solamente un gran operador le puede ofrecer.

Nuestros ingenieros comerciales están a su disposición :
Tel : (91) 563 26 53 Fax : (91) 564 51 35

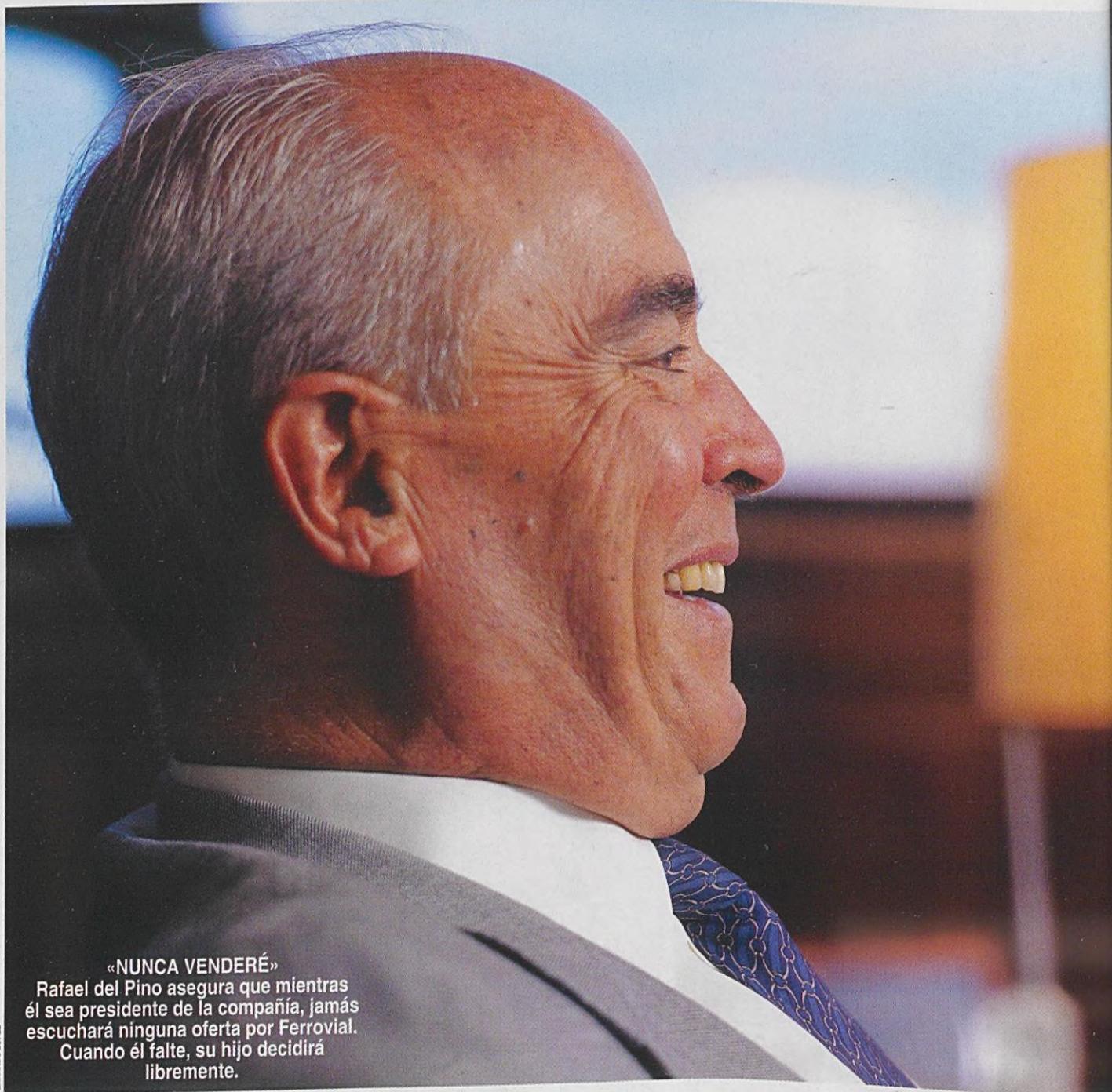
France Telecom Redes y Servicios : Calle Pinar 7 - 28006 Madrid



France Telecom Redes y Servicios

RAFAEL DEL PINO, PREMIO MEJOR CONSTRUCTOR DEL AÑO fundación Felipe González

"SOY EL EMPRESARIO ANTIPELOTAZO"



«NUNCA VENDERÉ»

Rafael del Pino asegura que mientras él sea presidente de la compañía, jamás escuchará ninguna oferta por Ferrovial. Cuando él falte, su hijo decidirá libremente.

FERNANDO LÓPEZ

A sus 74 años, Rafael del Pino Moreno, presidente de Ferrovial, ha conseguido el Premio al Mejor Empresario de la Construcción, que otorgan el Master de Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias de la Escuela de Arquitectura de Madrid y **Actualidad Económica**.

Rafael del Pino Moreno no es amigo de entrevistas. Ni de abrir a cualquiera su precioso despacho de la calle Príncipe de Vergara, con sus impresionantes vistas de Madrid. No le gusta dar más datos que los estrictamente necesarios sobre su empresa. Ni opinar de sus colegas. Antes de que empieces a preguntarle te hace un *contrainterrogatorio*, sobre el buen o mal uso que vas a dar a sus palabras. Cuando por fin se decide a hablar de la construcción, el negocio que ha llenado toda su vida, es cauto, a veces irónico y, aunque le cueste, termina por ser claro. Pero cuando habla de sus aficiones —todas confesables— se le iluminan los ojos y su discurso se convierte en un torrente de datos, de descubrimientos, de sorpresas: «Me acabo de comprar un barco, pero mi auténtica pasión, ¡pero pasión!, es la astronomía... La primera vez que divisé la galaxia de Andrómeda me quedé muy impresionado».

Ya no llega pronto a trabajar, pero tampoco se marcha pronto, mal que le pese a Luisa, su secretaria de siempre. No es amigo de entretenerse en vacías tertulias. Ni, pese a

que se le catalogue como antiguo integrante de la *beautiful people*, frecuenta fiestas. Pero, a sus casi 74 años, sigue en la brecha. «Y seguiré mientras el cuerpo aguante y me divierta trabajando», afirma el máximo responsable de la cuarta constructora de España, al que ahora el Master en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias (MDI) de la Universidad Politécnica de Madrid, ha reconocido sus cuarenta años de vida profesional con el premio del año al Mejor Empresario de la Construcción.

Todavía recuerda con agrado sus inicios profesionales. «Terminé la carrera de Ingeniero de Caminos no muy joven, a los 27, ya saben... el servicio militar. Mi primer empleo fue una pequeña constructora, Vías y Construcciones, en donde estuve cinco años y de la que me marché tras fallecer su director general, Rafael González Iglesias, y ver que allí ya no podía desarrollarme profesionalmente. Entonces, se me ocurrió fundar Ferrovial.» Para hacerlo, echó mano del dinero ahorrado en su trabajo en Vías y Construcciones, y de algunas clases particulares que impartía. ▶▶▶

TANTO MENOS VENDO, TANTO MENOS GASTO

Ferrovial es la cuarta constructora de España por volumen de negocio, detrás de Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), Dragados y Construcciones, y Cubiertas y MZOV. El Grupo Ferrovial obtuvo una facturación de casi 119.932 millones de pesetas en 1993, un 20 por ciento

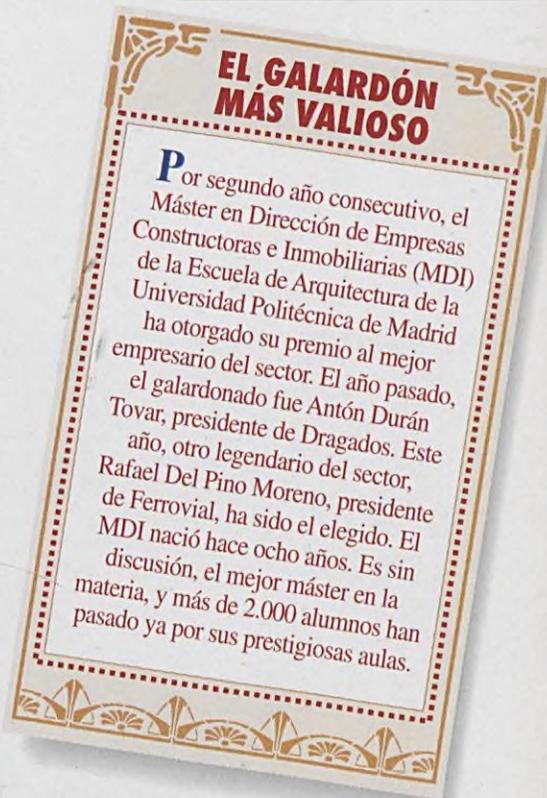
menos que en 1992, pero su beneficio neto fue de 2.162 millones, un 7 por ciento más. ¿Algún misterio? No mucho: reducir los gastos de explotación un 20 por ciento y los financieros un 5,5 por ciento.

Del Pino asegura que mientras él esté al frente de la compañía, y por muy astronómica que fuera la oferta, «Ferrovial no se venderá nunca». Esta empresa se ha mostrado activa en

diversificar, tanto por producto como geográficamente, una tendencia común entre casi todas las grandes constructoras españolas.

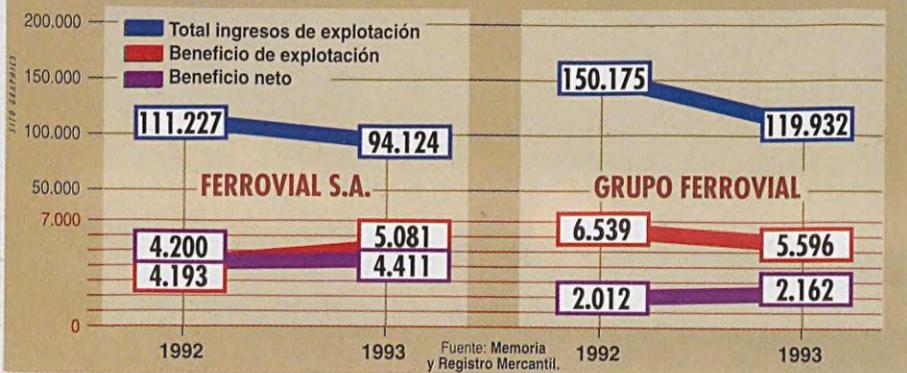
Por producto, una de sus prioridades es el tratamiento del agua y el medio ambiente, a través de su filial Cadagua, que se ha ocupado, entre otras cosas, del saneamiento y depuración del entorno del Parque Nacional Doñana. Sus actividades en el exterior se centralizan desde hace semanas en una única dirección general. Hasta la fecha tiene diversas filiales en el exterior, como Ferrobeton, en Italia; Aquatech y Aqualand, en Alemania (a través de las cuales ha construido un parque acuático); diversas compañías en Portugal y algunas en Hispanoamérica, además de intereses en el norte de África.

Una curiosa actividad dentro del Grupo Ferrovial es la que efectúa la empresa Castillejos, que se dedica a la producción y distribución por Europa de productos hortofrutícolas.



LA CONSTRUCTORA EN CIFRAS

(Principales datos económicos de Ferrovial S.A. y su grupo en los dos últimos ejercicios, en millones de pesetas)



Del Pino descubrió que el nicho de las traviesas para la industria del ferrocarril no estaba suficientemente explotado en España. Tras recorrer gran parte de Europa para estudiar las posibilidades del negocio, se dio cuenta de que en países como Francia, Bélgica, Alemania, Holanda o Suiza, las traviesas del ferrocarril duraban el doble que en España. Consiguió montar en España un negocio monopolístico con las traviesas y funcionó muy bien. «Nos duró dieciséis años, hasta que, por fin, Renfe decidió cancelar el contrato de las traviesas y quedarse con sus instalaciones. Afortunadamente, no era lo único que hacíamos.»

UN HOMBRE A UN TELESCOPIO PEGADO

Rafael del Pino acaba de comprarse un barco, al que ha puesto el nombre de una estrella, *Alena*, que tiene anclado en Alicante, y que puede satisfacer sus ansias marineras. Es capitán de yate, también es todo un personaje en Ribadeo, donde tiene una finca, y se declara apasionado de la lectura de libros de historia, del estudio de los céspedes y, sobre todo, de la astronomía práctica. De la historia, sus grandes ídolos son los pensadores del

Renacimiento, y entre los astrónomos, por supuesto Galileo, Copérnico y Kepler. ¿Los céspedes? Del Pino considera que sabe más de

ellos que cualquier jardinero profesional español. Lo prueba el que tiene en su casa de Somosaguas, una urbanización madrileña de lujo, donde, por cierto, tiene una preciosa colección de cuadros donde no faltan Sorollas y un Picasso. Precisamente, Ferrovial acaba de realizar las obras de remodelación del Nou Camp, el estadio del F.C. Barcelona, césped incluido. Asegura que nadie le consultó, pero que el césped de este campo «ha quedado extraordinario».

Pero su gran pasió es el estudio y contemplación de las estrellas. Para ello, está bien pertrechado. Se compró un telescopio en

Nueva York —el mejor que existe para el mercado de particulares— que le costó más de 200.000 pesetas, tres veces menos de lo que cuesta en España. Una de sus grandes aficiones es salir de noche al jardín y ponerse a divisar las estrellas. «La primera vez que vi la galaxia de Andrómeda, quedé impresionado.»

Del Pino recomienda a los aficionados que aprendan a identificar las estrellas, las galaxias, las constelaciones... para poder apreciar su sobrecogedora belleza. Además, se ha agenciado un programa informático que le indica, por ejemplo, cuándo se producirá un eclipse de sol en Paraguay o de luna en Tanzania.

muy endeudada. Con frecuencia, su deuda neta ha sido negativa y eso le ha permitido ir creciendo con constancia.»

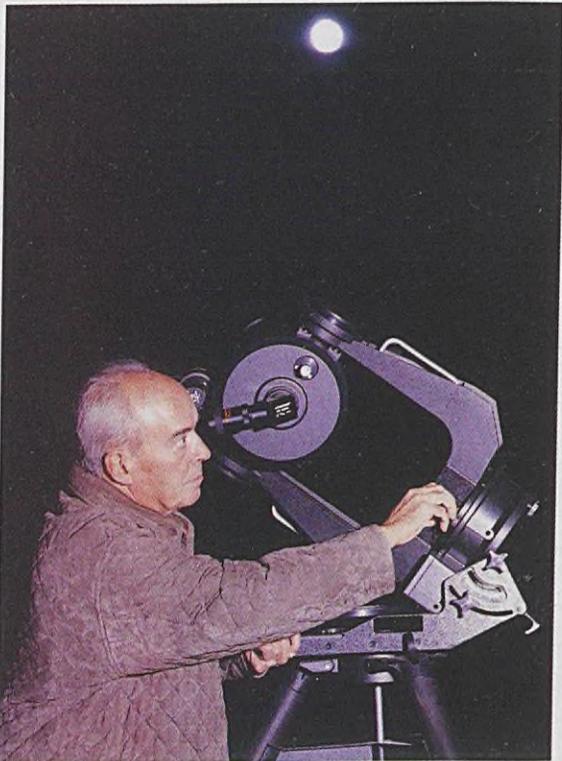
Una Ferrovial cada vez más grande ha ido robando paulatinamente más tiempo y más desvelos a Rafael del Pino. A veces, como pasa siempre, en detrimento de su vida familiar. «Mi mujer dice que compago malamente mi trabajo con la familia... Yo me casé ya algo madurito, a los 34 años, porque eso del matrimonio no es algo en lo que haya que precipitarse.» ¿Hasta entonces se dedicó a vivir la vida? «Hasta entonces lo único que hice fue trabajar duramente. Eso también es vivir. Tras haber padecido una guerra y haber vivido aquellos tiempos tan difíciles, se acostumbra uno a esforzarse, a afianzarse en un espíritu de esfuerzo.»

Mejor personas que pesetas

Para el presidente de Ferrovial, su mayor acierto profesional ha sido «rodearme de gente que vale más que yo». En el mundillo constructor, los profesionales de Ferrovial tienen fama de estar mejor pagados que el resto. «En retribuciones estamos un poco por encima de la media del sector, pero aquí, además, son muy importantes las posibilidades de promoción interna... Luego está el trato personal: damos una importancia extraordinaria a las personas, más que a las pesetas.»

Rafael del Pino se ha resistido siempre a que su constructora cotice en bolsa. Confiesa que en un par de ocasiones se lo ha planteado «seriamente», pero nunca finalmente fructificó la idea. Hoy en día, Ferrovial es, junto con Entrecanales y Távora, la única gran constructora privada que no está presente en el mercado de valores. «El asunto es discutible. Vamos a ver: ¿para qué se sale a bolsa? O bien para captar recursos para financiar un crecimiento o, incluso, para cubrir unas pérdidas. Pero si uno tiene paciencia y no es partidario de la cultura del pelotazo, sino más bien de un crecimiento paulatino y sólido y va ganando dinero para ir reinvirtiéndolo, no necesita salir a bolsa. Si muchas de las empresas en bolsa no hubieran dado nunca ningún dividendo, ahora no sabrían qué hacer con tanto dinero.» Del Pino está convencido de que, desde el punto de vista de un gestor, «lo mejor es tener unos accionistas que, de entrada, y digámoslo amablemente, de entrada, y digámoslo amablemente, no sean exigentes con sus dividendos».

Además de tener unos accionistas ▶▶▶



FERMINO LÓPEZ

EN BUSCA DE ANDRÓMEDA

Rafael del Pino es un enamorado de las estrellas y no desaprovecha la ocasión de descubrir nuevas constelaciones y galaxias.

Ferrovial comenzó a hacer obras de reparación y construcción de vías y carreteras, obras hidráulicas, y ya a mediados de los años 60 dio sus primeros pasos en el terreno de la promoción inmobiliaria. Aquí hay resumidos más de veinte años haciendo empresa. ¿Fue realmente tan fácil, tan rápidamente como lo cuenta Del Pino? «La construcción es un negocio que, si se administra bien, no requiere inmovilización de grandes capitales... Los accionistas ya cuentan con que no van a recibir dividendos. La política de Ferrovial ha sido siempre reinvertir en el negocio, y por eso nunca ha estado



INAUGURAR NUESTROS VUELOS
MADRID - PARIS
ES UN MOTIVO DE CELEBRACION.



AIR INTER, LA PRIMERA COMPAÑIA AEREA DOMESTICA LIDER EN EUROPA, INAUGURA, A PARTIR DEL 30 DE OCTUBRE, SUS VUELOS MADRID - PARIS.
SALIDAS DE MADRID: 10:40 H - 18:55 H.
SALIDAS DE PARIS: 7:25 H - 16:05 H.

DOS VUELOS DIARIOS DE IDA Y VUELTA AL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE ORLY, PARA OFRECERLE LAS MAXIMAS POSIBILIDADES DE CONEXIONES NACIONALES E INTERNACIONALES. CELEBRELO, NO ES PARA MENOS.

RESERVA: (91) 330.04.40

 GROUPE
AIR FRANCE

 AIR INTER

►►► que reclamen cada año una mayor remuneración, otro de los riesgos de cotizar es la necesidad de proporcionar abundante y frecuente información a sus accionistas y al público en general. «No se trata de que abrirse al público tenga riesgos. Es que tampoco tienes necesidad de desvelar todas tus actividades. A mí sí que me gustaría saber qué hace alguno de mis competidores. Como Entrecanales... Esos son todavía más opacos que nosotros, y que conste que me llevo muy bien con ellos. Lo demás es agua pasada.»

La cultura del *dinero fácil* abochorna a



BERNARDO LÓPEZ

LA TRADICIÓN CONTINUA

Rafael del Pino Moreno ha encontrado en su hijo, Rafael del Pino Calvo-Sotelo, un sucesor de su confianza: «Es mi hijo, pero da la casualidad de que es un buen gestor».

Del Pino. Afirma de sí mismo que es «un empresario antipeletazo». Y en su panel de hombres de empresa admirados figuran otros ejemplos de tradición empresarial de muchísimos años: Akio Morita, presidente de Sony, Antón Durán Tovar, presidente honorífico de Dragados, y el fallecido presidente del Santander, Emilio Botín padre, en España.

Del Pino confía más en un crecimiento sostenido para alcanzar el éxito. La constructora acaba de crear una sola dirección general para centralizar las actividades en los mercados exteriores —una de sus prio-

LA SUCESIÓN

La constructora Ferrovial está controlada en más del 80 por ciento por la familia Del Pino, una de las sagas más importantes del mundo constructor, al igual que sucede con los Durán en Dragados, o los Entrecanales. Pero Rafael del Pino, más que accionista se considera gestor, «por deformación profesional». Confiesa que le preocupa antes la rentabilidad que cualquier otra cosa, como puede ser auparse al tercer lugar del ranking constructor por facturación. Él odiaría estar agobiado por unos accionistas que le demandaran dividendos crecientes.

A sus 74 años se está preparando la jubilación. Pero, sin ningún miedo, porque Rafael del Pino y Moreno dejará en su día Ferrovial en unas manos que le son muy familiares: las de su hijo Rafael del Pino y Calvo-Sotelo, actual consejero delegado de la constructora. Sus otros tres hijos no tienen ninguna relación con el mundo constructor y el propio Del Pino no tiene inconveniente en explicarlo: «Mi sucesor es uno de mis hijos, el mayor, pero da la casualidad de que es un buen gestor. Mis otros tres hijos están a sus cosas. No han demostrado, por ejemplo, que sean capaces de afrontar esa responsabilidad». Del Pino tiene muy claro, efectivamente, que él nunca

venderá Ferrovial. ¿Pero y en el futuro? «Mi hijo puede hacer lo que quiera. Nunca me ha gustado eso de dejarlo todo atado y bien atado. Tendrá que decidir por sí mismo si se le presenta algún día la ocasión, porque no le pienso dejar dicho nada al respecto.»

ridades—, al frente de la cual ha puesto a Óscar Rubio, hasta ahora subdirector general de Inmobiliaria del BBV.

Del Pino es consejero y primer accionista español del Banco Central Hispano (BCH) y tiene las ideas claras en torno a la banca en España: «La situación del BCH no es muy distinta a la del resto de la banca. Todos deben bajar sus márgenes, lo cual no tiene nada de par-

titular... Durante treinta o cuarenta años, a la banca española le resultaba muy fácil trasladar a los clientes sus ineficacias. Pero el problema surgió cuando entró la banca extranjera, con márgenes financieros mucho más bajos... La banca española tiene en la actualidad el tremendo lastre de que todas sus plantillas son excesivas y la productividad es baja».

Del Pino no comprende muy bien la presencia de una constructora pública entre las grandes. «No tiene sentido que el Estado tenga una constructora importante, como es Auxini.» Es otro competidor más, en un sector en el que, en su opinión, «la competencia disparatada y los márgenes muy estrechos a causa de las excesivas bajas en los contratos públicos han influido negativamente». Otro problema es la morosidad de las administraciones públicas a la hora de pagar, aunque Del Pino reconoce que la Administración central ha mejorado mucho al respecto. «Ahora mismo, nos pagan a unos 150 días. El consuelo es que, al menos, las administraciones públicas pueden ser morosas, pero son solventes, no quiebran.»

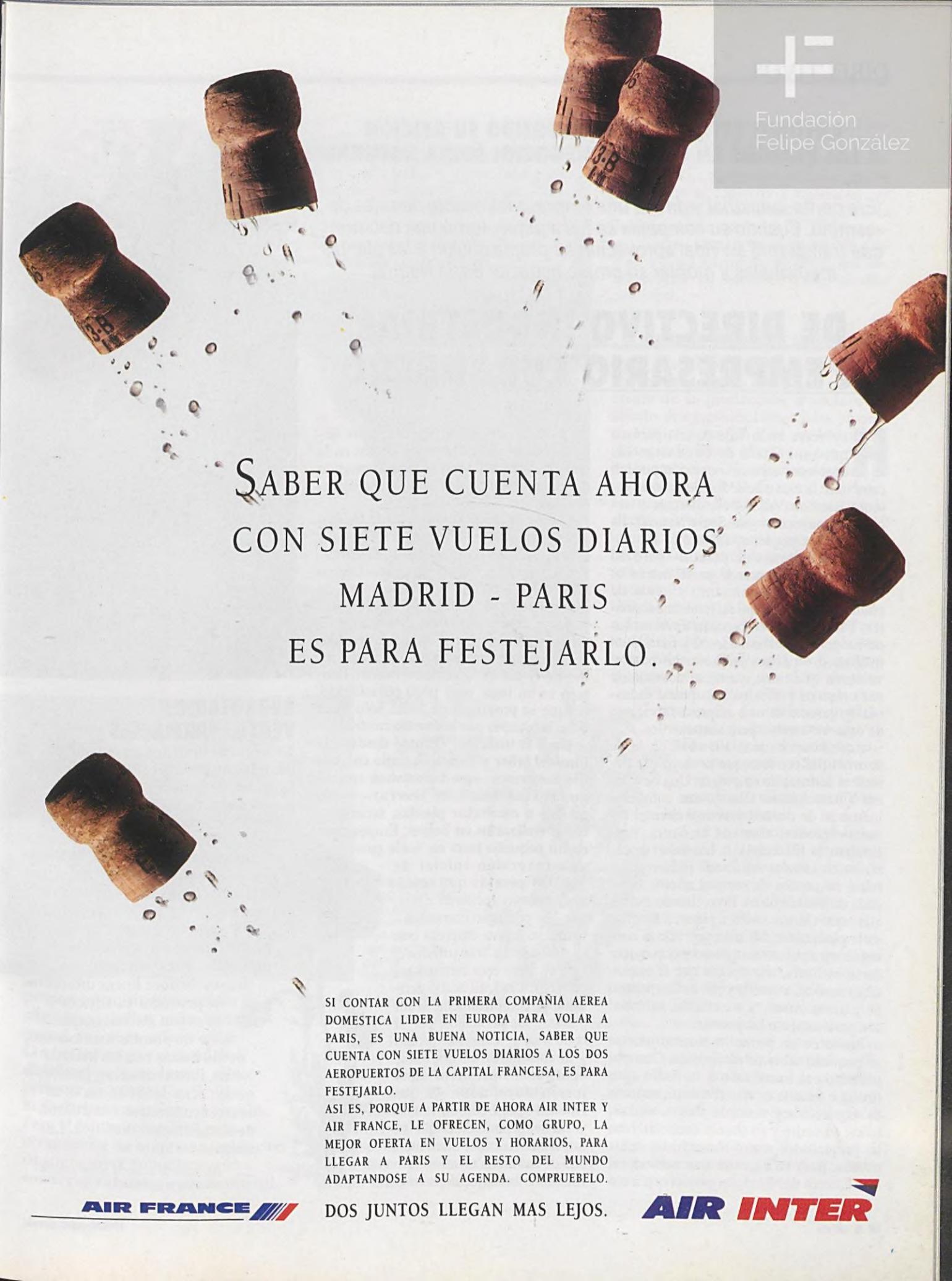
A algunas compañías del sector, la recesión y otros problemas les han afectado bastante, como es el caso de la histórica Agromán. «Reconozco que en su día nos interesó absorberla, pero tenía un endeudamiento tan considerable que, al precio que nos pedía Banesto, no merecía la pena hacer tal inversión.» ¿Por qué se ha deteriorado tanto la imagen de una constructora tan legendaria como Agromán? «Cuando yo terminé la carrera, Agromán era la constructora más importante del país y, a pesar de los problemas, hoy en día conserva gran parte de su prestigio... El problema es que en Agromán hubo una figura extraordinaria como José María Aguirre Gonzalo, que estuvo hasta los 86 años al frente de la compañía. Demasiados años en la gestión de Agromán. Y la edad no perdona. Aunque yo quizá no sea el más indicado para decirlo: El 10 de noviembre cumpliré 74.»

Para Del Pino, estar bajo el manto de un grupo financiero no es recomendable para las constructoras. «Es que en mi opinión no es bueno que los bancos entren en las constructoras. El negocio financiero nada tiene que ver con él. Yo siempre digo eso de zapatero a tus zapatos.» ■

LUIS JAVIER ROSELL
Y EDUARDO BENDALA



Fundación
Felipe González



SABER QUE CUENTA AHORA
CON SIETE VUELOS DIARIOS
MADRID - PARIS
ES PARA FESTEJARLO.

SI CONTAR CON LA PRIMERA COMPAÑIA AEREA DOMESTICA LIDER EN EUROPA PARA VOLAR A PARIS, ES UNA BUENA NOTICIA, SABER QUE CUENTA CON SIETE VUELOS DIARIOS A LOS DOS AEROPUERTOS DE LA CAPITAL FRANCESA, ES PARA FESTEJARLO.

ASI ES, PORQUE A PARTIR DE AHORA AIR INTER Y AIR FRANCE, LE OFRECEN, COMO GRUPO, LA MEJOR OFERTA EN VUELOS Y HORARIOS, PARA LLEGAR A PARIS Y EL RESTO DEL MUNDO ADAPTANDOSE A SU AGENDA. COMPRUEBELO.

AIR FRANCE 

DOS JUNTOS LLEGAN MAS LEJOS.

AIR INTER 

ANTONIO ESTEBAN HA CONVERTIDO SU AFICIÓN A LAS PLANTAS EN UN BUEN NEGOCIO: SORIA NATURAL

Era perito industrial y dirigía una empresa fabricante de cajas de cambio. Cuando su compañía se fue a pique, tomó una decisión que transformó su vida: aprovechar su propia afición a las plantas medicinales y montar su propio negocio: Soria Natural.

DE DIRECTIVO INDUSTRIAL A EMPRESARIO CURANDERO

Hay veces en la vida de una persona que un cúmulo de circunstancias aparentemente sin conexión pueden cambiarte la existencia. Eso le pasó a Antonio Esteban Villalobos, director y accionista mayoritario de Soria Natural. Es una empresa pequeña —facturó el año pasado 970 millones de pesetas— pero no hay ninguna más grande en su mercado: la recolección, tratamiento y venta de plantas que tienen aplicaciones medicinales. Esteban, hoy embarcado en acuerdos de cooperación internacional y metido en magnas inversiones publicitarias para el volumen que tiene, ya ni se acuerda de sus orígenes profesionales: perito industrial y gerente de una empresa fabricante de cajas de cambio para automóviles.

Aquella época eran los años 70, la de la crisis del petróleo que se llevó por delante a decenas de empresas. Una de ellas era Transmisiones Garray, una compañía industrial de dueños vascos y clientes estadounidenses, afincada en Soria. Para Esteban, la fitoterapia, la habilidad de curar enfermedades utilizando plantas naturales, no pasaba de ser una afición heredada de sus mayores. Pero cuando estuvo claro que Garray se iba a pique, a Esteban se le plantearon dos dilemas: dónde conseguir otro puesto de trabajo y cómo quedarse en Soria, una ciudad que le encantaba, especialmente porque es un paraíso de plantas raras, y su afición personal son precisamente las plantas.

Pensó en un primer momento montar un pequeño taller de electrónica. Otra posibilidad era hacer caso a su padre —por fin— que insistía en que creara un negocio de recolección y venta de plantas medicinales: su padre y su abuelo conocían bien las propiedades y usos terapéuticos de las plantas, pues no en vano eran curanderos en Talavera del Real, un pequeño pueblo

de Badajoz. El propio Esteban había llegado a tener amplios conocimientos en la materia, porque de niño estaba encargado de mantener en orden el pequeño almacén de plantas de la familia.

Efectivamente, Soria es una de las mejores zonas del planeta para recolectar y cultivar plantas con propiedades curativas. La altura es buena para estas hierbas y los campos sorianos se encuentran a un nivel medio de 1.200 metros. Por otra parte, la dureza del clima provoca un ciclo de vida medio para las plantas bastante corto —aproximadamente de unos tres meses— y eso es igualmente bueno. También es un lugar muy poco polucionado, porque la provincia de Soria sólo tiene ocho habitantes por kilómetro cuadrado.

Ganó la tradición: «Prontó desdeñé la idea del taller y comencé, junto con mis dos hermanos —que trabajaban conmigo en Transmisiones Garray— y dos amigos a recolectar plantas, secarlas y comercializarlas en bolsas. Empezamos en un pequeño local en Soria con una inversión inicial de 300.000 pesetas que tenía ahorradas», recuerda Esteban. Al principio compatibilizaba su nueva empresa con su trabajo en transmisiones Garray, pero ésta terminó por cerrarse en 1985. Él acabó dedicándose completamente a sus plantas; sus hermanos, por el contrario, se cansaron pronto y abandonaron el negocio, «porque los primeros años fueron muy duros». Así que Esteban se quedó con la mayoría del capital, en el que sólo permanece minoritariamente uno de sus antiguos amigos.

Probablemente hicieran mal:



EL SOMELLIER DE LAS PLANTAS

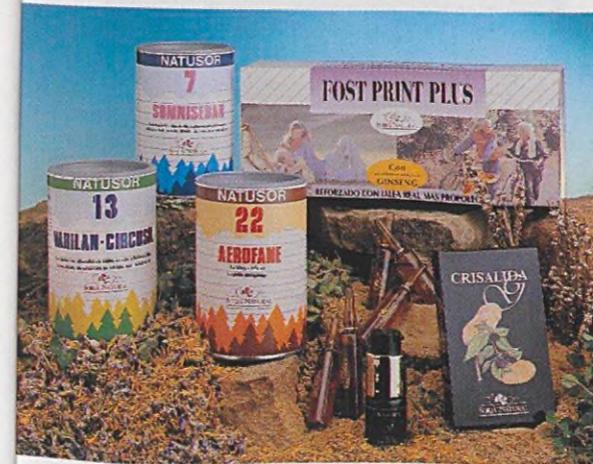
A la manera de los que distinguen cualquier vino, el creador y director gerente de Soria Natural, Antonio Esteban, sigue siendo quien más sabe de plantas medicinales en la empresa, aunque dedica la mayoría de su tiempo a actividades comerciales.

HERBOLARIOS VERSUS FARMACIAS

Es mejor la luna llena o el cuarto menguante para recolectar? ¿Influye la acidez de la tierra en las propiedades de las plantas? Soria Natural tiene la respuesta. El know how de Soria Natural, su

conocimiento sobre las plantas y sus aplicaciones medicinales, es el activo más importante de la empresa. Soria Natural elabora 700 productos a partir de plantas medicinales y otros elementos naturales, que comercializa a través de doce líneas diferentes de producción. Diez de ellas son de fitoterapia, es decir de plantas medicinales, desde bolsas con las hierbas secas, hasta cápsulas, jarabes o gotas; otra de las líneas es la cosmética natural y la última, de alimentación dietética. Los campos sorianos le

Las hojas de amapola tienen efectos sedantes e hipnóticos.



Las hojas de hipérico son un buen estimulante biliar. También son antiinflamatorias, antiespasmódicas, antidepresivas y cicatrizantes.

VARIEDADES DE TODO EL MUNDO Soria Natural, elabora 700 productos derivados de las plantas medicinales.



proporcionan el 60 por ciento de las plantas que utiliza como materia prima, y el resto se importa. Los herbolarios es el canal de distribución. Actualmente está presente en 3.000 de los 3.500 herbolarios que existen en España. Pero el futuro es incierto, pues actualmente no existe una legislación concreta sobre dónde se puede comercializar una planta medicinal.

Según fuentes del sector, en los próximos meses el Gobierno podría legislar al respecto y exigir su venta sólo en farmacias. Según Antonio Esteban, si las cosas cambian Soria Natural no tendrá más remedio que adaptar su red comercial a las nuevas exigencias, pero espera que la Administración deje a las empresas del sector el tiempo suficiente para poder cambiar.

el boom de la ecología, el medio ambiente y todo lo natural estaba empezando en España, y Soria Natural empezó a convertirse en un buen negocio. Las cifras de facturación se doblaban y triplicaban cada año. Pudo incluso comprar en 1987 la antigua planta industrial de Transmisiones Garray, situada en el pueblo de Garray, a cinco kilómetros de Soria, que había quedado en manos de la caja de ahorros local.

La gran inversión publicitaria

Ya en los años 90 Soria Natural es una empresa que exporta a 23 países el 10 por ciento de su producción, e incluso ha abierto delegaciones comerciales propias en México y en San Paul, en Minnesota (Estados Unidos). Todos los beneficios de la empresa —27 millones después de impuestos en 1993— se reinvierten para financiar parte de lo que promete seguir siendo una expansión meteórica: en 1993 invirtió 150 millones de pesetas en su laboratorio de control de calidad y en 1994 se ha metido en la mayor inversión de su historia: 250 millones de pesetas para publicidad en televisión, prensa y radio.

Esteban explica el motivo de este fuerte desembolso: «Soria Natural es la empresa líder de fitoterapia en España y creo que el número uno debe de tirar del sector. Por ello hicimos esta campaña de carácter institucional, de la que creo que se beneficiarán el resto de empresas, pues es la primera vez que, por ejemplo se han anunciado plantas medicinales en televisión».

¿Será tan espectacular el futuro como el pasado? De momento, 1993 fue el primer año de parón en la facturación —cayó un 4 por ciento—, pero en 1994 Esteban considera que va a recuperar su nivel y que la campaña de publicidad relanzará aún más ventas. El interés que existe en las farmacias por incluir en sus mostradores productos de fitoterapia —hoy la distribución se realiza por herbolarios— puede consolidar el crecimiento (ver apoyo). Y existe un dato definitivo sobre el potencial de Soria Natural: en España sólo el 3 por ciento de la población consume habitualmente productos fitoterapéuticos, mientras que la media europea es del 20 por ciento.

En todo caso, Esteban que, después de las inversiones en equipos realizada en los últimos años, tiene ya la dimen-

¿ BUSCA UN SOCIO COMERCIAL APROPIADO EN ASIA?

NOSOTROS LO PODEMOS AYUDAR A ENCONTRARLO.

Encontrar un socio comercial adecuado en Asia es a menudo la parte más difícil para hacer negocios aquí. El Taipei World Trade Center le puede facilitar un poco las cosas. Nosotros lo podemos ayudar a encontrar lo que usted busca dentro de la gran cantidad de productos que se fabrican en Taiwan. Y también para productos elaborados en otras naciones asiáticas por empresas taiwanesas. Como por ejemplo zapatos deportivos fabricados en Tailandia o monitores para computadores fabricados en Malasia – y todo lo anterior a precios muy competitivos. Usted puede estar seguro de encontrar en el centro de negocios del Taipei World Trade Center prácticamente cualquier producto que se fabrique en cualquier lugar de Asia. De manera que si usted actualmente se abastece de productos de Asia, converse primero con nosotros.

[TAIPEI WORLD TRADE CENTER]

*El centro de negocios del Taipei World Trade Center incluye el Salón de Exhibiciones,
el Edificio de Comercio Internacional, el Hotel Grand Hyatt Taipei y el Centro de Convenciones.*



Administrado por:



5 Hsinyi Road, Section 5, Taipei, Taiwan, Republic of
China Tel: (886-2)725-1111 Fax: (886-2)725-1314
Sucursal: Far East Trade Service S.A., Madrid
Tel: 34-1-5639444 Fax: 34-1-5639324

♦♦♦ sión suficiente para afrontar un repunte del mercado en los próximos años. De momento, su objetivo a corto plazo es «consolidar lo conseguido», para evitar la entrada de nuevos competidores.

Para lograrlo se servirá de sendos acuerdos de cooperación con dos empresas extranjeras y otro con la Facultad de Medicina Tradicional China de Pekín. El primero es con los alemanes de Stauffen Farma, una empresa que produce preparados que se emplean en la homeopatía, el tratamiento curativo de una enfermedad por medio de las mismas sustancias que la provocan, administradas en dosis muy pequeñas. La homeopatía actualmente está muy en auge en Alemania y Suiza, donde se encuentran los mejores especialistas, y en gran expansión en el resto del mundo. El acuerdo consiste en un intercambio de *royalties* entre las dos empresas durante cinco años. El otro acuerdo aún no está definido y se producirá con Naturi's Way, una empresa estadounidense similar a Soria Natural.

El acuerdo con la universidad china se firmó hace dos años. Fueron los orientales los que llamaron a la puerta de Soria Natural para ofrecerles la exclusividad de fabricación y distribución en Europa de sus productos. Estos compuestos se han denominado *chinasores*; actualmente se fabrican 36 y, de momento, suponen una pequeña parte de la producción. La medicina tradicional china también está en expansión en todo el mundo, en parte por el interés de los países occidentales y también por el esfuerzo del gobierno chino en darla a conocer fuera de sus fronteras. ■

MARIA ASENJO

Agenda



SEMINARIOS

La auditoría interna en las entidades financieras

17 y 18 de octubre en Madrid.

Precio, 110.000 pesetas.

Organiza Instituto de Auditores Internos de España. Orense, 68, 3ªA. 28020 Madrid.

Tel: (91) 571 22 85. Fax: (91) 571 23 54

Auditoría del control presupuestario y de gestión

24 y 25 de octubre en Madrid.

Precio, 70.000 pesetas.

Organiza Instituto de Auditores Internos de España. Orense, 68, 3ªA. 28020 Madrid.

Tel: (91) 571 22 85. Fax: (91) 571 23 54

Sistemas de costes y control de gestión en empresas de servicios

25 y 26 de octubre en Madrid.

Precio, 127.000 pesetas.

Organiza Instituto de Empresa. María de Molina, 12, bajo. 28006 Madrid.

Tel: (91) 564 53 54. Fax: (91) 564 40 64

Análisis de la legislación de telecomunicaciones

25 y 26 de octubre en Madrid.

Precio, 129.000 pesetas más IVA.

Organiza Instituto de Estudios Tecnológicos. Ortega y Gasset, 45, 4º. 28006 Madrid.

Tel: (91) 309 20 17. Fax: (91) 309 00 06

Finanzas para directivos: enfoque gerencial de las finanzas

Del 3 de noviembre al 22 de diciembre en Barcelona.

Precio, 330.000 pesetas.

Organiza, ESADE. Avda. Pedralbes, 60-62. 08034 Barcelona.

Tel: (93) 280 61 62. Fax: (93) 204 81 05

Gestión profesional de las compras y los materiales

Del 21 al 25 de noviembre en Barcelona.

Precio, 215.000 pesetas.

Organiza, ESADE. Avda. Pedralbes, 60-62. 08034 Barcelona.

Tel: (93) 280 61 62. Fax: (93) 204 81 05



CONGRESOS

Y JORNADAS

El congreso de la fabricación y la distribución

26 y 27 de octubre en Sitges.

Precio, socios de AECOC, 75.000 pesetas más IVA. No socios, 100.000 pesetas más IVA.

Organiza AECOC. Mallorca, 288 entlo. 08037 Barcelona.

Tel: (93) 207 53 62. Fax: (93) 459 21 52



CONFERENCIAS

India's economic renaissance. Opportunities for trade, finance and investment

26 y 27 de octubre en Nueva Delhi.

Precio, 144.000 pesetas.

Organiza *Financial Times* y *Business Standard* y *Financial Times India Business Intelligence*.

Tel: (44) 171 814 97 70. Fax: (44) 171 873 39 75

People effectiveness in a restructuring workplace

10 y 11 de octubre en Praga.

Precio, 185.000 pesetas más IVA.

Organiza Hay Management Consultants. Pza. Lealtad, 3, 5. 28014 Madrid.

Tel: (91) 522 28 30. Fax: (91) 522 11 30

EL SOFTWARE QUE

Gestión compras. Gestión ventas. Gestión producción.

Contabilidad analítica. Contabilidad presupuestaria.

Cash management. Gestión administrativa de personal.

Gestión activos fijos. Gestión de recursos humanos.

MUEVE EMPRESAS.

Σ TOP

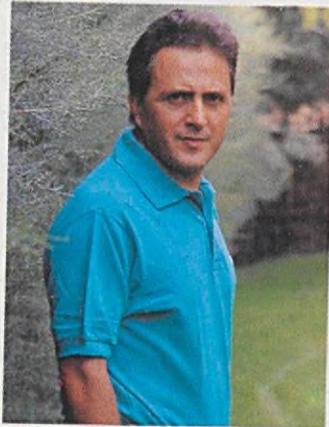
Software integrado para la gestión empresarial eficiente



Solicitenos información al teléfono 900 391 391.
Centro de Cálculo de Sabadell, S.A.

Nombramientos en AT&T y Lactaria

La empresa norteamericana de telecomunicaciones AT&T ha contratado a **Alvaro Polo** para dirigir la dirección general de Planificación y Soporte de ventas de su filial española. Polo ha desarrollado su carrera profesional en IBM, donde ha ocupado diversos puestos de responsabilidad dentro y fuera de España, y Lexmark, la empresa de máquinas de escribir



León Benelbas.

de la que se desprendió IBM hace unos años.

Lactaria Española, por su parte, ha designado a **León Benelbas** como presidente ejecutivo. Sustituye en el cargo a **Ángel Sastre de la Fuente**, director de Organización y Recursos Humanos de Tabacalera, matriz de Lactaria.

Más cambios en Avis Fleet Services

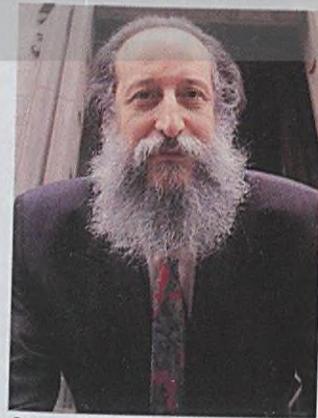
Continúa el torrente de cambios en Avis Fleet Services, empresa de leasing perteneciente al grupo General Electric Capital. Ahora le toca el turno a **Andrés Martínez**, recientemente nombrado director financiero para España. Antes de su incorporación a Avis Fleet Services, Martínez trabajó en Digital Equipment como *Business Finance Manager*, y también ha ocupado diversos puestos del área financiera en Bristol Myers, NCR y Central Térmica de Soto de Ribera.

Vicente Manuel Gómez es el nuevo jefe del Área de Otras Ventas de Aldeasa. Gómez inició su

Fundación **El sindicato de los financieros**zález

Acaba de renovarse la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas. La AEEF agrupa a más de 600 ejecutivos de finanzas y altos directivos de empresas no financieras, y es miembro de la International Association of Financial Executives (IAFEI). Un abogado y experto financiero, **José López**, ha sido elegido presidente. Como vicepresidentes han sido designados **Germán Ancochea**, consejero delegado de Telefónica; **Isidro Fainé**, director general adjunto de «la Caixa»; **Carmelo Lacaci**, presidente de la firma bursátil Lombardía y Lacaci, y **Antonio Tejerina**, socio director de la auditora Price Waterhouse.

Como puede verse, se trata de un plantel de estrellas del firmamento financiero que completan otros ejecutivos de empresas como Alcatel Standard, Arthur Andersen, Repsol, Mapfre y un largo etcétera como director para el sur de Europa. A partir de ahora, **Francisco Muñoz** se encargará de extender la red de colegios privados en manos de Fomento, que ya son más de treinta.



Germán Ancochea.



Isidro Fainé.

experiencia profesional en la multinacional Electrolux, desde la que pasó a desempeñar la jefatura de Ventas de Tecnitramo, empresa dedicada a la fabricación de maquinaria industrial de lavado. Ahora llega a Aldeasa.

na de Turismo de España en Nueva York.

Fomento de Centros de Enseñanza ha designado a **Francisco Muñoz** como director de Marketing. Durante diecinueve años, Muñoz ha sido presidente de



Vicente Manuel Gómez.

Incorporaciones en Issues

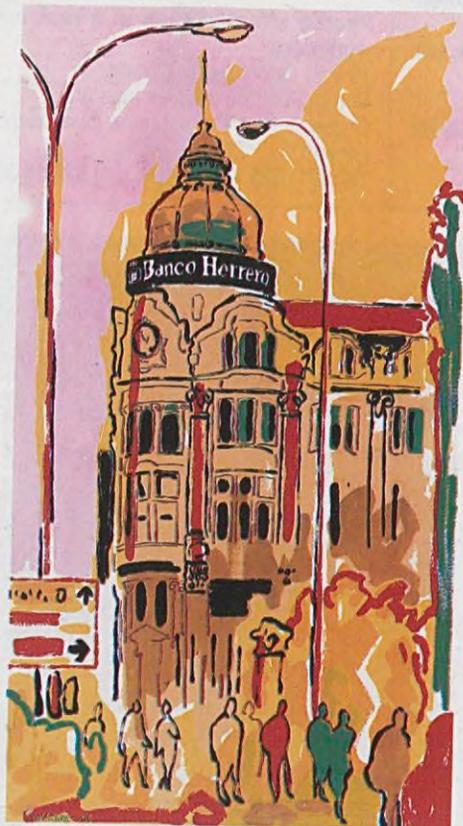
La agencia de Relaciones Públicas Issues RR.PP. ha incorporado a **Fátima Rodríguez Angulo** y a **Eduardo López de Hierro** como ejecutivos de Cuentas. Fátima Rodríguez ha trabajado antes en IBM y Argentaria. López de Hierro, por su parte, ha formado parte de la agencia de publicidad J. Walter Thomson y en la Ofici-



Fátima Rodríguez.

GTE-Sylvania en España y Portugal. Anteriormente trabajó en la empresa de bebidas refrescantes Canada Dry.

La AEEF es una de las asociaciones de profesionales con mayor representación, lo que no quita el número de ejecutivos españoles asociados a esta clase de entidades es todavía muy reducido.



SEDE CENTRAL DEL BANCO HERRERO: VIVANCOS



Banco Herrero

a su altura.

EN SEPES APOSTAMOS FUERTE POR EL FUTURO.

Fundación
Felipe González



SI USTED Y SU EMPRESA TAMBIEN APUESTAN POR EL FUTURO Y EL DESARROLLO DE NUESTRO PAIS, EN SEPES SIEMPRE ENCONTRARA UN COLABORADOR. EN SEPES PREPARAMOS Y URBANIZAMOS SUELO, POR TODA NUESTRA GEOGRAFIA, CON LA MAXIMA PROFESIONALIDAD, CALIDAD Y CON LA GARANTIA DEL ESTADO, PARA QUE USTED PONGA EN MARCHA SU PROYECTO. POR ESO, NUESTRO PRINCIPAL OBJETIVO SE ORIENTARA SIEMPRE A PREPARAR SU FUTURO EMPRESARIAL.



Ministerio de Obras Públicas, Transportes
y Medio Ambiente



preparando futuro

SOCIEDAD ESTATAL DE PROMOCION Y EQUIPAMIENTO DE SUELO
Pº de la Castellana, nº91. 28046 Madrid. Tel.: (91) 556 50 15. Fax.: 556 69 89. Telex.: SEPS-49671

Con nuestra oferta
2x1 en Primera
y Golden Club Class sólo
le quedará una duda.

A quién llevar.



✈ Cuando saque un billete de Primera Clase o de Golden Club Class de Madrid a Kuala Lumpur, otra persona podrá volar gratis con usted.

Esta excepcional oferta es combinable con vuelos vía Kuala Lumpur a cualquiera de los 68 destinos de Asia o los 8 de Australia y Nueva Zelanda.

Además, si usted participa en cualquiera de los programas "frequent flyer", Qualifyer, Passages, B.A.-Executive Club, Ansett Australia o Continental One Pass, los kilómetros que recorra le servirán para seguir acumulando ventajas.

Vuele con Malaysia Airlines y disfrute de las más variadas tecnologías de entretenimiento. Disfrute de nuestros cuatro menús, orientales y occidentales, y de nuestra selección de champagnes, vinos y licores. Disfrute, a través de los seis continentes, de nuestra exclusiva atención personal. Y entenderá por qué nuestra Primera Clase ha sido elegida como la mejor entre 31 compañías aéreas. Entenderá lo mucho que usted significa para nosotros.

First Class & Golden Club
CLASS

*Oferta válida hasta el 31 de Marzo de 1995.

Para información y reservas, llame a su agencia de viajes o póngase en contacto con Malaysia Airlines: Plaza de Colón, 2. Torres de Colón II, 8ª planta. 28046 MADRID. Tel.: 310 27 27.



LO ÚLTIMO



Fundación
Felipe González

CHEQUES DE VIAJE PARA DOS

Cuando se viaja al extranjero acompañado y provisto de cheques de viaje, no siempre fluye la armonía familiar, sobre todo a la hora de hacer las compras. ¿Por qué? La persona que haya adquirido los cheques de viaje en el banco tiene que estar presente a la hora de pasar por caja para firmar los talones. El problema llega cuando no se comparten los planes: él quiere quedarse en el hotel; ella desea estar todavía más tiempo haciendo *shopping* para los chicos... pero no puede utilizar los *traveler's*.



American Express aporta una solución con sus *Cheques para dos*. En la parte superior del cheque firman los dos titulares. Cuando se haga una compra, basta con la firma de uno de ellos. El producto está disponible en EE.UU., y en algunas oficinas de American Express en España.

EL PALO DE MODA

El *Big Bertha* ha sido el mayor éxito comercial de los últimos años en el selecto mercado del golf. Ely Calloway, fundador de la empresa que lo fabrica, señala que «**hay más de dos millones de golfistas enganchados al Bertha, y su número aumenta alarmantemente.** Los catálogos aseguran que este *drive* mejora el golpe de los menos hábiles,

Cuatro ideas para pagar en el extranjero sin problemas, jugar al golf con el palo de moda, rebajar el gasto telefónico y escuchar documentos escritos.

Ocio y negocio

pero las malas lenguas afirman que «**no es para tanto**». Un profesor de golf comenta que «**es un prodigio creado para los que no son expertos**».

Un comerciante dice que «**el hombre Callaway es una persona que cree que va a mejorar según el dinero que gaste**», en referencia a las 54.000 pesetas que cuesta esta madera de metal y varilla de grafito. Con tantos adeptos es difícil presumir de poseer un *Big Bertha*, a no ser, eso sí, que se trate del último modelo, el *War Bird*.



ADELGAZAR LA FACTURA DE TELEFÓNICA

Algunas empresas e instituciones han comenzado hace poco a utilizar *Serviber*, un paquete de software que sirve para controlar todas las llamadas telefónicas. En un formato *Windows*, este producto de la fir-

ma Cetecom permite conocer al detalle el tiempo y coste de las llamadas que se emiten a través de una centralita, aunque tenga 6.000 líneas. Eso permite controlar la tarifa de teléfono... y descubrir algunas trampas de Telefónica, «**cuyas facturas contienen gazapos de importancia**», señala



JOSE ANTONIO GARCIA

un usuario que prefiere permanecer oculto. El precio a pagar por el programa depende del número de líneas conectadas, y parte de las 170.000 pesetas.

LECTOR PARA INVIDENTES

Xerox Imaging Systems es algo así como la joya de la corona dentro de la multinacional Rank Xerox, la empresa de las fotocopiadoras. La última innovación de los gurús de Xerox es el *Reading Edge*, que permite a los invidentes leer un texto de cualquier clase, siempre que esté impreso. Basta con insertar el papel e introducir una tarjeta de memoria del tamaño de las crédito, con el idioma del que se trate (incluidos catalán, euskera y gallego). Luego se aprieta una tecla, y el artificio lee el texto a la perfección. *The Reading Edge* es capaz de leer libros, enciclopedias, cartas y novelas.



Para conservar lo leído, puede conectarse a una cinta de cassette, o comunicarse con un ordenador personal que guarde los textos en su memoria. En España lo distribuye la ONCE.

Coordina: Gustavo Entrala

Cuarenta navegantes se unen para conseguir las mejores condiciones en la construcción de sus respectivos barcos

No es un astillero pero su objetivo es producir un modelo de transoceánico al menor coste posible. Un grupo de jóvenes ha creado Proyecto 394, la sociedad cuyo negocio es gestionar la construcción de su propio velero por 10 millones de pesetas, la mitad de su precio en el mercado.

VELEROS DE BRICOLAJE

Varios amigos y un sueño común: tener un velero. Lo que empezó siendo una afición compartida se ha convertido, poco a poco, en un ambicioso proyecto náutico. Responde al gráfico nombre de *Proyecto 394*, en referencia a la longitud de eslora que posee la embarcación-prototipo. Y su objetivo principal se define así: «agrupar al mayor número de personas, empresas u organismos interesados en construir su propio barco».

Mientras se consigue la cifra ideal de los 100 lobos de mar interesados, el proyecto abarca a una fauna marina muy particular: una familia santanderina que quiere dejarlo todo para dar la vuelta al mundo, la pareja de novios que antepone la necesidad de tener su propio barco antes que una casa, un soldador que aprovechará su jubilación para soldar su velero, o el grupo de jóvenes amigos que se quieren dedicar al charter o alquiler náutico.

Todo empezó en junio pasado cuando dos hermanos —Iñigo y Diego Santamaría, ingeniero y físico de profesión, respectivamente— tomaron las riendas de este sueño comunitario para acabar de poner patas al proyecto. Tenía que ser un barco grande, que permitiera dar la vuelta al mundo (ya que éste era la pretensión de muchos de sus demandantes), seguro y, como es lógico, económico. Para rizar el rizo de los buenos propósitos, se estipuló que el proyecto tuviera sabor español. Para ello, se contactó con Manuel Ruiz de Elvira, ingeniero naval que trabaja actualmente en el proyecto de la Copa América-Desafío Español, quien ha completado el equipo de los tres mosqueteros del Proyecto 394. «En España tenemos medios, ingenieros y afición suficiente como para em-
prender un proyecto naval

EL "BRUJULEADOR"

Iñigo Santamaría soñaba con un velero fondeado en uno de los maravillosos puntos de la costa mediterránea. Y, «brujuleando entre los 600 clubs náuticos de España» contactó con otros 40 excéntricos que trataban de construir su propio barco. Ahora lidera el ambicioso Proyecto 394.

así a nivel nacional», asegura Iñigo Santamaría, alma mater del Programa 394 y fundador de la empresa que se ha creado para vertebrar el proyecto.

Ruiz de Elvira ha diseñado un prototipo de un barco robusto, de 12 metros de eslora. «No es un barco de regatas, sino uno que aúna a la perfección los deseos del amante de la vela y del aventurero», explica Santamaría. Pero, una vez garantizado este modelo básico, el velero se suministrará en diferentes grados de acabado. «La posibilidad de hacer cada uno su propio barco es parte fundamental del negocio», afirma Santamaría.

La baza del precio

Y es que todos tienen claro que la iniciativa es posible siempre y cuando se respeten los caprichos de cada uno de sus excéntricos demandantes, y que quien así lo desee pueda jugar con los



FERNANDO LÓPEZ

UN BARCO ESTÁNDAR

(Principales características técnicas del velero del Proyecto 394)

Diseño	Manuel Ruiz de Elvira
Aparejo	Sloop a tope de palo
Eslora total	12 m.
Manga máxima	3,9 m.
Desplazamiento	9 toneladas
Motor	40 - 70 HP.
Plazas	8
Camarotes	3

Construcción de acero o fibra, de calidad naval.

Encantillonado de acuerdo con las Normas del American Bureau of Shipping para Offshore Racing Yachts.



El Proyecto 394 se pondrá en marcha en junio de 1995.



interiores o los detalles. «El que quiera algo excepcional del propio astillero tendrá que pagarlo aparte», añade Santamaría. El resto modelará el acabado a su gusto, según haya adquirido el material en *kit* para montarlo uno mismo en el jardín de casa, o prefiera recoger el modelo *sail-away*, o listo para navegar.

¿Dónde está el negocio? Proyecto 394 se ha constituido como una sociedad anónima para gestionar los mil millones de pesetas que recaudará antes de junio de 1995.

Son la suma de los cien pedidos de un velero a 10 millones de pesetas, algo menos de la mitad del precio que tendría en el mercado. «Y esto sin tener en cuenta lo que pueden costar seis u ocho años de dedicación en horas libres, como lleva invertidos alguna de las personas interesadas en nuestro proyecto».

De momento, los socios de Proyecto 394 se dedican a lo que ellos mismos definen como «*brujulear*» esto es, a negociar con proveedores de material, fabricantes y astilleros para conseguir mejores precios. Gracias a ello, podrán fabricar un velero, que cuesta más de 20 millones fabricado individualmente, por tan sólo diez millones. Además, la unión permitirá a los interesados agilizar los problemas legales y de concesión de licencias que habitualmente conlleva un proyecto de este tipo. Y, lo que es aún más importante, el número de involucrados garantiza una mejor transmisión de boca en boca entre los aficionados a la náutica españoles. «Estamos luchando contra el individualismo de la gente con las cartas, el fax y el teléfono como únicas armas», explica Santamaría.

La principal preocupación ahora es conseguir un patrocinador único, que apadrine al barco como en su día hizo Tabacalera con los *Fortuna 9 y 12*, o, en su defecto, contactar con aquellas empresas interesadas en contribuir al proyecto a cambio de publicidad. Otra asignatura pendiente es no haber conseguido todavía condiciones favorables de los diferentes bancos consultados. «Es vergonzoso que en España no exista la figura de una hipoteca naval para barcos de este tipo como ocurre en otros países», critica Santamaría. Tal vez sea éste uno de los factores que explican el que no haya ninguna otra iniciativa de este tipo en España, mientras que es algo relativamente frecuente en otros países.

Una aventura como colofón

Falta asimismo definir el alcance de lo que llaman la *Gran Aventura*, una iniciativa que servirá de guinda a esta *aventura* empresarial. De momento, se ha descartado la vuelta al mundo por la imposibilidad de acordar la fecha entre cien participantes tan variopintos. Iñigo Santamaría apuesta más bien por una travesía por el Mediterráneo que abarque dos pruebas diferenciadas, según sean los barcos de acero o de fibra los que la protagonizan. Lo que sí está claro es que se permitirá la participación a veleros ajenos al proyecto. «Será una final colorista que creará un mayor vínculo entre los emprendedores participantes y, de paso, permitirá el lucimiento de nuestro patrocinador», concluye. ■

JAIONE ASKASIBAR

A TODA VELA

Felipe González

Un capricho como negocio

Unir esfuerzos para conseguir los materiales y la producción más barata y, de paso, cumplir el sueño de un centenar de amantes del mar... es el objeto social de Proyecto 394, la empresa que gestionará un total de mil millones de pesetas para junio de 1995.

A precio de bricolaje

Un coste máximo de 9.995.000 pesetas por un velero transoceánico es el principal reclamo. El barco se entregará entero, en acero o fibra, o en pedazos: *kit* de chapas para quien quiera soldarlo, sólo o el casco y cubierta, con o sin motor incorporado y con diferentes acabados e interiores.

100 lobos de mar

Ya son 40 los aventureros que han depositado su confianza en Proyecto 394. La idea es que sean 100 para junio de 1995, cuando se



inicie la construcción de los veleros.

Una travesía ambiciosa

Proyecto 394 está buscando una empresa patrocinadora de la aventura que servirá de colofón a la entrega de los primeros 100 veleros. Será la vuelta al mundo o una vistosa travesía, según decidan los propios participantes.





Fundación
Felipe González

TELEFÓNICA DA CRÉDITO A SUS PALABRAS.



Ahora, con la Nueva Tarjeta Personal, sus palabras tienen todo nuestro crédito.

Porque Telefónica pone a su disposición una Tarjeta de Crédito telefónico, con la que usted podrá llamar desde cualquier teléfono público o privado, a todo el mundo y desde todo el mundo.

Sin monedas, sin más complicaciones y así de fácil. El cargo de su llamada pasará a la factura de su propio teléfono, con todo detalle.

La Tarjeta Personal es un nuevo avance de Telefónica, para facilitar aún más el servicio a sus clientes.

Infórmese en el **900 66 77 88**.

TARJETA PERSONAL



Telefónica

Restaurante Caripén

COCINA CON DETALLES

Este acogedor restaurante ha conseguido con el paso de los años afianzar su oferta, ver crecer su clientela —cosa algo infrecuente en estos tiempos de pocas fidelidades—, y convertirse en un punto de referencia para quienes buscan una cocina bien elaborada a unos precios asequibles.

Luis Ángel Canencia y su mujer, Eva, han mimado su recoleto restaurante, cuidando mucho los detalles, algo hoy tan olvidado, convirtiéndolo en un lugar donde el cliente se siente a gusto, satisfecho. Desde la atención en la sala hasta el menor detalle en la mesa, adornada con manteles de lino y bien diseñada vajilla, hay algo en la atmósfera de Barlovento que ayuda a disfrutar de las viandas.

La cocina de corte burgués, tradicional, se cuida. En los fogones hay un cocinero joven y entusiasta de su trabajo que remata con buen punto la mayoría de sus platos. Miguel Ángel Gómez, que así se llama el chef, prepara a diario guisos y platos tradicionales con buena hechura y materias primas bien seleccionadas. Así, el cocido de los miércoles, congrega a una buena parroquia. Las patatas con bacalao, la fabada o unas lentejas sabrosas son también otros platos de éxito.

Hay otros que de puro prosaico no deberían llamar la atención, o más bien deberían pasarse por alto, pero si ustedes aparecen por Barlovento, no dejen de picar una exquisita tortilla de patatas con chorizo o una ensaladilla rusa de esas que reconcilian con un plato tan poco frecuente en restaurantes.

Si se sientan a la mesa pueden degustar, mientras leen una carta pensada y bien estudiada, un buen pan con tomate y anchoas. Después, unas almejas con gambas o unas albóndigas finísimas de merluza.

Con el final del verano llegamos todavía, mientras cambia la carta a los platos de otoño, a una ensalada de bonito muy bien escabechado, con un toque de pimentón sobre un fondo de lechuga y tomate. El tiento para los escabeches es fundamental, uno no se debe pasar de punto y ha de emplear siempre buen aceite y mejor vinagre. Aquí se les da bien pues hay una perdiz en escabeche que es también un plato



LOS DETALLISTAS
Los propietarios, Luis Ángel Canencia y Eva, su mujer, junto al chef, Miguel Ángel Gómez, son los responsables de que en Barlovento se cuide cada detalle.

redondo. La ensalada de bonito con pimientos vale la pena reseñarla.

A la hora de los pescados hay una buena merluza en salsa de puerros, una aguja de rape con langostinos de Alicante, lenguado y un tartar de salmón correcto de hechura.

El solomillo envuelto en un suave y crujiente caparazón de pasta fina sorprende primero por su presentación. La salsa está preparada con jugo de carne, trocitos de jamón, champiñones y vino de Oporto. Un buen entrecote y un Villagodio servido con su tuétano pueden ser el remate de un buen almuerzo.

Los postres están en la línea de esa cocina burguesa; cuidados con esmero. Crema de arroz caramelizada, profiteroles con chocolate, tocino de cielo, frixuelos rellenos de crema o tarta de queso con frambuesa son algunos ejemplos. Por último, la bodega es sencilla pero hay caldos y añadas para satisfacer a la clientela. ■

LAHERA

RAIMAT
DA CON EL BLANCO

Raimat, que ha conseguido unos excelentes resultados con sus vinos, sigue en su línea de investigación que, junto a una buena política de marketing, está llevando a la bodega a ser todo un modelo a imitar. Ahora lanza su cava Chardonnay Brut Nature, elaborado fundamentalmente con la variedad Chardonnay, aunque lleva algo de Parellada. Ambas variedades sirven de vinos base. La Chardonnay es la elegante



variedad para los vinos espumosos, base de este cava al que la Perellada aporta un matiz complementario de temple y equilibrio. La bodega advierte que la fermentación fue de un mes a 12 grados centígrados y que el grado alcohólico es de 11,5°. El resultado es muy positivo. Nos encontramos ante un cava muy personal, un brut nature, de agradabilísimo paladar. Presenta un característico color amarillo pajizo, burbuja pequeña y abundante corona. En nariz, los tonos típicos de la Chardonnay bien equilibrados recuerdan los frutos frescos. En la boca la suavidad es magnífica, quizá su mejor cualidad, si bien es persistente su fuerza. Es suave y a la vez potente, persistente. Estamos ante un cava bien elaborado, muy al gusto del consumidor de hoy, muy prometedor. Su precio, 1.800 pesetas.

DÓNDE CUÁNTO Y CÓMO

**Restaurante
Barlovento**

Servicio sala: **muy cuidado**

Ambiente/decoración: **acogedor**

Servicio de mesa: **cuidado en los detalles**

Relación calidad/precio: **buena**

Vino de la casa: **Santa Daría**

Paseo de la Habana, 84
Madrid.
Teléfonos: 458 64 04 / 344 14 79

Cierra los domingos
Precio aproximado: 4.500 ptas.



ESPAÑA

MADRID

Gesto y orden, exposición colectiva de los jóvenes artistas españoles Pedro Castrortega, José Manuel Ciria y Antón Llamazares, patrocinada por la compañía aérea alemana Lufthansa.

Palacio de Velázquez del Parque del Retiro. Hasta finales de octubre.

El Real Alcázar de Madrid El Palacio Real, el Museo del Prado, la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando y la Calcografía Nacional exponen la muestra *El Real Alcázar de Madrid. Dos siglos de Arquitectura y Coleccionismo en la Corte de los Reyes de España*. Sedes de las entidades organizadoras. Hasta finales de noviembre.

Jeff Wall Primera exposición en España dedicada a este fotógrafo canadiense. En ella se recogen los trabajos más recientes del joven artista, generados con ayuda del ordenador: un conjunto de 9 obras en soporte fotográfico de gran formato montadas en caja de luz. Centro de Arte Reina Sofía. Hasta el 6 de noviembre.

Dau Al Set Obras de la colección propia del Reina Sofía de los artistas del grupo Dau al Set. La muestra exhibe trabajos de Modest Cui-xart, Joan Ponç y Antoni Tapiès. Centro de Arte Reina Sofía. Hasta noviembre.

BARCELONA

Isamu Noguchi Exposición antológica del artista japonés Isamu Noguchi.

Sala de Exposiciones de la Fundación Caja de Cataluña. Paseo de Gracia, 92.

BURGOS

Pintura sobre tabla Las Salas del Claustro Bajo de la catedral expone *Las pinturas sobre tabla de los siglos XV y XVI de la catedral de Burgos*. Una muestra que da a conocer los tesoros que conserva el templo. Catedral de Burgos. Hasta el 30 de octubre.

PALMA DE MALLORCA

Wolf Vostell Muestra del artista alemán Wolf Vostell titulada *Sarajevo. Flexus pianos*, con obras que representan la tragedia de la ciudad bosnia.

FRANZ KLINE Y LA IDENTIDAD

Con el título *Franz Kline: Arte y estructura de la identidad*, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía presenta una exposición monográfica



Accent Grave, 1955, de Kline.

del artista norteamericano. La retrospectiva de Franz Kline (1910-1962) consta de 50 obras y pone especial énfasis en mostrar los trabajos realizados por el pintor entre 1947 y principios de los años sesenta. Durante esos años se produjo la implicación más profunda e influyente en la comunidad *downtown* de expresionistas abstractos, entre los cuales Kline se perfila como uno de sus principales representantes. La exposición ha sido organizada por la fundación Antoni Tàpies de Barcelona, comisariada por Stephen C. Foster y coordinada por Susana Martínez-Garrido. La muestra se estructura en diez secciones, a través de las cuales se intenta restituir el auténtico valor de la obra de Kline, definir el contexto de su proyecto artístico y facilitar el acceso del público a su auténtico significado histórico.

Fundación Pilar y Joan Miró. Joan de Saridakis, 29. Hasta el 30 de octubre.

JAÉN

Pintando poesía Las ilustraciones reunidas de medio siglo del premio de poesía *Adonais*. Museo Provincial de Jaén. Hasta finales de octubre.

LAS PALMAS

Pintura y fotografía *Los géneros de la pintura. Una visión actual* presenta la obra de una veintena de fotógrafos que abordan los géneros tradicionales de la pintura: el bodegón, el retrato y el paisaje. Centro Atlántico de Arte Moderno. Los Balcones, 11. Hasta el 20 de octubre.

BILBAO

Tendencias cruzadas Recoge una selección de fotografías de John Davies. Museo de Bellas Artes de Bilbao. Plaza del Museo, 3. Hasta el 30 de octubre.

VALENCIA

Dos en una el IVAM presenta dos exposiciones: *Andy Warhol abstracto* y una retrospectiva del pintor valenciano Salvador Soria. IVAM. Centro Julio González. Guillem de Castro, 118. Hasta el

20 de noviembre.

ALBACETE

El mar El ministerio de Cultura ha organizado una exposición de pintura que bajo el título *Imágenes de un coloso. El mar en la pintura española*, recoge obras de los principales pintores españoles cuya temática es el mar.

Museo de Albacete. Hasta el 28 de octubre.

BARCELONA

Erwin Bechtold La Fundación Joan Miró presenta una exposición retrospectiva de la obra del pintor informalista alemán Erwin Bechtold. La muestra reúne un total de 140 obras entre pinturas, dibujos, obra gráfica y documentación sobre algunas de sus intervenciones en arquitectura.

Fundación Joan Miró. Parc de Montjuïc. Hasta el 20 de noviembre.



ITALIA

VENECIA

Arquitectura Con el título *La arquitectura del Renacimiento italiano de Brunelleschi a Miguel Angel*

DEL 16 AL 22 DE OCTUBRE

Fundación

se exponen los bocetos y proyectos de los más grandes artistas italianos de este período. Palacio Grassi. Hasta el 6 de noviembre.



ALEMANIA

BERLÍN

Visiones del futuro A raíz de la caída del Muro de Berlín, los alemanes se han propuesto modernizar el lado este. Mediante maquetas, películas y bocetos, se muestra como será la ciudad dentro de 10 o 15 años. Neues Museum. Hasta el 30 de octubre.

BONN

Arte del este Europa, *Europa es* una exposición que reúne setecientas obras de cerca de doscientos pintores y escultores de los países del Este. Kunst-und Ausstellungshalle. Hasta el 16 de octubre.



MEXICO

MÉXICO D.F.

Colección Reinhold Würth Exposición que recoge numerosas piezas de esta colección, entre las que se incluyen algunas de artistas como Picasso, Chagall, y Miró. Museo de Arte Moderno. Hasta el 23 de octubre.



EEUU

NUEVA YORK

Cy Twombly Retrospectiva de este artista polifacético, con cien obras entre pinturas, esculturas y grabados. MOMA. 11 West 53rd Street. Hasta el 10 de enero.

Seis realistas españoles Muestra que reúne las obras de Angel Busca, Muñoz Vera, Gerardo Pita, Carlos Díez Bustos, Sebastián Nicolau y José Manuel Ballester. MOMA. 11 West 53rd Street. Hasta finales de octubre.



Fundación
Felipe González

Buscamos socios que miren más allá

De la necesidad inmediata. Que exijan los mejores servicios, las mejores soluciones. En todo tipo de instalación. Más allá de los entornos tradicionales. Que busquen experiencia en implementaciones reales. De Downsizing, Rightsizing, Distribución de Datos y Procesos, Proceso Cooperativo... Que quieran resolver con software de futuro, todas las necesidades del presente.



Ronda de la Luna, 4.
28760 Madrid.
Teléf.: 91/807 94 00.

Paseo de Gracia, 85 - 4ª y 5ª planta
08008 Barcelona.
- Teléf.: 93/488 01 37.

Rodríguez Arias, 23, of. 505.
48011 Bilbao.
Teléf.: 94/444 19 54.

Gonzalo Bilbao, 23 - 3º Modulo 5.
41003 Sevilla.
Teléf.: 95/442 55 61.

 **SOFTWARE AG**
ESPAÑA, S.A.

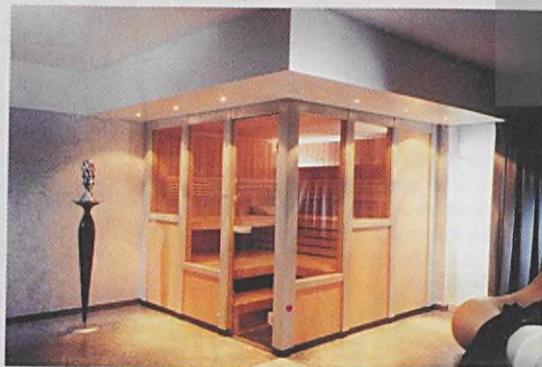
Fundación Felip **CANON** LEZ PRESENTA LA **BJC-4000**



Canon presenta la **BJC-4000**, una impresora color de bajo coste, enfocada hacia la pequeña y mediana empresa, y de uso personal. La **BJC-4000**, que incorpora la tecnología exclusiva de Canon de inyección de burbujas. Las ventajas principales de la nueva **BJC-4000** son su facilidad de uso, combinada con una extraordinaria calidad tanto en blanco y negro como en color y a un precio muy atractivo. Canon espera que el precio de venta sea inferior a las 80.000 pesetas. La **BJC-4000** será capaz de imprimir en blanco y negro a una velocidad de hasta 5 páginas por minuto, y a todo color a una velocidad de 1 página cada 3 minutos y sin el menor ruido: en absoluto silencio.

FINAL INTERNACIONAL DE EXPANSIÓN

El pasado 1 de octubre se celebró la Final Internacional de Golf de Expansión en Montercalo, patrocinado por Brandy de Jerez. Por la mañana, se jugó la modalidad *stableford* individual, donde el campeón de hándicap fue Carlos Corbera con 37 puntos, seguido por Antonio González. En *Scratch*, el campeón fue Luis Gabarda, con 37 puntos, seguido por Ignacio de Witt. Por la tarde, se jugó la modalidad *Greensome* por equipos; la pareja campeona en hándicap fue la formada por Luis Lezama y Jaime Castellanos, y en *Scratch*, Luis Gabarda e Ignacio Solloa.



AURA, UNA SAUNA DE DISEÑO

La firma **Freixanet-Klafs** acaba de lanzar al mercado español su última novedad, la sauna **Aura**, una sauna de diseño en color claro y grandes superficies de cristal. La sauna **Aura** dispone de grandes ventanales que, junto con la puerta (también de cristal y sin marco), proporcionan una atmósfera clara y vista panorámica, a la vez que facilitan el acceso a personas minusválidas que utilicen silla de ruedas. Este modelo está construido con madera fenólica en su revestimiento exterior, particularidad que la protege contra la humedad, y en su interior con Hemlock del Canadá. La presentación puede realizarse en dos o en un sólo color.

UNA MANZANILLA FRESCA Y SUAVE



De color oro pálido y aroma limpio y fragante, la manzanilla *Maruja* lleva a la boca del consumidor toda la frescura marinera de Sanlúcar de Barrameda. Su crianza tradicional bajo velo de flor y el cuidado exquisito puesto en la saca de la Solera y el embotellado, permiten conservar al vino en las mismas condiciones que en las botas de crianza, para que, al abrirse la botella, se aprecie su carácter suave, y alegre que deja una agradable frescura.

GILA FICHA POR SERVICLUB



El conocido y célebre actor cómico, Miguel Gila, va a ser el protagonista de la próxima campaña de publicidad que Solución BAP & Conde ha realizado para **Serviclub**, y que tendrá su difusión en las próximas semanas.

JAVIER SOTOMAYOR, "TROFEO COMUNIDAD IBEROAMERICANA"

Javier Sotomayor, recordman mundial de salto de altura y miembro del Club Larios de Atletismo, recibió ayer, de manos de S.M. el Rey D. Juan Carlos de Borbón, el *Trofeo Comunidad Iberoamericana*. Este trofeo, que forma parte de los Premios Nacionales del Depor-

te, se concede anualmente para premiar al deportista iberoamericano que más haya destacado durante el año en sus actividades deportivas internacionales. En el acto, que tuvo lugar en el Palacio Real de Madrid, se procedió asimismo a la entrega de todos los Premios Nacionales



del Deporte 1993: Premio Reina Sofía; Premio Nacional Don Felipe de Borbón; Premio Infantas de España S.S.A.A. RR. Doña Elena y Doña Cristina; Trofeo Comunidad Iberoamericana; Copa Barón de Guel; Premio Olimpia; Copa Stadium; Premio Consejo Superior de Deportes y Trofeo Joaquín Blume.



Fundación
Felipe González



Envidio Trucej

e l e s t i l o

El Corte Inglés

ESPECIALISTAS EN TI.

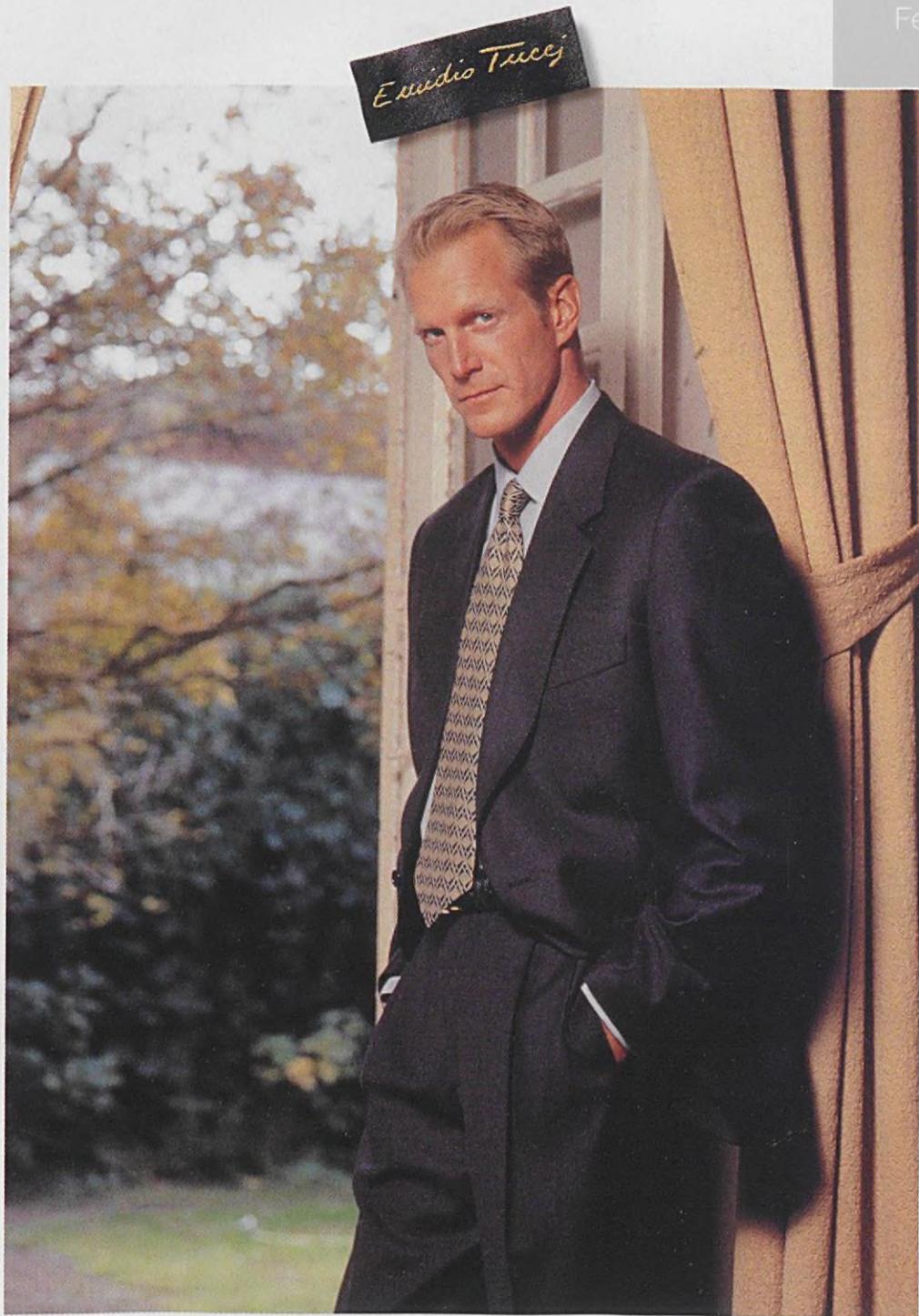


Fundación
Felipe González





Fundación
Felipe González



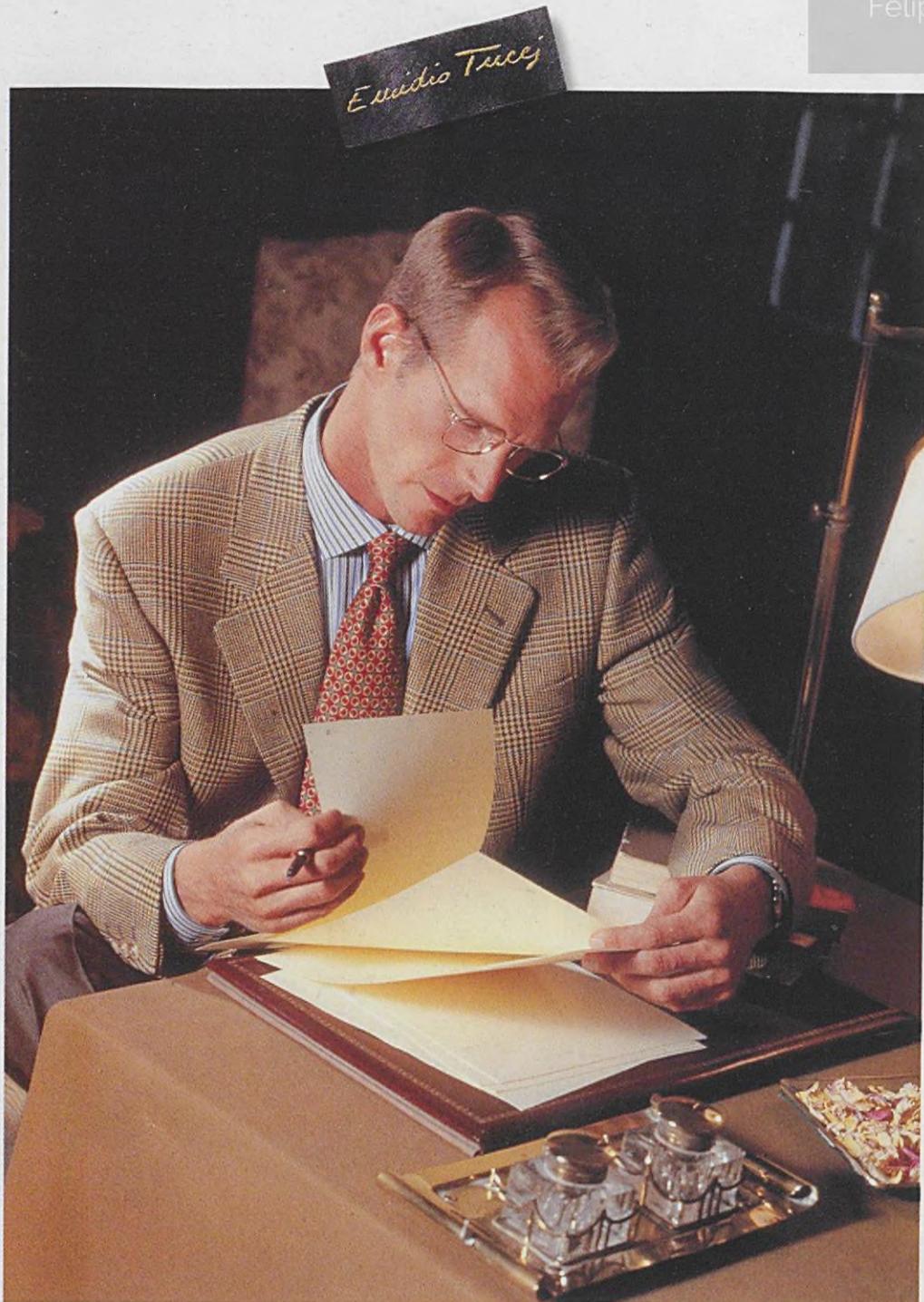
Traje, **43.900**. Corbata de seda natural, **4.500**.
Izquierda: Traje, **47.900**. Corbata de seda natural, **3.950**.

En portada: Traje, **43.900**.
Corbata de seda natural, **3.950**.





Fundación
Felipe González



Americana. **36.900**. Corbata de seda natural. **4.500**.
Derecha: Traje. **43.900**. Corbata de seda natural. **3.950**.



Ermenegildo Zegna

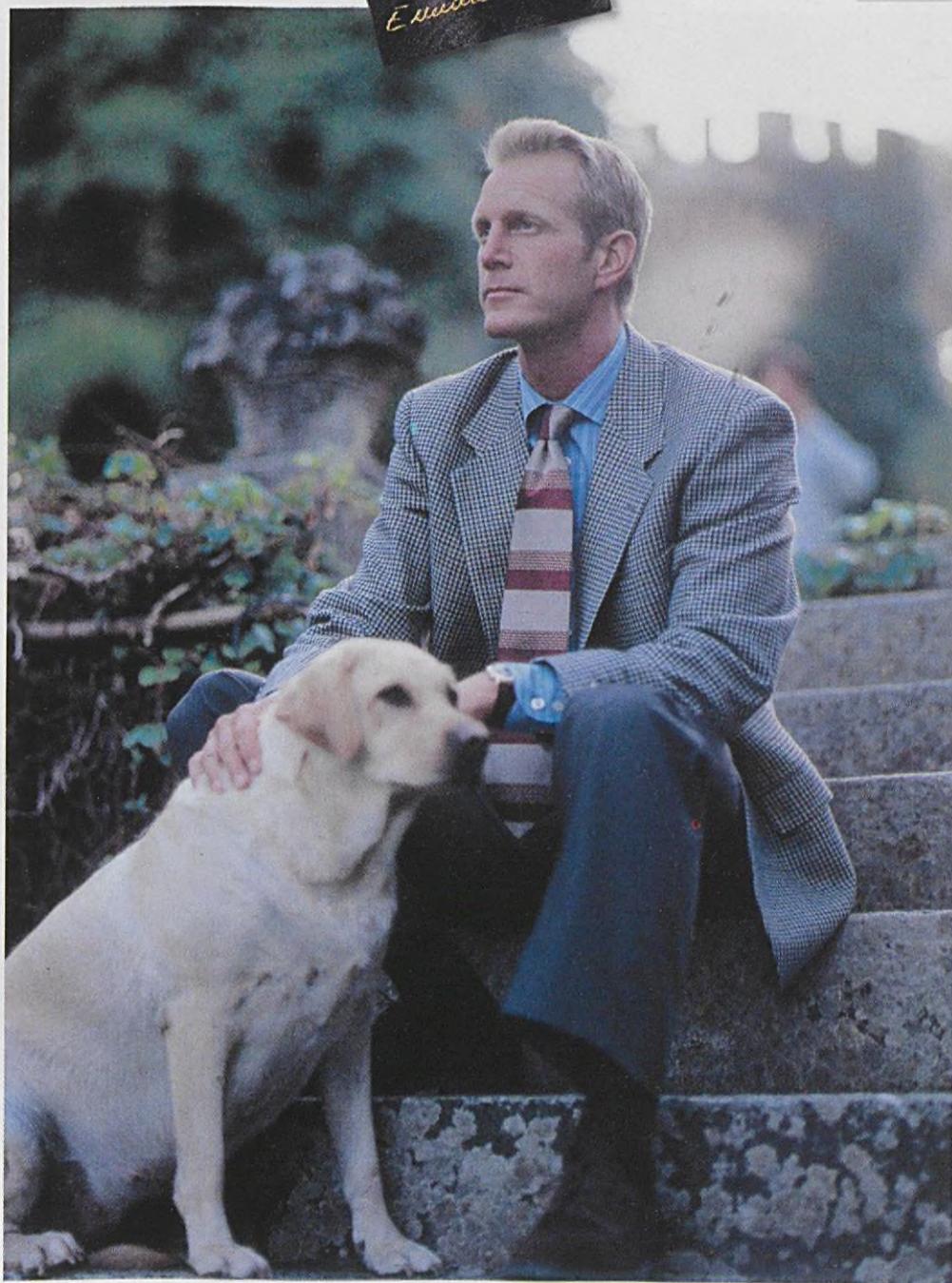


Ermenegildo Zegna

Fine ör
konzález



Estudio Tucej

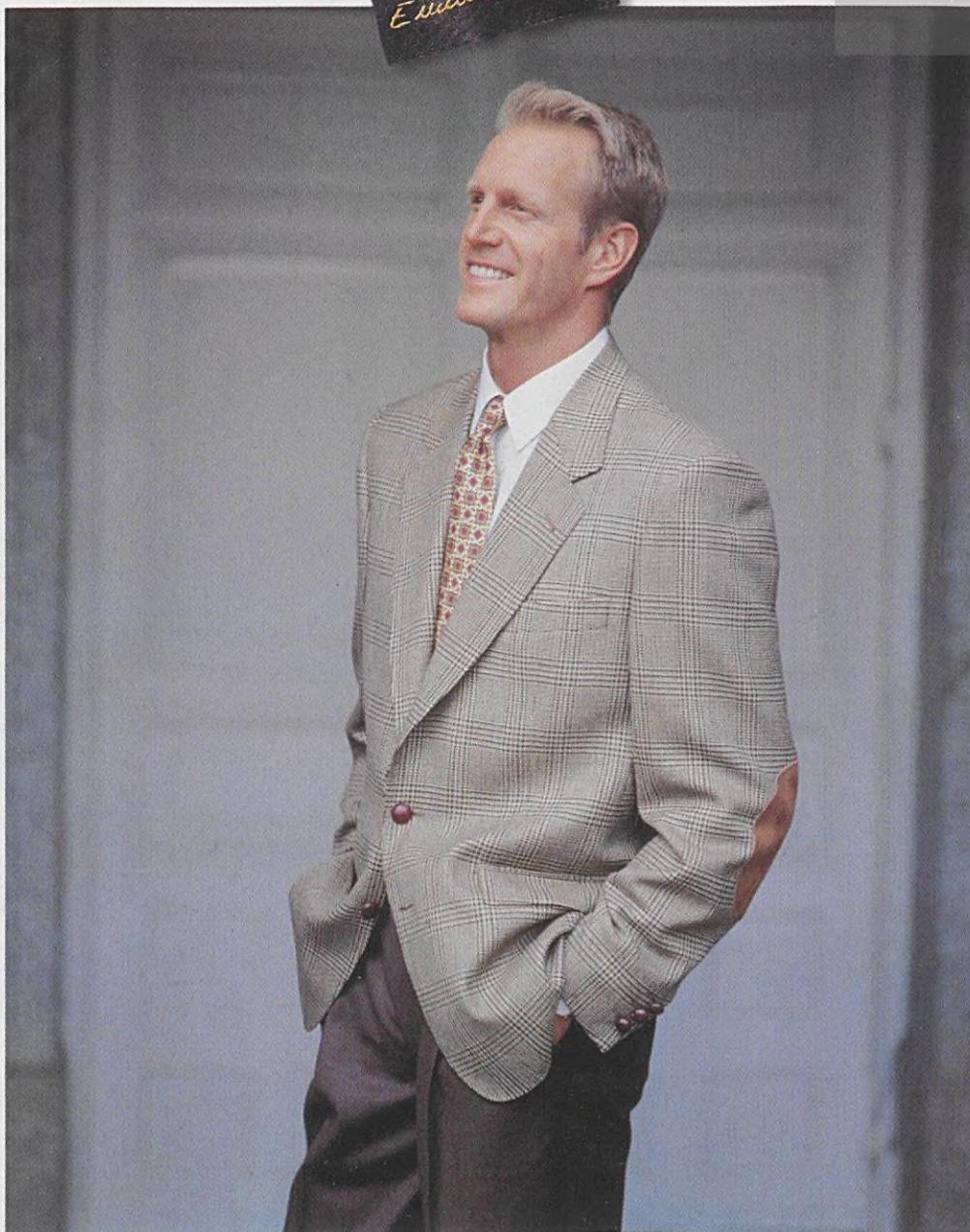


Americana. **36.900**. Pantalón. **9.900**. Corbata de seda natural. **4.500**.
Izquierda: Americana. **36.900**.
Pantalón. **12.900**. Corbata de seda natural. **4.500**.



Fundación
Felipe González

Estudio Tucej



Americana. **29.900.** Pantalón. **9.900.** Corbata de seda natural. **3.950.**



ESPECIALISTAS EN TI.



Fundación
Felipe González

PASARELA DE OTOÑO

No pierda el tiempo de tienda en tienda para saber qué se va a llevar este otoño e invierno. Actualidad Económica le ofrece una selección de las mejores prendas y complementos para hombre y mujer que han desfilado por las pasarelas de las principales capitales de la moda.

Realización: M.^a José Gómez-Rodulfo y Helena Gómez-Rodulfo. Fotografía: Joaquín Tejada



1. Maleta, de Louis Vuitton, 71.000 ptas.
2. Abrigo de Hackett, 85.000 ptas.
3. Bufanda de lana y seda de Loewe, 9.980 ptas.
4. Sombrero gris de Dunhill, 18.000 ptas.
5. Zapatos de coco y ante, de Loewe, 23.000 ptas.
6. Chaqueta, de Max Mara, 103.600 ptas.
7. Pañuelo de seda, de Emporio Armani, 18.200 ptas.
8. Cartera attaché, de Prada, 102.000 ptas.
9. Eau de toilette de Caron pour homme, 4.900 ptas., en Álvarez Gómez.
10. Botas con cremallera, de Prada, 46.000 ptas.
11. Zapatos, en Mulberry, 28.100 ptas.
12. Paraguas, de Louis Vuitton, 28.000 ptas.
13. Bolso marrón, de Loewe, 58.000 ptas.
14. Eau de toilette, de Jean Paul Gaultier, 7.750 ptas., en Álvarez Gómez.
15. Conjunto de chaqueta cashemere, 38.000 ptas., y jersey, 29.000 ptas., de Loewe.
16. Falda de lana, de Loewe, 34.000 ptas.
17. Zapatillas de hombre, 10.500 ptas., en Azul.
18. Cuadrante con tiras bordadas, 6.440 ptas., en Trea.
19. Tirantes elásticos de Arbert Thurston, 6.500 ptas., en La Zapatería de Antonio Maura.
20. Albornoz, 23.500 ptas. y pijama a juego, 16.000 ptas., en Trea.
21. Colonias de Roger Gallet, 3.300 ptas. unidad, en Azul.
22. Ropa interior, de Calvin Klein, 3.450 ptas., en Azul.
23. Jersey Tricton, 12.500 ptas., en Melton.
24. Jersey de Polo Ralph Lauren, 15.000 ptas., en Cortefiel.
25. Camisa de rayas, de Dunhill, 9.500 ptas.
26. Collar, de Emporio Armani, 16.800 ptas.
27. Guantes de seda y cuero, de Giorgio Armani, 23.000 ptas.

Nuevo Hyundai *accent*

Fundación Felipe González

ACCENTUATE

Sube al nuevo Hyundai Accent.

Un coche que acentúa su diseño,

equipamiento, tecnología y seguridad

hasta convertirse en un modelo a seguir.

Para que acentúes tus mejores cualidades.

En versiones tres, cuatro y cinco puertas.

Desde 1.445.000 Ptas.*

Además Hyundai te ofrece tres años de

garantía y un servicio de asistencia 24 horas.

Accentuate. Ven a tu concesionario.



EQUIPAMIENTO SEGUN VERSIONES: Airbag, barras de protección lateral, aire acondicionado, dirección asistida, retrovisores eléctricos, apertura de maletero y depósito desde el interior, antena eléctrica, asientos y cinturones ajustables, cierre centralizado, elevavanas eléctricos, reposacabezas traseros, radiocassette estéreo.

MOTORIZACIONES de 1300 cc. a 1500 cc. con potencias de 82 cv. a 90 cv. Motores de inyección multiválvulas.

 **HYUNDAI**

CONCESIONARIOS OFICIALES: ALBACETE: AUTOMAEN, S.L. TEL.: 52 34 17. ALICANTE: MOTRASA REPUESTOS, S.A. TEL.: 524 11 42. ALICANTE (ELCHE): AUTO FIMA, S.L. TEL.: 545 85 64. ALMERIA: TECNORIENTAL, S.L. TEL.: 14 29 13. AVILA: CERVERAUTO, S.A. TEL.: 22 48 54. BADAJOZ: AUTOALMA, S.A. TEL.: 24 57 10. BARCELONA: CAR MOTOR'S (FEMAUTO, S.L.) TEL.: 450 43 22-349 50 80-358 24 11. BARCELONA (BADALONA): MOTORPRIM, S.L. TEL.: 418 49 49. BARCELONA (MANRESA): UNIMOTOR SOLER, S.A. TEL.: 874 66 31. BARCELONA (MATARÓ): MATARÓ CAR, S.A. TEL.: 757 63 78. BARCELONA (SABADELL): RACE CAR, S.A. TEL.: 725 48 01. BARCELONA (TARRASA): EGARENSE DE AUTOMOVILES, S.A. TEL.: 785 44 00. BARCELONA (VIC): SENGOMOTOR, S.A. TEL.: 883 23 53. BARCELONA (VILADRANS): FERNANDEZ VENTAS, S.A. TEL.: 657 59 81. BILBAO: ROSMOBIL, S.L. TEL.: 417 09 00. BURGOS: AUTO VENA, S.A. TEL.: 22 48 91. CACERES: AUTOMOVILES DE KOREA, S.L. TEL.: 24 39 62. CADIZ (ALGECIRAS): GARCIS, S.L. TEL.: 63 00 43. CADIZ (JEREZ DE LA FRONTERA): JECORE, S.A. TEL.: 30 08 50. CASTELLON: AUTOS DINAMICOS, S.A. TEL.: 25 00 80. CORDOBA: TABEGOR, S.A. TEL.: 42 02 50. GERONA: ARESPA MOTORS GERONA, S.A. TEL.: 21 51 24. GRANADA: VIAMOVIL, S.L. TEL.: 13 57 74. GUADALAJARA: SANTON OLIVA, S.L. TEL.: 21 10 84. GUIPÚZCOA (ELGOIBAR): MENDARO AUTOAK, S.A. TEL.: 74 32 00. GUIPÚZCOA (SAN SEBASTIAN): MENDARO AUTOAK, S.A. TEL.: 28 33 33. HUELVA: AUTOMOVILES 4 RUEDAS, S.A. TEL.: 28 36 77. HUESCA: MOTOR XXI, S.L. TEL.: 24 15 44. LA CORUÑA: YALU MOTOR, S.A. TEL.: 15 42 95. LA CORUÑA (SANTIAGO DE COMPOSTELA): YALU MOTOR, S.A. TEL.: 59 70 33. LEON (VALDELA FUENTE): VIPER MOTOR, S.L. TEL.: 24 22 00. LERIDA: CONTROL MOTOR, S.A. TEL.: 20 03 12. LOGROÑO: TALLERES SANTIOLA, S.L. TEL.: 23 70 50. LUGO: CONSALI, S.L. TEL.: 22 90 00. MADRID: GANDAI, S.A. TEL.: 561 91 46. MADRID: HYUNDEALER MADRID, S.L. TEL.: 359 11 83. MADRID: MOTOR GAMBOA, S.A. TEL.: 471 57 13-525 02 85. MADRID (ALCALA DE HENARES): SAMIETRA, S.L. TEL.: 883 21 03. MADRID (ARANJUEZ): ALGAUTO, S.L. TEL.: 892 45 22. MADRID (COLLADE DE VILLALBA): AUTONORTE VILLALBA, S.A. TEL.: 851 48 08. MADRID (COLMENAR VIEJO): ATEKO, S.A. TEL.: 846 39 77. MADRID (COSLADA): TAM MOTOR, S.A. TEL.: 671 56 37. MADRID (HUELABRADA): YUNCAR MOTOR, S.L. TEL.: 606 91 14. MADRID (LEGANES): CAR'S KOREA, S.L. TEL.: 694 32 00. MADRID (MAJADAHONDA): MOTOR DAI MAJADAHONDA, S.L. TEL.: 307 67 50. MALAGA: GIBRALFARO MOTOR, S.L. TEL.: 252 84 00. MURCIA (CARTAGENA): CONFAY, S.L. TEL.: 52 97 47. MURCIA (ESPINARDO): GAS MOVIL, S.A. TEL.: 30 66 90. NAVARRA (PAMPLONA): IRUMOVIL, S.A. TEL.: 25 00 35. ORENSE (QUINTELA DE CANEDO): GORENSE, S.A. TEL.: 21 40 59. OVIEDO: TARTISA AUTO, S.A. TEL.: 528 56 53. PALENCIA: AUTOMOVILES DE LOZAR, S.L. TEL.: 71 35 00. PALMA DE MALLORCA: SERIDAUTO, S.L. TEL.: 75 62 83. PONTEVEDRA (VIGO): KOREA MOTOR, S.A. TEL.: 48 15 02. SALAMANCA: GESTORAUTO, S.L. TEL.: 25 15 33. SANTANDER: MEGAMOTOR, S.L. TEL.: 32 05 16. SEGOVIA: JOSE M^º DE MIGUEL AUTOMOVILES, S.L. TEL.: 43 18 15. SEVILLA: HONDY MOTORS, S.A. TEL.: 492 48 40. SEVILLA: TALLERES ALBA, S.L. TEL.: 428 13 01. SEVILLA (MADRENA DE ALJARAFFE): TALLERES ALBA, S.L. TEL.: 418 35 00. SORIA: AUTOMOVILES DUERO, S.A. TEL.: 23 12 56. TARRAGONA: MULTITURBO, S.A. TEL.: 54 08 08. TARRAGONA (REUS): MULTITURBO, S.A. TEL.: 54 06 04. TERUEL: TUROMOVIL, S.L. TEL.: 69 10 88. TOLEDO (OJAS DEL REY): MOTOR TOLEDO, S.L. TEL.: 35 37 37. TOLEDO (TALAVERA DE LA REINA): REINA MOTOR, S.L. TEL.: 81 71 58. VALENCIA: SEUTRADING, S.A. TEL.: 380 66 93. VALENCIA: TURICAR, S.A. TEL.: 356 45 93. VALLADOLID: BIGAUTO, S.A. TEL.: 34 49 18. VITORIA: AUTOLASA, S.A. TEL.: 13 57 88. ZAMORA: ARNAZI, S.L. TEL.: 51 21 10. ZARAGOZA: AUTOMOVILES J. P., S.L. TEL.: 32 62 25.

*Precio final recomendado para península y Baleares, incluido IVA, transporte e impuesto de matriculación.

Hasta un máximo de 100.000 Kms. (Garantía válida para piezas y mano de obra).

3 Años de Garantía
HYUNDAI

TODOS LOS ESTILOS

Cuadros, espigas, rayas, colores lisos... Todo está permitido si lo sabe combinar. Tanto en los trajes de chaqueta como en la ropa de

sport, recuerde que los complementos no son algo para llamar la atención. Esta es la moda masculina que triunfará esta temporada.



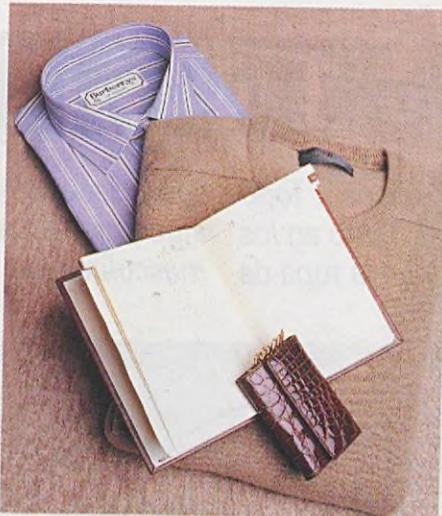
1. Chaqueta de cuadros, de **Hackett**, 59.000 ptas.
2. Jersey de **Genfins**, 8.890 ptas., en **Melton**.
3. Botas de piel, de **J. Senestrier**, 27.600 ptas.
4. Corbata, de **Dunhill**, 9.500 ptas.
5. Espuma de afeitar, de **Lacoste**, 1.850 ptas., en **El Corte Inglés**.
6. Pantalón beige de piel de melocotón, de **Hackett**, 13.900 ptas.
7. Cinturón negro de cocodrilo, de **Loewe**, 41.000 ptas.
8. Chaleco de lana, de **Giorgio Armani**, 38.000 ptas.
9. Cinturón de cocodrilo marrón, de **Loewe**, 41.000 ptas.
10. Pantalón de pana, de **Paul I Shark**, 13.900 ptas., en **El Corte Inglés**.
11. Jersey burdeos de cashmere, de **Dunhill**, 36.000 ptas.
12. Gorra de **Haymarket**, 5.900 ptas., en **Melton**.
13. Zapato, modelo Chetwynd, de **Church's**, 35.100 ptas., en **La Zapatería de Antonio Maura**.
14. Bota de ante, de **Piella**, 10.900 ptas., en **Melton**.
15. Bata de seda, 88.000 ptas., en **Melton**.
16. Camisa, de **Denis Selección**, 14.800 ptas.
17. Camisa de espiga azul, de **Hackett**, 11.900 ptas.
18. Pantalón de algodón beige, de **Benetton**, 5.475 ptas.
19. Mocasín marrón, de **Prada**, 38.000 ptas.
20. Maletín, de **Mulberry**, 37.600 ptas y accesorio de maletín para 24 horas, 39.200 ptas.
21. Corbata en amarillo pálido, de **Hermes**, 13.000 ptas.
22. Jersey de **Lacoste** beige, 8.995 ptas.
23. Jersey gris de **Yves Saint Laurent**, 8.975 ptas, en **Cortefiel**.
24. Espuma de afeitar **Fahrenheit** de **Christian Dior**, 2.075 ptas, en **Perfumería Nuria**.
25. Gorra inglesa de **El Corte Inglés**, 5.800 ptas.
26. Chaqueta de cashmere, de **Loewe**, 125.000 ptas.
27. Pantalón de franela, de **Giorgio Armani**, 26.000 ptas.



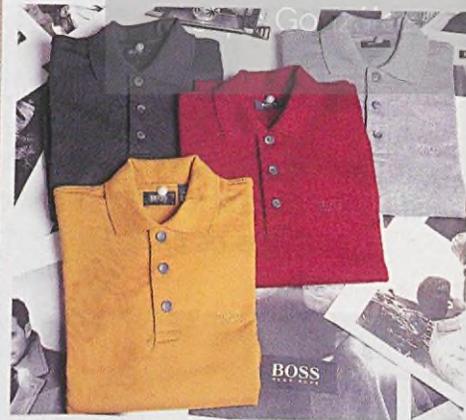
Fundación



Camisa amarilla de espiga, 11.900 pesetas. Chaleco en color verde de cashmere, 32.000 pesetas. Cinturón de cocodrilo, 55.500 pesetas. Guantes de ante marrón, 16.000 pesetas. Todo en **Dunhill**.



Jersey beige de **Alain Paine**, 11.900 pesetas, en **Melton**. Camisa de **Burberrys**, 8.985 pesetas, en **El Corte Inglés**. Directorio en color marrón, de **Dunhill**, 16.000 pesetas. Llavero de cocodrilo, de **Prada**, 49.000 pesetas.



Polos de manga larga, de **Hugo Boss**, 13.900 pesetas. Boss para **El Corte Inglés**.



Pantalón, de **Levis**, 10.200 pesetas en **El Corte Inglés**. Camisa de **Emporio Armani**, 22.900 pesetas. Jersey, de **Hackett**, 12.900 pesetas. Calcetines, en **Hackett**, 2.000 pesetas. Colonia de **Roger Gallet**, en **Azul**, 3.500 pesetas.



Vaquero azul marino, de **Giorgio Armani**, 16.500 pesetas, en **Emporio Armani**. Jersey gordo de **Emporio Armani**, 20.500 pesetas. Camisa de algodón, de **Loewe**, 17.000 pesetas. Calcetines de sport en algodón, en **Hackett**, 2.000 pesetas.



Chaqueta de espiga en lana, de **David Farlam**, 34.975 pesetas. Camisa de **Royal Blue**, 4.975 pesetas. Pantalón de franela con vuelta, de **David Farlam**, 8.975 pesetas. Cinturón de piel, de **Lotus**, 4.950 pesetas. Corbata, de **Giorgio Rossi**, 3.475 pesetas. Jersey de **Royal Blu**, 5.975 pesetas. Marcas exclusivas para **Galerías Preciados**.



Bufanda de **Giorgio Armani**, 15.000 pesetas. Cinturón de cocodrilo con hebilla color plata, de **Prada**, 40.000 pesetas. Cartera negra en piel de avestruz, 65.500 pesetas, en **Dunhill**. Llavero en la misma piel y color, en **Dunhill**, 36.000 pesetas.



Jersey beige de **Ballantyne**, 22.700 pesetas, en **Denis**. Bufanda de lana y seda, de **Loewe**, 25.000 pesetas. Cinturón marrón con hebilla plata, de **Prada**, 15.000 pesetas. Paraguas en color verde, de **Prada**, 19.000 pesetas.

ndación
ipe González



Pantalón de pana, de **Aberdeen**, 10.975 pesetas, en **Cortefiel**. Tirantes elásticos de **Albert Thurston**, 6.500 pesetas en **La Zapatería de Antonio Maura**. Camisa de popelín, 11.900 pesetas, en **Hackett**. Pajarita de seda, 5.900 pesetas, en **Hackett**.



Chaqueta beige, de **Sisley**, 6.575 pesetas. Jersey rojo de **Ballantyne**, 22.700 pesetas, en **Denis**. Pantalón franela de **Canova's Club**, 16.900 pesetas, en **El Corte Inglés**. Corbata de seda en color rojo, de **Hackett**, 9.500 pesetas.

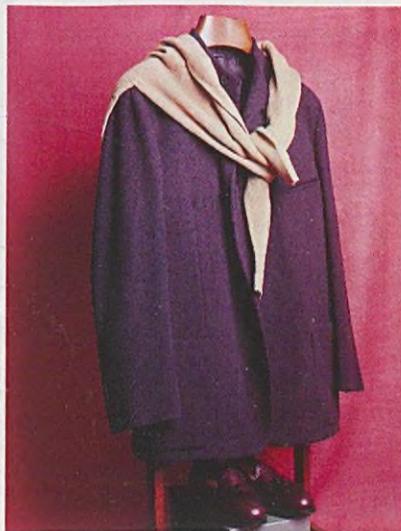
Attache **Ascot**, de **Loewe**, 70.000 ptas. Jersey de **Genfins** en **Melton**, 8.890 ptas. Jersey de cashemere, en **Hackett**, 25.000 ptas. Corbatero de **Mulberry**, 18.100 ptas. Corbata de **Cravats**, 8.000 ptas. en **La Zapatería de Antonio Maura**.



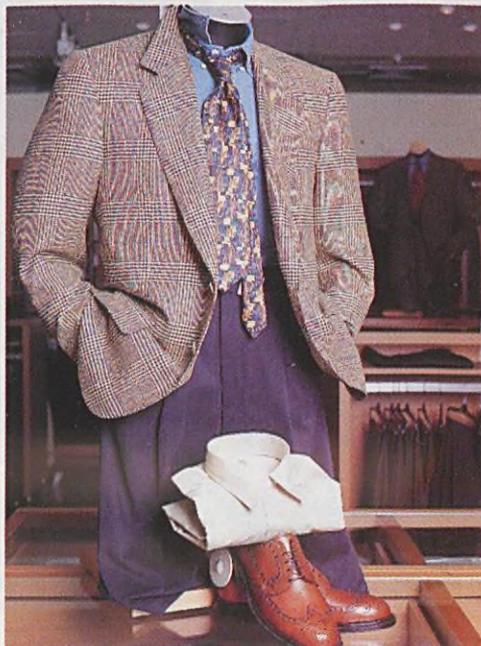
Pantalón de pana con forma vaquera, de **Hugo Boss**, 15.500 pesetas. Calcetines de sport en lana, de **Hugo Boss**, 2.900 pesetas. Zapatos **Lotusse**, 14.500 pesetas. Todos los artículos para **El Corte Inglés**.



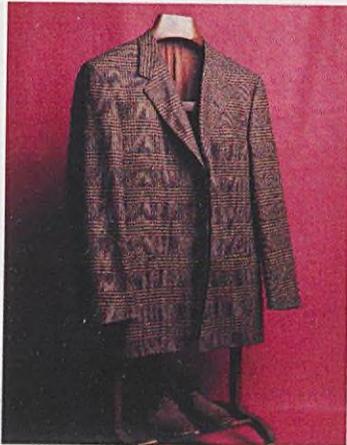
Traje de franela gris, 86.000 pesetas. Camisa, 15.900 pesetas. Corbata de seda natural, 6.900 pesetas. Todo de **Hugo Boss** para **El Corte Inglés**.



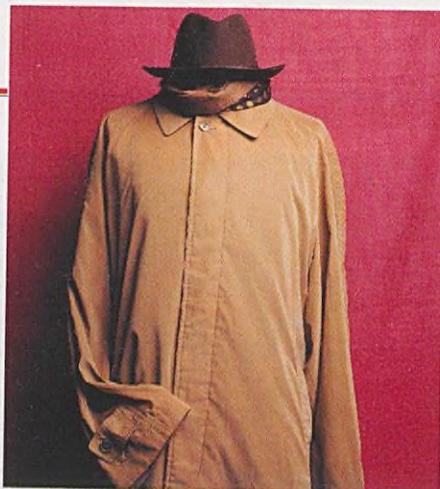
Jersey beige de **Polo Ralph Laurent**, 15.000 pesetas, en **Cortefiel**. Chaqueta de lana, de **Giorgio Armani**, 38.000 pesetas. Zapato con borlas, de **Alden**, 41.800 pesetas, en **La Zapatería de Antonio Maura**.



Chaqueta de sport, pura lana, 73.400 pesetas. Pantalón de algodón, 14.100 pesetas. Camisas, 13.600 peseta unidad. Todos los artículos de **Ermenegildo Zegna** para **El Corte Inglés**. Zapatos **Georges**, para **El Corte Inglés**, 19.200 pesetas.



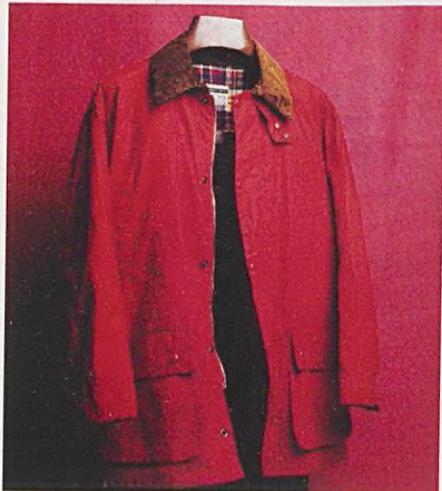
Chaqueta de lana de cuadros, en **Loewe**, 79.000 pesetas. Bota de ante de Pielsa, en **Melton**, 10.900 pesetas.



Gabardina de seda, de **Loewe**, 74.000 pesetas. Bufanda de lana, de **Loewe**, 25.000 pesetas. Sombrero de fieltro, de **Hackett**, 14.900 pesetas.



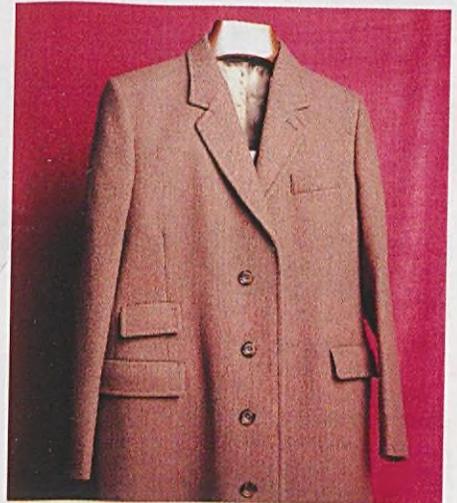
Chaqueta azul marino con botones dorados, de **Hackett**, 59.000 pesetas. Zapatos mocasín marrón, de **Prada**, 38.000 pesetas.



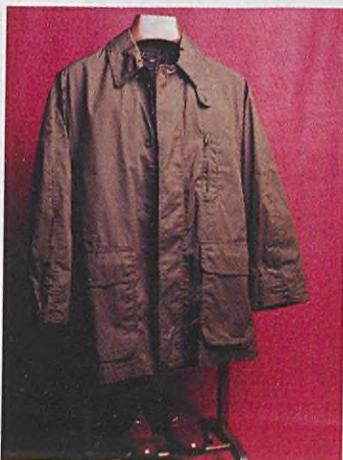
Chaqueta roja de tres cuartos, de **Benetton**, 14.975 pesetas. Pantalón de pana de **Paul & Sahrk**, 13.900 pesetas, en **El Corte Inglés**.



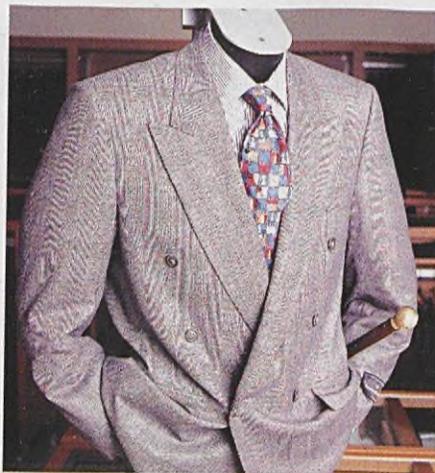
Chaquetón, de **Equinoxe**, 54.975 pesetas. Polo de lana de **Royal Blue**, 6.975 pesetas. Camisa sport, de **Equinoxe**, 13.975 pesetas. Pantalón de algodón de **Equinoxe**, 5.975 pesetas. Botas todo terreno, de **Camel**, 18.500 pesetas. Calcetines de **Joriguz**, 950 pesetas. Todos los artículos en **Galerías Preciados**.



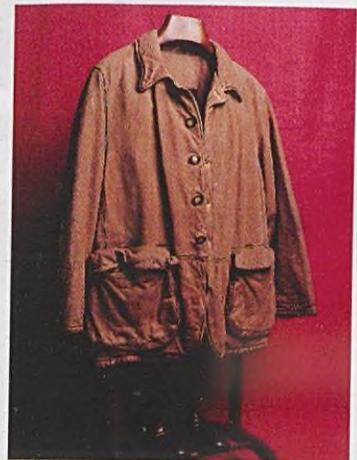
Abrigo beige de espiga, de **Hackett**, 85.000 pesetas.



Gabardina tres cuartos marrón, de **Dunhill**, 54.000 pesetas. Zapatos de cordones, de **Giorgio Armani**, 39.000 pesetas.



Traje príncipe de Gales, de **Ermenegildo Zegna**, 91.800 pesetas. Camisa, de **Ermenegildo Zegna**, 17.500 pesetas. Corbata de seda natural, de **Ermenegildo Zegna**, 8.500 pesetas. Bastón de **El Corte Inglés**, 7.500 pesetas. Todos los artículos en **El Corte Inglés**.



Chaqueta de piel beige de **Emporio Armani**, 166.000 pesetas. Zapatos de cordones modelo **Chetwynd**, de **Church's**, 35.100 pesetas, en **La Zapatería de Antonio Maura**.

Mas

Meliá Hoteles & Sol Hoteles

50205120 67/96

EMILIO RODRIGUEZ PAYERAS



La nueva tarjeta MÀS es una primicia creada por Grupo Sol, primera compañía hotelera con más de 175 hoteles en 20 países del mundo y líder en los mercados de ocio y negocio. La nueva tarjeta MÀS es un premio a la fidelidad de sus clientes, su sola presentación le abrirá un mundo de servicios y posibilidades que nadie más le puede ofrecer:

NUEVA TARJETA Mas. EN VENTAJAS

- Acompañante Gratis
- Prensa Gratuita
- Dinero en Efectivo
- Prioridad de Reservas
- Entrada sin Espera
- Salida sin Prisas
- ...Y puntos MÀS (Canjeables por estancias gratuitas)

Para disfrutar de todas las ventajas de la nueva tarjeta MÀS, sólo tiene que llamar, hoy mismo, al Servicio MÀS de Atención al Cliente.

Tel.: (971) 43 00 80, o informarse en cualquiera de nuestros hoteles.

Ventajas condicionadas a tarifas y disponibilidad.



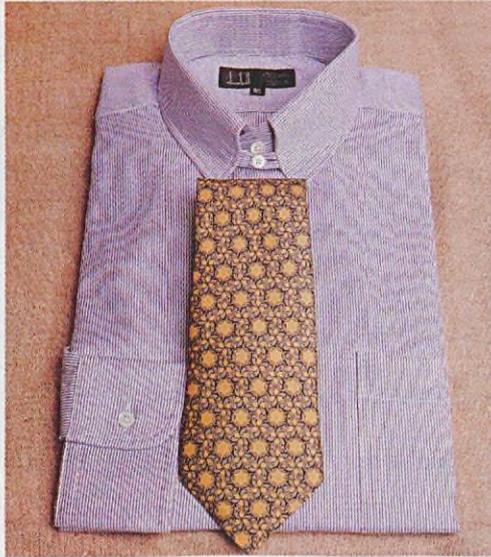
Meliá Hoteles



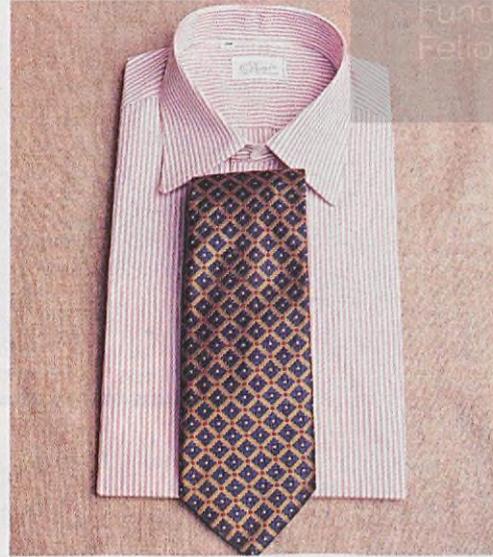
Sol Hoteles



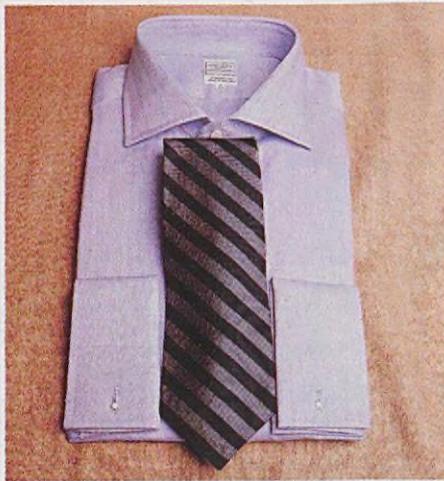
Fundación
Felipe González



Camisa de rayas, de **Dunhill**, 9.500 pesetas. Corbata, de **Hermés**, 13.000 pesetas.

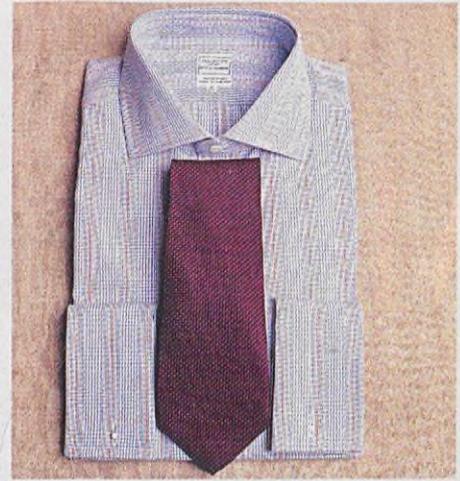
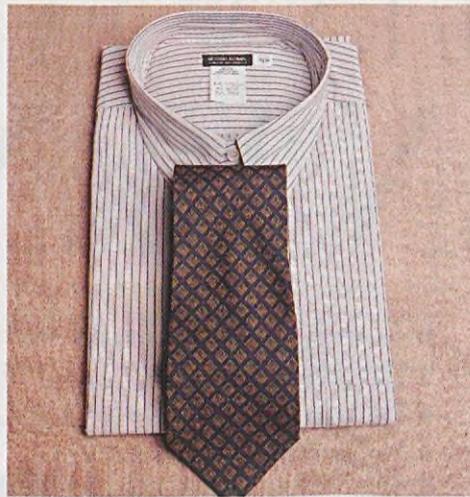


Camisa, de **Denis Seleccion**, 13.800 pesetas. Corbata de **Stefano Ricci**, 12.000 pesetas. Todo en **Denis**.



Camisa de espiga azul, de **Hackett**, 11.900 pesetas. Corbata de seda gruesa, de **Denis**, 8.600 pesetas.

Camisa, de **Giorgio Armani**, 31.000 pesetas. Corbata de **Church's**, 9.800 pesetas, en **Denis**.



Camisa de cuadros de popelín, 11.900 pesetas, en **Hackett**. Corbata de seda gruesa, de **Hackett**, 8.900 pesetas.



Camisa de popelín con rayas, de **Hackett**, 11.900 pesetas. Corbata de seda, 6.880 pesetas, en **Emporio Armani**.



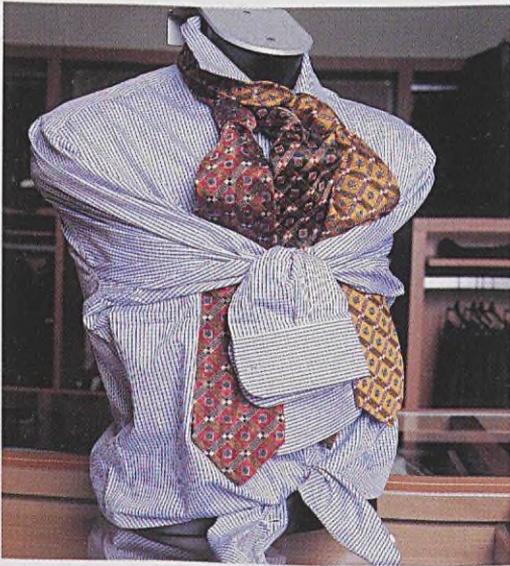
Camisa de **Miguel Ibars**, 10.500 pesetas, en **Melton**. Corbata de **Prochownik**, 8.900 pesetas, en **Azul**.



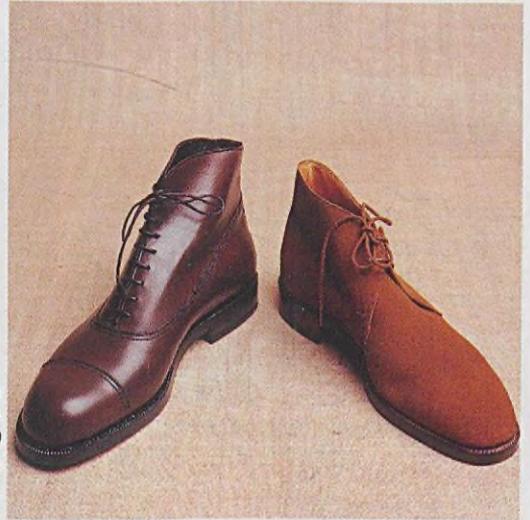
Camisa salmón, de **Loewe**, 17.000 pesetas. Corbata de **Giorgio Armani**, 11.800 pesetas.



Zapatos de cordones respunteados de **Mulberry** con suela de goma, 35.200 pesetas. Paraguas con mango trenzado, de **Dunhill**, 20.900 pesetas.



Camisa sport, de **Ermenegildo Zegna**, 12.500 peseta. Corbatas de seda, de **Ermenegildo Zegna**, 8.500 pesetas. Todo de **Ermenegildo Zegna** para El Corte Inglés.



Bota de piel con puntera, de **Prada**, 46.000 pesetas. Bota de ante, de **Hackett**, 35.000 pesetas.

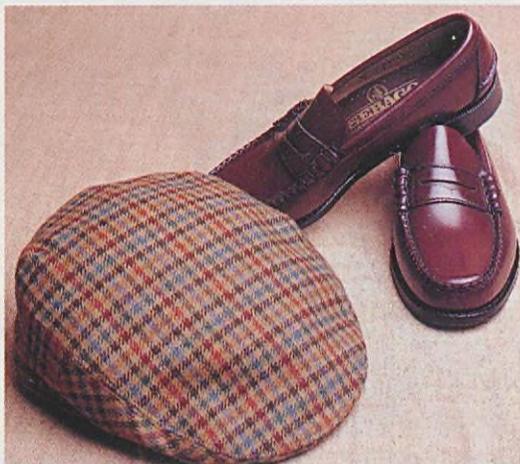


Camisa de rayas, de **Loewe**, 17.000 pesetas.

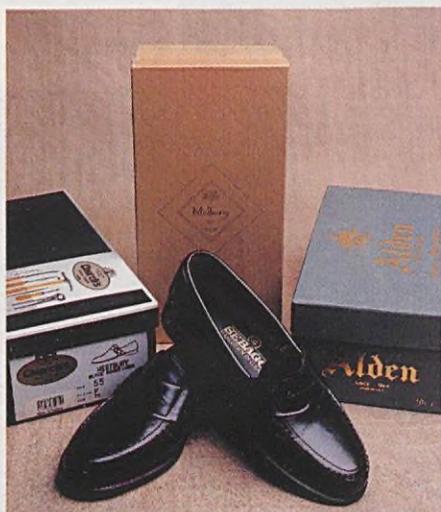


Sombrero de caballero en fieltro, 9.975 pesetas. Corbata de seda, 4.975 pesetas. Chaleco sport, 4.975 pesetas. Bastón de madera, 14.750 pesetas. Zapato de **Vittorio Strada**, 13.995 pesetas. Artículos exclusivos de **Galerías Preciados**.

Mocasín **Sebago** en color burdeos, 19.800 pesetas. Gorra inglesa, 5.900 pesetas. Todo en Melton.



Zapato marrón con hebilla, de **Emporio Armani**, 29.900 pesetas. Zapatos de cordones, de **Prada**, 35.000 pesetas. Mocasín, de **Hackett**, 32.500 pesetas.



Zapatos mocasín negro de **Sebago**, 19.950 pesetas, en **El Corte Inglés**.

Zapato de cordones respunteado de **Garvin**, 25.500 pesetas, en **Denis**. Zapatos de cordones lisos, de **Embassy**, 28.200 pesetas en **La Zapatería de Antonio Maura**. Guantes de ante, de **Dunhill**, 16.000 pesetas.



Zapato negro de cordones, 27.300 pesetas, en **Emporio Armani**. Mocasín modelo **Harrow** de **Crockett & Jones**, 39.360 pesetas, en **Denis**. Tirantes burdeos, de **Hackett**, 6.500 pesetas.



Zapato de borlas en color negro de **Alden**, 41.800 pesetas, en **La Zapatería de Antonio Maura**. Zapato modelo **Westbury** en negro, de **Church's**, 36.500 pesetas, en **La Zapatería de Antonio Maura**. Zapato de cordones con suela de goma, 35.000 pesetas, en **Prada**.



Zapatos de golf **Foot-Joy** en color burdeos, 21.000 pesetas, en **La Zapatería de Antonio Maura**. Sombrero escocés, de **Shandon**, 7.900 pesetas, en **Melton**.



... de Zaidoid, S.A. 19. 91 - 742 74 11.





Fundación
Felipe González



Burlington

THE SIGN OF
STYLE

Clemente Gómez de Zamora, SA. Tel. 91-742 74 11.

EL ETERNO FEMENINO

Trajes sastre, conjuntos de punto, chaquetas de cuadros, botas altas, mocasines, pañuelos de seda, sombreros de ante...

Estas son las propuestas de los grandes diseñadores para hacer de este otoño algo muy femenino.



1. Abrigo príncipe de gales con terciopelo, de **Prada**, 126.000 pesetas.
2. Broche de flor, de **Giorgio Armani**, 37.000 pesetas.

3. Pañuelo de seda natural, de **Loewe**, 19.800 pesetas.

4. Bolso rojo en piel modelo Signature, de **Dunhill**, 59.000 pesetas.

5. Pañuelo de seda natural, de **Giorgio Armani**, 21.400 pesetas.

6. Bota en piel y franela de **Robert Clegerie**, 22.800 pesetas.

7. Jersey beige, de **Calvin Klein**, 28.000 pesetas, en **Tres Zetas** y jersey gris de **Donna Karan**, 23.800 pesetas, también en **Tres Zetas**.

8. Cinturón de cocodrilo, de **Dunhill**, 44.100 pesetas.

9. Collar de azabache, de **Giorgio Armani**, 179.000 pesetas.

10. Zapatos de salón, de **Pancaldi**, 23.700 pesetas, en **La Marca**.

11. Bota de **Coca**, 14.000 pesetas, en **La Marca**.

12. Maleta dura, de **Louis Vuitton**, 492.000 pesetas.

13. Camisa blanca con jaretas, de **Emporio Armani**, 16.500 pesetas.

14. Echarpe negro, de **Emporio Armani**, 11.300 pesetas.

15. Bolso box en color marrón, de **Loewe**, 65.000 pesetas.

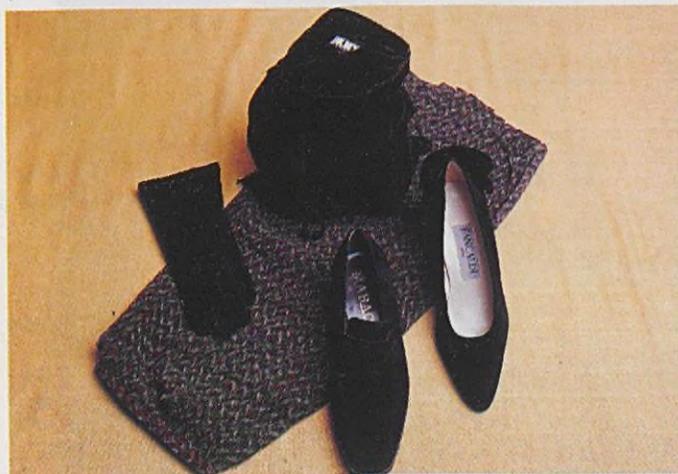
16. Portafolios-attache en color rojo, de **Louis Vuitton**, 128.000 pesetas.



Chaleco de **Apara**, 38.000 pesetas, en **Tres Zetas**. Guantes de seda y cuero, de **Giorgio Armani**, 23.000 pesetas. Jersey, de **Emporio Armani**, 24.400 pesetas. Cinturón de ante con flecos, de **Loewe**, 15.500 pesetas.



Guantes de piel, de **Dalma**, 6.975 pesetas. Bolso armado de ante y piel, 19.975 pesetas. Foulard de mezcla acrílica, 2.975 pesetas. Todos los artículos en **Galerías Preciados**.

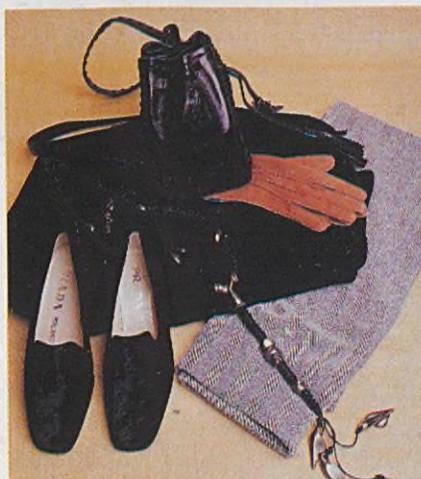


Falda plisada, de **Calvin Klein**, 69.000 pesetas, en **Tres Zetas**. Bolso de terciopelo de **Donna Karan**, 19.000 pesetas, en **Tres Zetas**. Guantes negro de napa y ante, 23.000 pesetas, en **Prada**. Zapato de salón de terciopelo con lazo de **Pancaldi**, 22.000 pesetas, en **La Marca**. Zapato mocasín de ante negro de **Maraolo**, 15.000 pesetas, en **La Marca**.



Bolso marrón con dos asas, de **Prada**, 71.000 pesetas. Jersey de canalé beige de **Max Mara**, 25.900 pesetas. Guantes de napa y piel, de **Loewe**, 18.800 pesetas. Cinturón en ante y piel, en **Loewe**, 10.800 pesetas. Gafas de sol, de **Emporio Armani**, 16.900 pesetas. Bufanda beige en lana, de **Sisley**, 3.375 pesetas.

Chaqueta negra de lana con solapa de terciopelo y falda, de **Loewe**, 135.000 pesetas. Bolso de napa y piel, de **Prada**, 71.000 pesetas. Zapato de terciopelo negro, de **Prada**, 31.000 pesetas. Pantalón gris y negro, de **Emporio Armani**, 31.700 pesetas. Collar negro de **Donna Karan**, en **Tres Zetas**, 82.000 pesetas. Guantes de napa, de **Dunhill**, 17.000 pesetas.



Pantalón negro, de **Max Mara**, 19.400 pesetas. Chaqueta y jersey de cuello de cisne, 29.000 pesetas y 38.000 pesetas, en **Loewe**. Zapato mocasín, de **Prada**, 33.000 pesetas. Collar negro de pasamanería y flor en pasta, de **Emporio Armani**, 11.400 pesetas. Llavero negro, de **Emporio Armani**, 7.880 pesetas. Cartera negra en piel labrada, de **Mulberry**, 18.500 pesetas.



Bota de **Maraolo**, 24.375 pesetas, en **La Marca**. Bota de **Maraolo** con cremallera, 24.100 pesetas, en **La Marca**. Bota de **Paco Herrero**, 10.800 pesetas.



Bolso verde de **Louis Vuitton**, 118.000 pesetas. Pañuelo, de **Giorgio Armani**, 24.600 pesetas. Guantes de napa, de **Emporio Armani**, 17.900 pesetas. Cinturón verde, de **Louis Vuitton**, 30.000 pesetas.



Pañuelo-pañoleta de lana cashemere, de **Giorgio Armani**, 107.000 pesetas. Bolso de vestir en raso plisado, de **Giorgio Armani**, 65.000 pesetas. Guantes de terciopelo, de **Giorgio Armani**, 13.000 pesetas. Zapato mocasín con hebilla de **Coca**, 14.000 pesetas, en **La Marca**. Zapato de salón de **Coca**, 12.825 pesetas, en **La Marca**.



Conjunto de jersey, 28.000 pesetas, y pantalón en punto, 47.000 pesetas, de **Calvin Klein**, en **Tres Zetas**. Pañuelo de seda de **Emporio Armani**, 16.300 pesetas. Collar de **Emporio Armani**, 22.400 pesetas. Bota marrón, de **Maraolo**, 24.375 pesetas, en **La Marca**. Sombrero de **Donna Karan**, 19.000 pesetas, en **Tres Zetas**.



Bota con cordones en marrón, de **Espace**, 22.400 pesetas. Bolso triangular, de **Louis Vuitton**, 78.000 pesetas. Bota cremallera, de **Prada**, 32.000 pesetas.



Bufanda de cashmere en color beige, de **Prada**, 31.000 pesetas. Bolso de **Donna Karan**, 20.300 pesetas, en **La Marca**. Sombrero de ante marrón, 28.900 pesetas, de **Emporio Armani**. Pulsera de flores, de **Emporio Armani**, 25.200 pesetas. Zapato marrón de lengüeta, de **Loewe**, 26.000 pesetas.

American

Resolvemos sus problemas.

Nos comprometemos personalmente.

Siempre cerca de usted.



Nuestro objetivo tanto en el aire, como en tierra, es hacer de su viaje una experiencia inolvidable. En todo el trayecto hasta alcanzar el destino final de su viaje. Olvídense de problemas y deje que un amigo le lleve a más de 200 ciudades en Estados Unidos, y a otros 28 destinos en 17 países de Latinoamérica. Déjenos ser los primeros en darle la bienvenida a América. Para información y reservas, contacte con su Agencia de Viajes o llame directamente a American Airlines a los siguientes teléfonos: 597 20 68 ó 902 100 075.



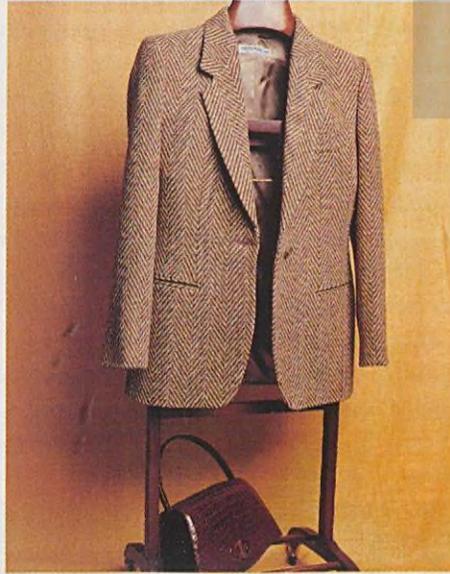
Desde Madrid, vuele con American diariamente y sin escalas a Miami... y a todo el continente americano.

American Airlines®
América en el aire.

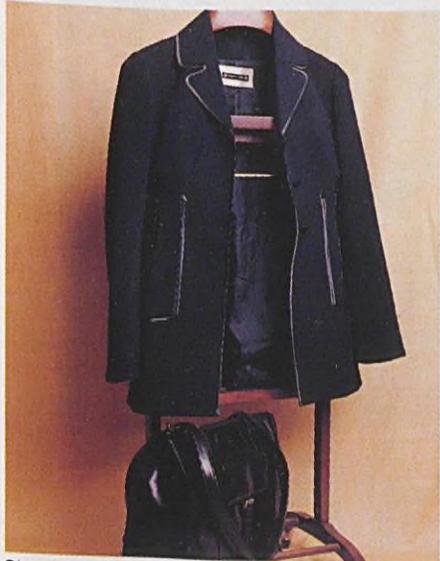
Fundación
Felipe González



Chaqueta de **Arapa** con cuadros en blanco y negro, 79.000 pesetas, en **Tres Zetas**.



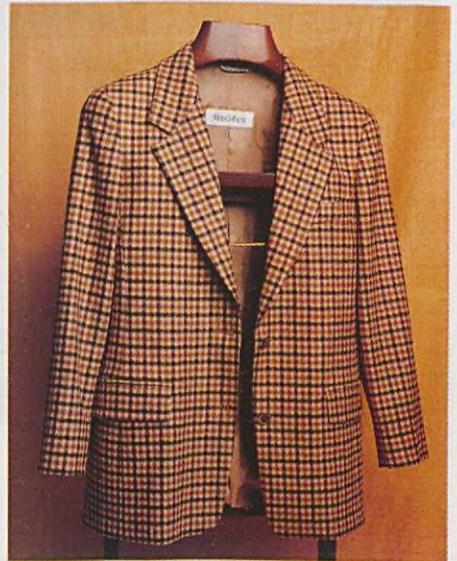
Chaqueta aterciopelada en espiga color marrón de **Emporio Armani**, 83.000 pesetas. Bolso de cocodrilo marrón, de **Dunhill**, 537.300 pesetas.



Chaqueta de **Plein Sud**, en color negro, 69.000 pesetas. Bolso de napa, de **Prada**, 93.000 pesetas.



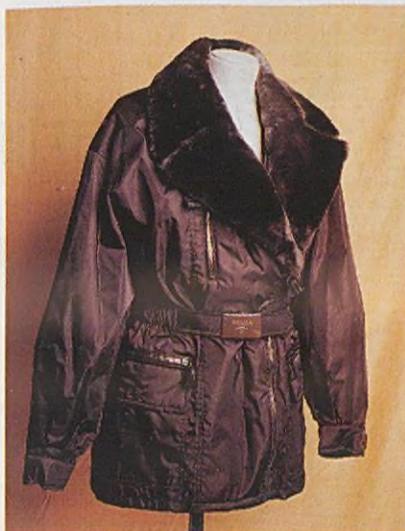
Chaqueta de **Mani**, 89.000 pesetas, en **Giorgio Armani**. Bolso en lana escocesa de **Espace**, 13.200 pesetas.



Chaqueta de cuadros beige y marrón, de **Max Mara**, 56.000 pesetas.



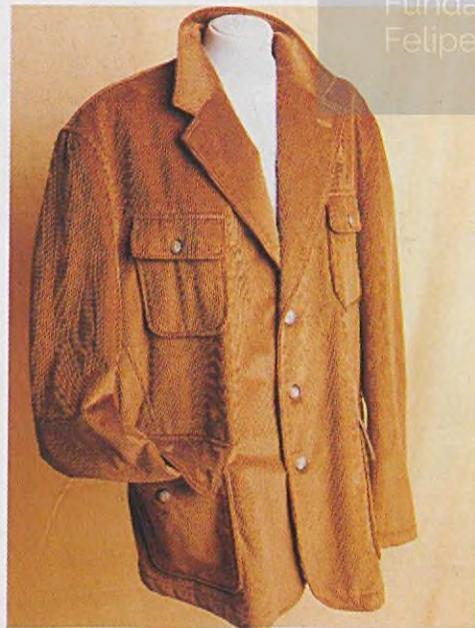
Chaqueta de franela de **Donna Karan**, 159.000 pesetas, en **Tres Zetas**. Bolso negro con dos asas, de **Prada**, 75.000 pesetas.



Chaqueta de nylon con cuello de castor, 152.000 peseta, en **Prada**.



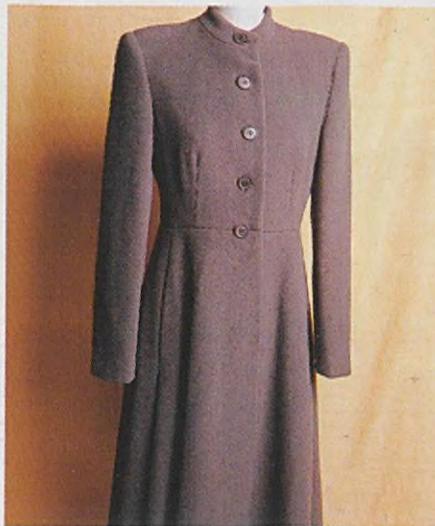
Abrigo de lana, 58.975 pesetas.
 Chaqueta de lana y cashmere, 42.975 pesetas.
 Falda envolvente de lana y cashmere, 23.975 pesetas.
 Todo de **Jordi Cuesta**.
 Zapatos de piel y ante, de **Alain Saval**, 8.975 pesetas.
 Todos los artículos en **Galerías Preciados**.



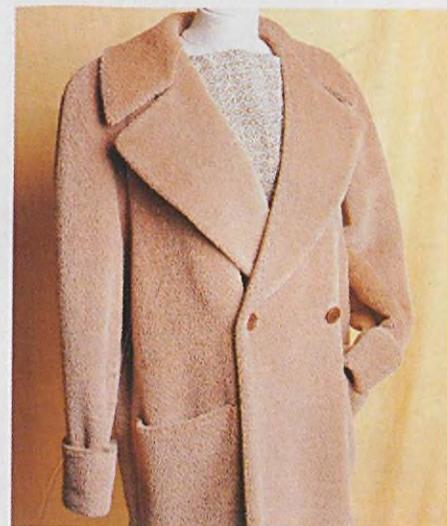
Chaqueta con solapas en pana, de **Benetton**, 17.975 pesetas.



Chaqueta Novak, 150.000 pesetas, de **Loewe**.

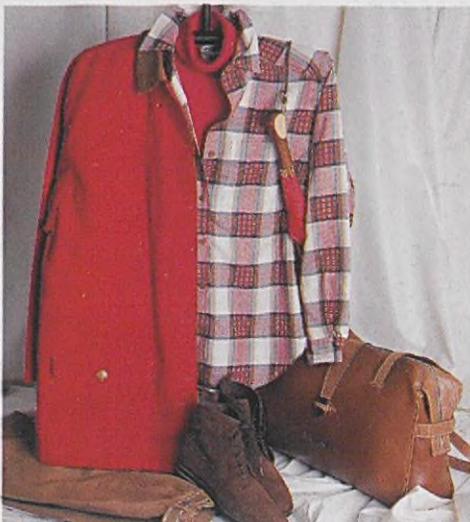


Abrigo largo en color gris, de **Emporio Armani**, 103.000 pesetas.



Abrigo beige de Apará, en **Tres Zetas**, 99.000 pesetas.

Parka con forro guateado, de **Russ**, 14.875 pesetas.
 Camisa de velleja, de **Russ**, 7.375 pesetas.
 Jersey de cuello vuelto, de **Russ**, 3.195 pesetas.
 Pantalón, de **Russ**, 7.975 pesetas.
 Botas de piel vuelta, 8.975 pesetas.
 Paraguas con mango de madera, 3.975 pesetas.
 Bolso de piel, de **Pertegaz**, 22.975 pesetas.
 Todos los artículos en **Galerías Preciados**.



Abrigo beige con cuello de piel, de **Max Mara**, 110.900 pesetas.

Lexus LS 400



Lógicamente, usted espera que un coche de lujo sea silencioso. Si, pero, ¿en qué medida?

Con el Lexus viajar se convierte en el suave rumor de la brisa sobre el mar. Y es que en un Lexus encontrará detalles que no habrá visto antes en ningún otro vehículo. Todo lo que pueda imaginar para hacer de la conducción una nueva e inigualable experiencia de confort y seguridad.

Un confort que empieza a percibir en el momento que usted se sienta al volante de un Lexus y aprieta un botón.

Instantáneamente, el coche le reconoce y se adapta a usted con delicada suavidad. Automáticamente ajusta el asiento, el volante, los espejos exteriores, el cinturón de seguridad y los reposacabezas a la posición que usted ha fijado.

Un vistazo al interior basta para rendirse ante su silencioso encanto. Asientos de la más flexible piel. Revestimientos de madera de nogal. Climatizador. Y, si lo desea, una envolvente armonía que le llegará a través de los siete altavoces de su sistema CD.

¿Por qué el Lexus es el primer coche con tanta exquisitez?. Probablemente porque ha sido creado desde cero. Desarrollando y registrando más de trescientas patentes.

De este modo, su potente motor es lo más parecido a la brisa, al estar asentado sobre

unos soportes llenos de fluidos que eliminan las vibraciones.

Incluso los bajos, contruídos con dos láminas de acero rellenas de una resina absorbe-ruídos, son silenciosamente aerodinámicos, consiguiendo de este modo un aislamiento absoluto del habitáculo.

Tampoco hemos olvidado ninguno de los detalles que esperamos que usted nunca necesite: Doble Air-bag delantero, estructura de acero con tensores anti-impacto, chasis de aleación soldado con láser y una larguísima lista de sistemas de seguridad.

Disfrute ahora del Lexus LS 400 y el GS 300. Coches creados desde cero para alcanzar la más alta expresión del lujo: el silencio.



Es lógico
que le suenen más
Mercedes, BMW, Jaguar...
Lexus es absolutamente
silencioso.



Fundación
Felipe González



COMPRES SIN DINERO Y VIAJE GRATIS

Iberia, en colaboración con el Grupo Banco Popular Español, ha creado para usted la tarjeta **VISA IBERIA**. La única tarjeta Visa del mercado nacional que, además de brindarle todas las ventajas de la tarjeta Visa, le ofrece un gran beneficio adicional: **viajar gratis**.

Cuanto más utilice su tarjeta **VISA IBERIA** en compras, restaurantes, hoteles, agencias de viajes, etc., obtendrá más puntos, que se registrarán automáticamente en su cuenta personal **IBERIA PLUS**, para canjear por el viaje que desee, directamente, sin necesidad de participar en sorteos.

Solicite ya su tarjeta **VISA IBERIA** y viaje gratis.
Para más información acuda a cualquier Sucursal de los Bancos del Grupo Banco Popular Español, o llame al (91) 520 69 87.



VISA IBERIA

EL MUNDO EN SU BOLSILLO

LA TARJETA CON MAS PUNTOS IBERIA PLUS PARA VIAJAR GRATIS*

* Iberia, Aviaco, Viva air, Binter Mediterránea, Binter Canarias, Aerolíneas Argentinas, Austral y Viasa.
Alquiler de coches Avis, Hoteles Meliá, Hoteles Sol y Hoteles Occidental.

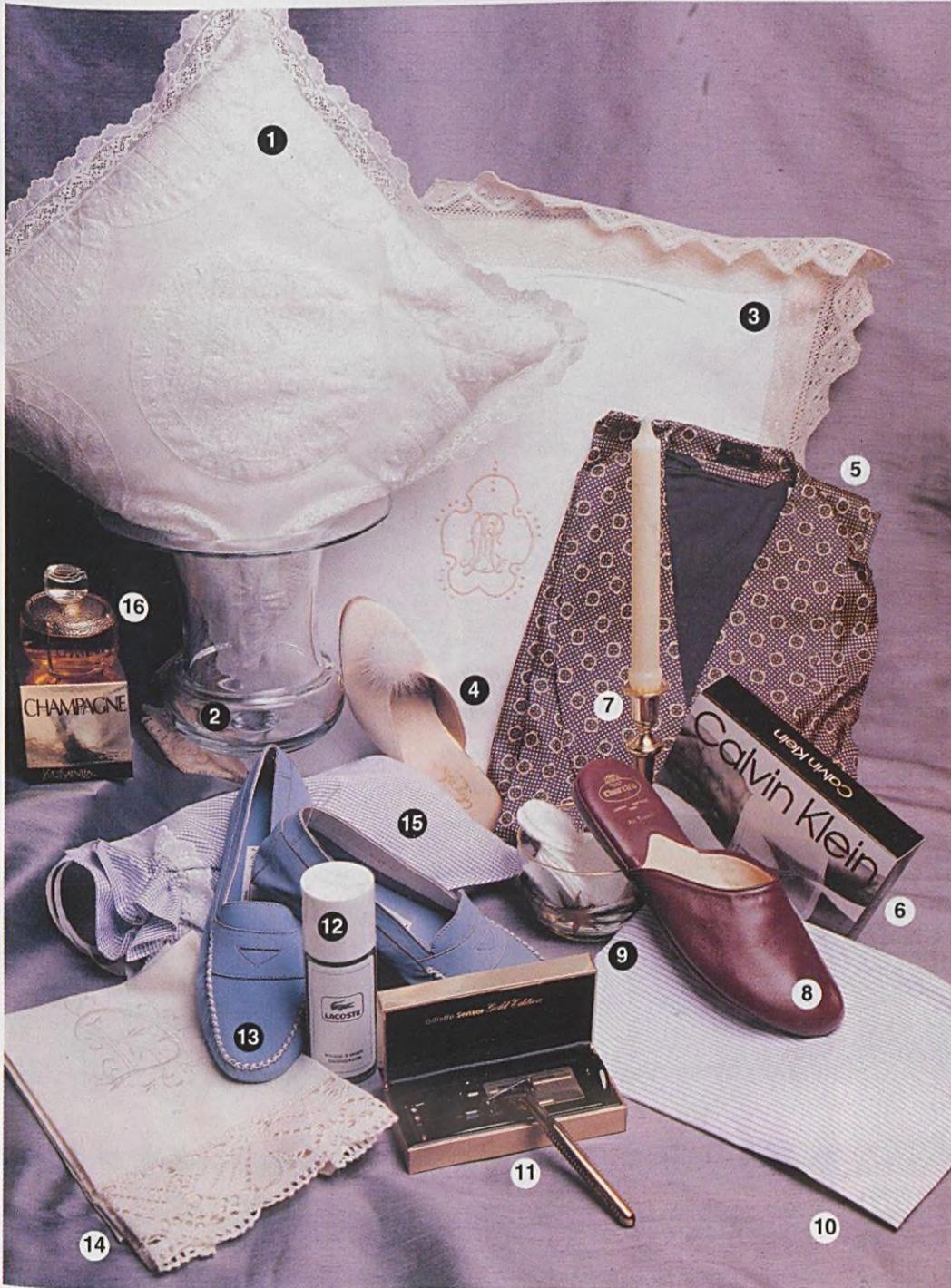
IBERIA 



BANCO
POPULAR
ESPAÑOL

FELICES SUEÑOS

Todo lo imprescindible para el aseo, desde maquinillas de afeitar a productos cosméticos. Para tenerlos en casa o para llevarlos en la maleta. Y, ¡jojo! con olvidarse el pijama y las zapatillas.



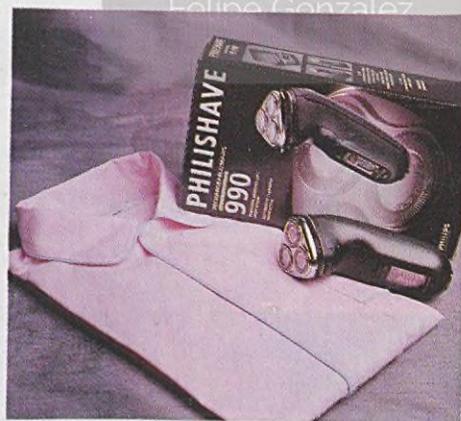
1. Cuadrante de tul y puntillas, 14.650 pesetas, en **Trea**.
2. Copa de cristal, 18.000 pesetas, en **Grupo 13**.
3. Iniciales bordadas, 1.750 pesetas, en **Bordados Tomy**.
4. Zapatillas salmón con pompón, 12.000 pesetas, en **Trea**.
5. Bata de seda, 25.000 pesetas, en **Azul**.
6. Ropa interior de Calvin Klein, 5.950 pesetas, en **Trea**.
7. Candelabro dorado, 6.850 pesetas, en **Mesa & Mantel**.
8. Zapatillas de viaje, de Church's, 11.000 pesetas, en **La Zapatería de Antonio Maura**.
9. Bol de cristal para algodones pintado a mano, 3.050 pesetas, en **Mesa & Mantel**.
10. Pijama de rayas Nocturno, 6.950 pesetas, en **El Corte Inglés**.
11. Maquinilla de afeitar de Gillette Gold Edition, 9.950 pesetas, en **Perfumería Nuria**.
12. Espuma de afeitar de Lacoste, 1.950 pesetas, en **Perfumería Nuria**.
13. Zapatillas de ante en color azul, 5.700 pesetas, en **Oh que luna**.
14. Toalla de hilo Alenson bordada, 6.800 pesetas, en **Oh que luna**.
15. Bolsa de cuadros para zapatos, 3.650 pesetas.
16. Eau de toilette Champagne de Yves Saint Laurent, 12.250 pesetas, en **Alvárez Gómez**.



Bata Panamá beige, de **Trea**, 19.750 pesetas. Pijama de rayas amarillas y grises, de **Aniban Caro**, 43.700 pesetas, en **Azul**. Neceser GNG negro, 11.800 pesetas, en **Azul**. Maquinilla de afeitar **Gillette**, 6.850 pesetas, en **Azul**.



Calzoncillo escocés, 3.500 pesetas unidad, en **Oh qué luna**. Jabón con jabonera, 4.000 pesetas. Caja con cuatro jabones pequeños, 2.800 pesetas. Caja con tres jabones grandes, 3.100 pesetas. Todo en **Mulberry**.



Maquinilla de afeitar eléctrica **Philishave 990**, de **Philips**, 27.000 pesetas, en **Alvárez Gómez**. Camisón de popelín, 18.500 pesetas, en **Hackett**.



Pijama de seda natural, 53.000 pesetas, en **Giorgio Armani**. Neceser, 17.500 pesetas, en **Azul**. Calzador con el mango de piel de cocodrilo, 23.000 pesetas. Espuma de afeitar **Fahrenheit de Christian Dior**, 2.075 pesetas, en **El Corte Inglés**.



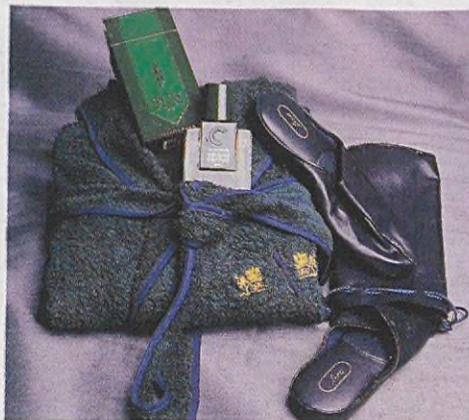
Pijama, de **Melton**, 9.900 pesetas. Bote de porcelana china para algodones, 7.600 pesetas, en **Mulberry**. Cajas de porcelana, de **Mulberry**, 6.325 pesetas (grande) y 5.000 pesetas (pequeña).



Pijama de rayas 27.000 pesetas, en **Azul**. Set de manicura de **Berry Logan**, 22.500 pesetas, en **Azul**. Brocha **Victoria**, 16.000 pesetas, en **Perfumería Nuria**. Jabón para afeitar de **Tabac**, 1.875 pesetas, en **El Corte Inglés**. Peine **Baden Baden**, 450 pesetas, en **Perfumería Nuria**.



Neceser negro con tres cremalleras de **Prada**, 17.000 pesetas. Zapatillas **Molly**, 9.750 pesetas, en **Azul**. Colonia **Elite by Floris**, 9.500, en **Azul**.



Albornoz **Gerflor**, 21.900 pesetas, en **Azul**. Zapatillas de piel en azul marino, 9.840 pesetas, en **Trea**. Eau de toilette **Vetiver Carven**, 5.200 pesetas, en **Alvárez Gómez**.



Bata de seda, de **Dunhill**, 88.000 pesetas. Zapatillas de ante, 5.700 pesetas, en **Oh qué luna**. Cepillo y calzador, 14.700 peseta, en **Mulberry**.

CHRYSLER VOYAGER TURBO DIESEL



SEGURIDAD CHRYSLER. COMODIDAD VOYAGER. POTENCIA TURBO. ECONOMIA DIESEL.

Seguridad Chrysler: el Chrysler Voyager TD incorpora los últimos avances en materia de seguridad incluyendo Airbag de serie para conductor y acompañante delantero y, si lo desea, asientos de seguridad para niños de diseño



exclusivo Chrysler.

Comodidad Voyager:

Equipamiento, versatilidad y 7 plazas homologadas de serie, para adaptarse a sus necesidades de trabajo, familia, ocio...

Potencia Turbo: Los 117 CV de su innovador motor 2.5 litros TD le permiten en todo momento la respuesta precisa.

Economía Diesel: Bajo consumo, durabilidad y



resistencia máximas en un motor especialmente respetuoso con el medio ambiente.



Y todo ello con las amplias garantías Chrysler: 3 años ó 110.000 Kms.



CHRYSLER
La Estrella del Automóvil.

CHRYSLER VOYAGER 2.5 TD Desde: 3.459.118 Ptas.*

*Precio recomendado. Península y Baleares. Impuestos, transporte y gastos de preentrega incluidos.



RED DE CONCESIONARIOS OFICIALES CHRYSLER-JEEP EN ESPAÑA.

• ALAVA (945) Vitoria: AUTO ABENDAÑO, S.A. 28 71 52 • ALBACETE (967): TALLERES CHINARES, S.A. 21 46 39 • ALICANTE (96): VALGAUTO, S.L. 528 30 54 • ALMERIA (950): DISTRIBUCION DE TURISMO, S.A. 22 44 99 • AVILA (920): MOTORSYS, S.A. 25 40 57 • BALEARES (971) Palma de Mallorca: WORLD CARS, S.A. 46 32 58/46 85 11 • BARCELONA (93): DREAM MOTORS, S.A. 325 04 11. LLASAX MOTOR, S.A. 410 76 77/491 51 55/414 34 51. Sant Just Desvern: LLAXAS MOTOR, S.A. 473 95 96. Granollers: PENTA STAR, S.A. 870 64 62. Manresa: AUTO-LIMITED, S.A. 872 15 75. Mataró: MARMESOR, 799 66 61. Sabadell: OLRAIT, S.A. 712 22 39. • BURGOS (947): BRIMOTOR, S.L. 48 19 18 • CADIZ (956): Jerez de la Frontera: AUTOMOTOR 11, S.A. 14 24 62/14 24 66. • CANARIAS (922) Santa Cruz de Tenerife: VEMATE, S.A. 22 92 79. (928) Las Palmas de Gran Canaria: VEMASA, 46 28 74/47 91 07. • CASTELLON (964): COMAUTO SPORT, S.A. 25 05 31 • CEUTA (956) AUTOCEUTA, S.A. 50 87 76. • CIUDAD REAL (926): VDA. DE ALEJANDRO GARCIA GOMEZ, S.A. 25 49 58. Valdepeñas: (AUTOVAL) 32 31 08. • CORDOBA (957): COMERCIAL ROCHI, S.A. 29 40 66/49 13 33. • CORUÑA (LA) (981) A.C. MEDIN TURISMOS, S.A. 24 02 44/23 14 40. Santiago de Compostela: TALLERES CASTRO, S.L. 59 14 00 • GERONA (972): TECNICAMER, S.L. 21 72 50. • GRANADA (958): AUTOBAEZ, S.A.L. 20 31 09. Santafe: • HUELVA (959): ONUMOVIL, S.A. 23 50 12. • JAEN (953): YANKEE MOTORS, S.L. 26 08 20 • LEON (987): BELTRAN AUTOMOVILES, C.B. 22 54 00. Ponferrada: PONFECA, S.A. 41 99 90/41 99 99 • LERIDA (973): MAXI MOTOR, S.A. 21 03 12. • LUGO (982): ABC AUTOMOTRIZ, S.A. 20 20 00. • MADRID (91): NASCAR 399 44 62/314 97 61/314 97 62. Majadahonda: NASCAR 634 44 80. QUICKMOTOR, S.A. 519 51 68/564 09 96. Getafe: TIBERAUTO, S.A. 683 77 77. • MALAGA (95): MALAGA CENTRAL DE IMPORTACIONES, S.L. 224 28 40. • MURCIA (968): CAYUELAS MOTOR, S.L. 20 04 90 • NAVARRA (948): Pamplona: NAVARRA MOTOR, S.A. 17 41 07. • OVIEDO (98): PRINCIPAL AUTO, S.A. 528 34 31. • PALENCIA (979): CASTELLANA DE AUTOMOVILES Y RECAMBIOS 71 38 50. • RIOJA (LA) (941) Logroño: AUTOMOVILES VARA DE REY, S.A. 20 86 09. • SALAMANCA (923): Villares de la Reina: AUTOMOVILES GACPRE, S.A. 22 22 14. • SANTANDER (942): BRIO MOTOR, S.A. 33 22 34. • SEGOVIA (921): La Lastrilla: GUADAMOTOR, S.L. 43 22 61 • SEVILLA (95): AGROSAUTO, S.L. 467 19 00. DISLER, S.A. 452 44 00/428 32 88. • SORIA (975): AGRIMOTOR SORIA, S.A. 23 12 56/23 12 57. • TARRAGONA (977) TRANSTURBO, S.A. 54 08 08. Reus: TRANSTURBO, S.A. 32 12 07. • TOLEDO (925): ATOR MOTOR, S.A. 24 02 18. • VALENCIA (96): AUPESA 337 02 57. VALLEY MOTORS, S.A. 347 63 95/347 64 96. • VALLADOLID (983): NUEVO AUTO SPORT, S.A. 37 48 87/27 67 58. • VIZCAYA (94) Erandio: ALFAVI, S.A. 467 60 00 • ZAMORA (980): BASILIO PERAL, S.L. 51 26 70. Benavente: BASILIO PERAL, S.L. 63 07 69/63 09 02. • ZARAGOZA (976): AUTOMOVILES SAGASTA, S.A. 27 29 96/38 75 15/41 54 35.



Camisón amarillo, 19.900 pesetas, en **Oh qué luna**. Zapatillas de ante, 5.700 pesetas, en **Oh qué luna**. Eau de toilette **Jean Paul Gaultier**, 7.750 pesetas, en **Alvárez Gómez**. Eau de toilette **Tendre Poison de Christian Dior**, 6.250 pesetas, en **El Corte Inglés**. Toalla de hilo bordada, 6.250 pesetas, en **Trea**.



Eau de toilette **Je reviens**, 3.775 pesetas, en **Alvárez Gómez**.



Barra de labios, 2.225 pesetas. Colorettes triples, 5.200 pesetas. Sombra de ojos de cinco colores, 5.175 pesetas. Todo en **El Corte Inglés**.



Bata, 28.400 pesetas. Zapatillas de raso con lazo, 6.225 pesetas. Funda para zapatos en raso, 3.560 pesetas. Todo en **Trea**.



Toallas de hilo bordadas, 6.750 pesetas, en **Trea**. Espejo con pinceles, 6.000 pesetas, en **Perfumería Nuria**.



Necesar negro, de **Louis Vuitton**, 148.000 pesetas. Eau de toilette **Dune**, de **Christian Dior**, 9.150 pesetas, en **El Corte Inglés**. Eau de Parfum **Carolina Herrera**, 9.400 peseta, en **El Corte Inglés**.



Bata de encaje con forma de capa, 31.400 pesetas, en **Oh qué luna**. Zapatillas de ante en azul pálido, 5.700 pesetas, en **Oh qué luna**. Caja plateada, 3.500 pesetas, en **Trea**.



Toalla de hilo, 6.250 pesetas. Ropa interior de **Calvin Klein**, 3.450 pesetas. Todo en **Trea**.



Toallas, 2.900 pesetas (pequeña), 4.500 pesetas (grande), en **Oh qué luna**. Cepillos de madera, 13.500 pesetas, en **Mulberry**, jabonera, 2.045 pesetas, en **Mesa & Mantel**. Vaso para cepillos, 2.045 pesetas, en **Mesa & Mantel**. Jarra para afeitarse, 2.210 pesetas, en **Mesa & Mantel**.

No pasará ni un día sin tocar algo que un abrasivo 3M no haya tocado antes.

La nevera, los cacharros de cocina, sus zapatos, el coche, su escritorio, una silla... y tantas superficies que tocamos a diario sin pararnos a pensar, son el resultado de 90 años de investigación en 3M.

Son los años transcurridos desde que 3M inventara el primer papel de lija. Desde entonces, 3M ha ido evolucionando y perfeccionando la tecnología de los abrasivos, para crear innovaciones que van desde los más duros para pulir metales, hasta abrasivos capaces de pulimentar superficies curvas o, incluso, trabajar sobre lentes ópticas.



Desde los abrasivos más duros, que pulen metales, hasta los más delicados para el acabado de compact-discs y fibras ópticas, 3M da forma y suaviza innumerables objetos con los que estamos en contacto a diario.



Cuidado de precisión para el preciado don de la vista. Los microabrasivos 3M Qwik Strip (TM) dan un perfecto acabado y pulen lentes ópticas de acuerdo con las normas de calidad más exigentes.

En un medio donde se aceptan los riesgos y se estimula el intercambio de ideas, 3M ha transformado para siempre la manera de pulir, lijar, limpiar, acabar y esmerilar. Pero lo que jamás cambia en 3M es su dedicación a imaginar

lo impensable y a inventar lo desconocido. Una dedicación que se ha traducido en más de 60.000 productos para hacer nuestro mundo más seguro, más cómodo, mucho mejor. Y a menudo, muchísimo más suave.

3M Innovación

SE ABRE LA VEDA

La temporada de caza está a punto de comenzar. Dentro de poco, los cotos volverán a llenarse de aficionados. No se olvide de renovar su licencia y aproveche los días que quedan para poner al día su equipo. Estas son algunas novedades que le ayudarán a practicar su deporte favorito.

Ella: Traje de chaqueta, de **Geiger**, 29.995 pesetas (chaqueta) y 19.995 pesetas (falda). Blusa de lana, de **Elch**, 14.995 pesetas. Pañuelo de seda, 7.750 pesetas. Sombrero de fieltro, de **Capo**, 8.750 pesetas. Guantes de ante, 9.750 pesetas. Bolso de cuero, 15.950 pesetas.

El: Chaqueta de nylon, de **Mascot**, 7.950 pesetas. Pantalón de pana, 10.950 pesetas. Camisa de pana, de **Mirto**, 5.950 pesetas. Sombrero de fieltro, 18.000 pesetas. Corbata de **Belvedere**, 1.950 pesetas. Funda de rifle, en cuero, 28.500 pesetas.

1. Gorra inglesa, de **Barbour**, 6.550 pesetas.
2. Mochila de cuero, de **Ángel Serrano**, 27.750 pesetas.
3. Bastón-silla, 7.950 pesetas.
4. Canana artesanal de cuero, 6.500 pesetas.
5. Chaqueta de caballero, en lana, de **Geiger**, 29.995 pesetas.
6. Funda para visor, en cuero, 9.500 pesetas.
7. Visor de **Zeiss**, modelo Diavari-2, 159.000 pesetas.
8. Porta-caza de cuero, 1.250 pesetas.
9. Foulard de lana, 2.780 pesetas.
10. Enciclopedia de la caza, 23.690 pesetas.
11. Maletín de piel, **Timberland**, 54.950 pesetas.
12. Escultura en bronce, de **Antonio Carazo**, 160.500 pesetas.
13. Libro **Diálogos de montería**, del Duque de Almazán, 9.500 pesetas.
14. Cuchillo de montería, 32.635 pesetas.
15. Pareja de termos, 14.250 pesetas.
16. Banqueta triangular plegable, 4.150 pesetas.

Todos los artículos son de **El Corte Inglés**.





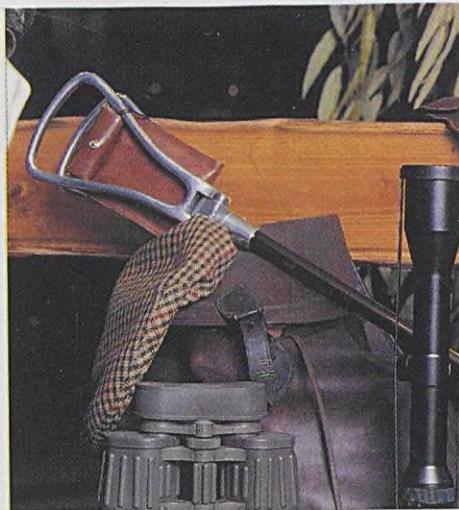
Pantalón austriaco de cuero, de **Gutezeichen**, 44.950 pesetas. Gorra inglesa de cuadros, de **Barbour**, 4.950 pesetas. Guantes de lana, 1.650 pesetas. Medias, de **Lusana**, 1.675 pesetas. Corbata de caza, **Belvedere**, 1.950 pesetas. Todas las prendas son de **El Corte Inglés**.



Capa de señora en lana, de **Geiger**, 37.950 pesetas. Pañuelo de seda natural, 7.750 pesetas. Sombrero de caza, en fieltro, 18.000 pesetas. Todos los artículos de **El Corte Inglés**.



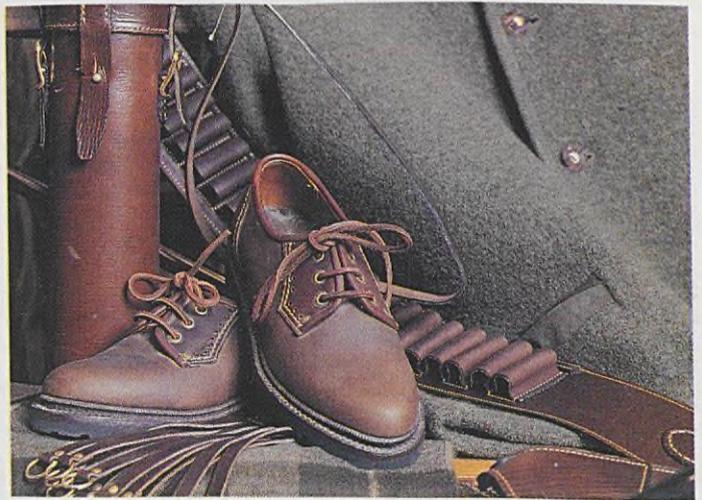
Camisas de villela, de cuadros, de **Mirto**, 6.950 pesetas unidad. Camisa de pana en color liso, de **Mirto**, 5.950 pesetas. Corbatas de seda natural, **Belvedere**, 4.750 pesetas. Todos los artículos son de **El Corte Inglés**.



Prismáticos de gran potencia, **Swarovski**, 99.700 pesetas, en **El Corte Inglés**.



Escopeta de la marca **Grulla**, modelo Hollan, 215.750 pesetas, en **El Corte Inglés**.



Zapatos cartujanos, 19.500 pesetas, en **El Corte Inglés**.

1. Chaqueta de ante verde modelo austriaca de **Iceberg**, 55.000 pesetas.
 2. Prismáticos **Zeiss 7 x 42**, 160.000 pesetas.
 3. Gorra de paño en lana de **Beaver**, 4.400 pesetas.
 4. Maletín de piel de cerdo para escopeta, 68.000 pesetas.
 5. Rifle hecho a mano por encargo, en madera de raíz de nogal con cañón octogonal. Calibre y grabados a convenir. 700.000 pesetas.
 6. Maletín de viaje para dos rifles. Fabricada especial para la armería, 28.000 pesetas.
 7. Telescopio de **Seeadler**, 80.000 pesetas. Tripode, 15.000 pesetas.
 8. Chaqueta guateada para agua de **Forio Sport**, 10.000 pesetas.
 9. Prismáticos de **Seeadler**, 21.900 pesetas.
 10. Gorro inglés impermeable de **Barbour**, 4.340 pesetas.
 11. Silla plegable modelo **Holland de Gadabout**, 10.000 pesetas.
 12. Caja de balas **Remington**, 3.500 pesetas.
 13. Canana de cuero, 7.000 pesetas.
 14. Arco de **Aigle** de poleas con tres flechas y kit con guantes, protector, puntos de mira, 32.000 pesetas.
 15. Bota de cremallera alta de montería en cuero engrasado, 13.900 pesetas.
 16. Foco **Hot Spor** 800.000 C.P. superligero, 9.000 pesetas.
 17. Maleta para escopeta tipo **Churchil**, 26.000 pesetas.
 18. Kit para arrastrar reses, 5.500 pesetas.
 19. Reloj para saber la hora de entrada del jabalí en la espera, 11.000 pesetas.
 20. Pareja de escopetas de la casa **Garbi**, modelo exclusivo, 800.000 pesetas.
- Todo el material es de la **Armería de Madrid**.



Bota de montaña **Chiruca**, de Gore Tex, 16.000 pesetas. Termo con funda de piel de **Nostin**, 7.500 pesetas. Artículos de la **Armería de Madrid**.



Funda acolchada para escopeta, 8.500 pesetas, en **La Armería de Madrid**.



Cuchillo de muela modelo **Corvasi**, 15.000 pesetas, en **La Armería de Madrid**.



Camisa de lana **Duck Valley**, 5.900 pesetas, en **La Armería de Madrid**.



Flecha de ballesta en aluminio y carbono, 900 pesetas unidad, en **La Armería de Madrid**.

DIRECCIONES ÚTILES

- Alvárez Gómez.** Serrano, 14. Sevilla, 2.
 Pº de la Castellana, 180.
Arturo Soria, 126. Lagasca, 88.
Azul. Goya, 6 (El Jardín de Serrano).
Bordados Tomy. Montesquenza, 3.
Cortefiel. Serrano, 40. Pº de la Castellana, 180. Gran Vía, 17. Alberto Aguilera, 62.
Denis. Hermosilla, 11. Peligros 8-12. Dr. Achucarro, 1 (Bilbao).
Dunhill. José Ortega y Gasset, 14.
El Claustro. (Antigüedades) Jorge Juan, 33.
El Corte Inglés. Goya, 76. Preciados, 3. Princesa, 56. Raimundo Fernández Villaverde, 79.
Emporio Armani. Claudio Coello, 77.
Espace en Mezcla. O'Donnell, 14.
Galerías Preciados. En todos los establecimientos.
Giorgio Armani. José Ortega y Gasset, 19.
Hackett. Jorge Juan, 7.
Hermes. José Ortega y Gasset, 12.
Hugo Boss En El Corte Inglés de Raimundo Fernández Villaverde, 79.
J. Senestrier. Conde de Xiquena, 11.
La Armería de Madrid. Paseo de la Habana, 41.
La Marca. José Ortega y Gasset, 19.
La Zapatería de Antonio Maura. Antonio Maura, 20.
Loewe. Serrano, 26. Gran Vía, 8.
Louis Vuitton. José Ortega y Gasset, 17.
Max Mara. Serrano, 17.
Melton. Pº de la Habana, 20. El Bulevar (La Moraleja). La Cúpula de Monteclaro (Pozuelo).
Mulberry. Claudio Coello, 26.
Oh qué luna. Ayala, 32. La Galería del Prado Centro Comercial Sexta Avenida.
Perfumería Nuria. Hermosilla, 27.
Pleid Sud. Claudio Coello, 22.
Prada. Goya, 4.
Robert Clegerie. Almirante, 8.
Sisley. En tiendas Benetton.
Trea. Don Ramón de la Cruz, 14.
Tres Zetas. Ortega y Gasset, 15.

EMPRESA LÍDER
EN EL SECTOR DE BRICOLAJE
EN CONTINUA EXPANSIÓN,
PRECISA

ADJUNTO DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Se responsabilizará de gran parte de las tareas del departamento en estrecha colaboración con el director administrativo. Preferible con titulación media o superior.

Requisitos indispensables:

- * Hombre joven de edad comprendida entre 25 y 30 años.
 - * Dos años de experiencia en puesto similar.
 - * Capacidad de mando y organización.
 - * Conocimiento entorno AS/400.
 - * Incorporación inmediata.
- Remuneración a convenir según aptitudes.

*Interesados enviar curriculum vitae
al Apartado de Correos n.º 29.115. 08080 Barcelona*

IMPORTANTE EMPRESA CONSTRUCTORA

desea cubrir en MADRID, en su División de Maquinaria,
los siguientes puestos

✓ 1 TÉCNICO DE ESTUDIOS E INSTALACIONES (Ref. TEI)

Se responsabilizará de los estudios de instalaciones de maquinaria (aglomerado, áridos, hormigón, etc.), diseñando, proyectando y calculando costes de implantación y explotación.

✓ 3 TÉCNICOS DE MAQUINARIA (Ref. TMQ)

Se harán cargo del mantenimiento y reparación de maquinaria e instalaciones de aglomerado, áridos, hormigón, etc., tanto en el parque central como en las diferentes obras de la empresa.

Requisitos: Títulos de Ing. Industrial o Ing. Técnico Industrial, experiencia superior a 8 años (en el primer caso) y entre 2-4 años (en el segundo) en las funciones especificadas (tanto en obra civil como edificación), excelente nivel de inglés (oral y escrito), conocimientos de ofimática y disponibilidad para desplazamientos a nivel nacional e internacional.

Los candidatos deben enviar su historial profesional, indicando la referencia del puesto, al apartado de Correos número 19.258. 28080 Madrid.

SE OFRECE

CONSULTOR INFORMÁTICO EN EL ÁREA DE REDES Y COMUNICACIONES

- Amplios conocimientos de distintos protocolos y equipos de Redes y Comunicaciones.
- Más de 10 años colaborando en Proyectos Informáticos de Alto Nivel.
- Experiencia en entornos propietarios y Sistemas abiertos tanto a nivel de Hardware como Software.

Contactar con el teléfono (91) 759 46 81
Mensáfono: (91) 435 54 32.
Núm. abonado M-16.537

Se ofrece

DIRECTOR COMERCIAL Y DE MARKETING

- Licenciado universitario.
- Master en Dirección Comercial y Marketing (Instituto de Empresa).
- Curso Superior en Comercio Internacional.
- Amplios conocimientos financieros.
- Varios idiomas.
- Amplia experiencia en diversos sectores.

Teléfono de contacto
(91) 388 14 37

PARA ANUNCIOS EN ESTA SECCIÓN CONTACTAR CON RAQUEL MARÍN - TELEFONO 337 38 77. MADRID.

Importante Empresa Industrial

FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR NACIONAL

necesita incorporar

DIRECTOR COMERCIAL

5-6.000.000 Pts./Año-Iniciales

Se requiere, con formación de Ingeniero Técnico o similar y amplia experiencia en ventas, para responsabilizarse de las gestiones técnico-comerciales, a nivel nacional. Imprescindible, con experiencia en el mando de vendedores y supervisión de representantes. Esporádicamente, realizará visitas de corta duración, en diferentes zonas de ámbito regional y nacional. Dependerá directamente de gerencia, con plena autonomía de Gestión y Ejecución. Se valorará, que resida (o esté predispuesto a residir) en la provincia de Barcelona y que aporte amplios conocimientos del idioma inglés. Edad apropiada: 35-40 años.

Queremos remarcar que los contactos iniciales serán directamente con la dirección de la empresa.

Los candidatos interesados deberán dirigirse por escrito (a mano).

Ref. 3003. Apartado 1881 - 08080 BARCELONA.

**FINLANDIA
RUSIA**

**EXPERTO EN COMERCIO
EXTERIOR CON RESIDENCIA
EN FINLANDIA DESEA
CONTACTAR CON EMPRESAS
ESPAÑOLAS INTERESADAS
EN ESTOS MERCADOS.**

DIRIGIRSE A:

**LUCA
COMUNICACIÓN CORPORATIVA, S.L.**

Tel.: (91) 431 04 81

Fax: (91) 577 08 42

**SE OFRECE
DIRECTOR-GERENTE
DE HOTEL**

- Muy especializado en Gestión y Dirección de Hoteles de ciudad (cinco y cuatro estrellas), con experiencia en diversas capitales de España y EE.UU.
- En los últimos años, Director General de importantes hoteles de más de 350 habitaciones: pre-apertura, apertura y lanzamiento. Actualmente en activo, desempeñando ese puesto.
- Indicado para Dirección General de Explotación de Cadena Hotelera o Dirección General de importante hotel.
- Aceptaría ofertas basadas en una participación en beneficios, como parte de la retribución.
- Interesados contactar con la señorita M^a Rosa o señorita Roser, al teléfono: (93) 491 47 57 en horas de oficina.

SE OFRECE MARKETING, COMERCIAL, FORMACIÓN, REL. EXTERNAS Y/O INTERNACIONALES.

Diplomado en Gestión de Empresa (Univ. Ginebra).
En Admón. y Gestión Hotelera (Lausanne, Suiza).

Domínio de Idiomas. Francés (lengua materna). Domínio de inglés y castellano.

Gran capacidad de trabajo.

Dilatada experiencia. Más de 20 años en marketing, formación, consulting y ventas.

Captación de clientes. Trato directo con altos cargos y directivos.

Cualidades: Don de gentes, adaptabilidad, dinamismo, perseverancia, optimismo, buena presencia...

DEDICACION PLENA O A TIEMPO PARCIAL
Tel./Fax: (91) 547 58 71

Asesor Experto en INTERNACIONALIZACIÓN de Empresa

Ofrece a empresas interesadas en el inicio o reestructuración de sus actividades internacionales, servicios de asesoramiento en los siguientes aspectos:

- estrategias de internacionalización y de implantación exterior.
- estructuras necesarias y medios para llevarlas a cabo.
- definición de los objetivos de negocio a obtenerse tanto en áreas de exportación como de inversión en el exterior.
- análisis y gestión de las ayudas oficiales más adecuadas.
- asesoramiento directo en operaciones concretas.
- experto conocedor de los mercados de América Latina, África y Europa del Este (C.E.I.)
- disponibilidad total para viajar. Idiomas.

Tel.-Fax de contacto: Madrid 634 04 56

Multinacional del sector químico para su afiliada radicada en Barcelona precisa:

TÉCNICO COMERCIAL

Industria Farmacéutica

Se requiere:

- * Formación superior (farmacéutico, químico, biólogo).
- * Experiencia mínima 3 años en venta de materias primas en la industria farmacéutica.
- * Buen nivel de inglés.
- * Profesional responsable, entusiasta acostumbrado a trabajar por objetivos.

Se ofrece:

- * Incorporación inmediata a sólida compañía multinacional del sector químico.
- * Integración en equipo con buen ambiente de trabajo.
- * Participación en proyecto ambicioso con excelentes posibilidades de desarrollo.
- * Remuneración a convenir según características del candidato.

Interesados enviar historial profesional acompañado de fotografía reciente e indicando en el sobre la Ref. 1454 a: GÜPPO / Anuncios. Balmes, 18, 5º
08007 Barcelona.

EL FORO ARTÍSTICO EUROPEO PROMUEVE CURSOS DE ORATORIA

Cualquiera que sea tu profesión revalorízate, aprovecha al máximo tu capacidad de comunicación oral combinándola con la correcta expresión.

- ✎ Desarrollo de la autoconfianza.
- ✎ Sugestión. Psicología del orador.
- ✎ Lenguaje subliminal.
- ✎ Lenguaje no verbal.
- ✎ Psicología del color.
- ✎ Ejercicios prácticos de oratoria.
- ✎ Perfeccionamiento de la memoria.
- ✎ Y otras diversas disciplinas.

PARA ANUNCIOS EN ESTA SECCIÓN CONTACTAR CON RAQUEL MARÍN - TELEFONO 337 38 77. MADRID.

FONDOS

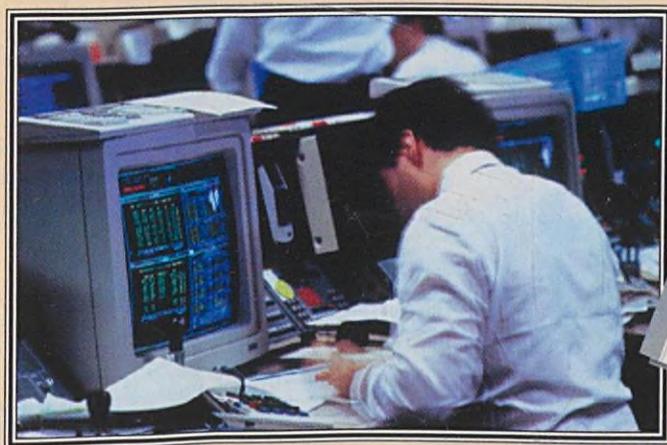


Fundación
Felipe González

Inversión ■ Dinero ■ Pensiones ■ Gestoras

*Noticias y análisis sobre los mercados mundiales
de inversión financiera y gestión de patrimonios*

Gestionar inversiones es un trabajo para profesionales



Newsletter Fondos también

Expansión

FT

FINANCIAL TIMES
GROUP

**ACTUALIDAD
ECONOMICA**

Si quiere recibir **gratuitamente** el próximo ejemplar de FONDOS, envíenos cuanto antes este cupón rellenando sus datos.

Nombre _____ Dirección _____ 

Población _____ Código Postal _____ Teléfono _____

Para recibir dicha información rellene el siguiente cupón:

Empresa _____ Sector _____ Nombre _____ Apellidos _____

Cargo _____ Dirección _____

Población _____ Código Postal _____ Teléfono _____ Fax _____ NIF _____

Envíe este cupón o fotocopia:

Por correo: RECOLETOS COMPAÑIA EDITORIAL (NEWSLETTERS) C/ Recoletos, 1 - 7ª Planta. 28001 Madrid

Por Fax: (91) 337 03 40

Línea directa. Tfno.: (91) 337 03 63

De 10:00 a 14:00 h. y de 16:30 a 19:30 h. De Lunes a Viernes.

Cómo sujetar a tu público.

El mejor medio es anunciarte en revistas. Porque es un medio activo que exige esfuerzo y atención para su lectura. Mientras que el 65% de la audiencia de TV realiza actividades paralelas y sólo el 2% ve un programa entero sin interrupción, (Fuente: BAT Alemania) cuando se lee una revista, incluida la publicidad, no se puede hacer otra cosa y, además, no existe el zapping.

Pasa revista a tu campaña. Para estar seguro.

ari

Asociación de Revistas de Información

INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Fundación Felipe González

Producción, demanda y empleo La producción industrial japonesa creció un 3,5 por ciento en el año anterior a agosto. En el mismo periodo, la producción industrial de Alemania Occidental aumentó un 1,2 por ciento y la británica un 4,6 por ciento. En septiembre, la tasa de desempleo en Alemania Occidental se mantuvo en el 8,5 por ciento. En agosto, la tasa japonesa se situó en el 3 por ciento, la más baja de las que figuran en el cuadro.

(Porcentaje de variación en la tasa anual)

	PIB		Producción industrial (volumen)		Ventas al menor (volumen)		Tasa de desempleo	
	3 meses +	1 año	3 meses +	1 año	3 meses +	1 año	Última	Hace un año
Australia	3,8	4,3 T2	2,8	6,7 Jun	-0,7	2,8 T2	9,5 Ago	11,0
Austria	1,4	3,0 T1	-2,6	5,5 Jun	3,4	-4,3 May	5,5 Sep	5,6
Bélgica	n.a.	-1,3 1993	-2,8	0,1 Dic	-2,7	-0,6 May	14,6 Sep	14,1
Gran Bretaña	4,4	3,8 T2	6,7	4,8 Jul	2,4	2,9 Ago	9,2 Ago	10,4
Canadá	6,4	3,9 T2	11,5	5,3 Jun	10,0	10,3 Jun	10,3 Ago	11,3
Dinamarca	1,7	5,0 T1	37,3	12,4 Jun*	-2,2	6,7 Jun	12,5 Jul	12,4
Francia	4,1	2,0 T2	10,1	3,1 Jun	-3,4	-2,7 Jul	12,6 Ago	11,9
Alemania	4,0	2,3 T2	7,9	1,2 Ago	-1,2	-2,4 Jul	8,3 Sep**	7,7
Holanda	4,7	2,4 T2	-0,6	2,9 Jul	2,2	-1,1 Mar	7,3 Ago	6,5
Italia	0,3	0,6 T1	18,6	4,5 Jun	-14,5	-6,2 Jun	11,6 Jun	11,2
Japón	-1,6	0,1 T2	0,1	3,5 Ago	-8,5	-2,2 Jun	3,0 Ago	2,5
España	2,3	1,5 T2	9,2	8,4 Jun	-9,0	-3,0 Ago	24,3 T2*	22,3
Suecia	5,1	3,5 T2	2,3	-2,0 Jul	-9,8	-1,7 Jun	8,8 Ago*	9,4
Suiza	-2,4	2,0 T2	nil	7,0 T1	5,5	1,7 Jul	4,5 Ago*	4,7
Estados Unidos	4,1	4,1 T2	5,9	6,7 Ago	-0,6	5,0 Jul	6,1 Ago**	6,7

* No ajustado estacionalmente. + Media anualizada de los tres últimos meses comparada con la de los tres anteriores. # Occidental. ** Nuevas series.

Precios y salarios La tasa anual de inflación de los precios de consumo en Japón fue cero en agosto, después de haber sido negativa en julio. La tasa italiana de inflación se aceleró en septiembre al 3,9 por ciento. Los sueldos de los trabajadores canadienses subieron un 1,5 en los doce meses anteriores a julio y los de los españoles aumentaron un 5,2 por ciento en los seis primeros meses del año.

(Porcentaje de cambio anualizado)

	Precios de consumo *		Precios de los productores *		Salarios/remuneraciones #	
	3 meses +	1 año	3 meses +	1 año	3 meses +	1 año
Australia	2,9	1,7 T2	2,8	0,7 Jun	7,1	2,5 May
Austria	4,9	3,2 Ago	2,6	0,3 Jul	n.d.	5,4 May*
Bélgica	3,7	2,5 Sep	4,5	1,4 Jul	-5,9	2,3 T1*
Gran Bretaña	1,9	2,4 Ago	1,5	2,3 Ago	-0,6	3,8 Jul
Canadá	1,5	0,2 Ago	6,1	6,4 Ago	-2,6	1,5 Jul
Dinamarca	2,2	2,2 Ago	3,3	1,3 Ago	3,7	3,1 Dic
Francia	0,9	1,7 Ago	2,8	-0,1 T2	2,6	2,6 T2*
Alemania	1,3	2,9 Sep	4,2	2,2 Ago	3,4	1,8 Jun
Holanda	1,0	2,6 Ago	2,9	0,6 Jul	0,5	1,3 Jul
Italia	3,0	3,9 Sep	2,4	3,3 Jun	1,8	3,0 Jun**
Japón	-1,6	n.a. Ago	-0,9	-1,2 Ago	13,7	3,0 Jun**
España	3,1	4,8 Ago	3,0	4,3 Jun	4,1	5,2 T2
Suecia	1,3	2,6 Ago	5,0	4,4 Jul	8,5	3,8 Jun
Suiza	-0,5	0,6 Sep	2,1	-0,1 Ago	n.d.	2,5 Oct
Estados Unidos	3,0	2,9 Ago	1,9	1,9 Ago	1,9	2,5 Ago

* No ajustado estacionalmente. + Media anualizada de los tres últimos meses comparada con la de los tres anteriores. # Occidental. ** 1992.

Índice de precios de las materias primas

El Comité Internacional Asesor del Algodón calcula que la producción mundial aumentará un 14 por ciento, gracias al buen tiempo, situándose esta temporada en 19 millones de toneladas. La cosecha de los agricultores norteamericanos batirá este año el récord de los últimos 60 años, ya que los altos precios de las últimas temporadas les han animado a plantar más. La producción China ha aumentado un 20 por ciento, pero a pesar de todo sigue siendo insuficiente. El consumo mundial también crecerá en la temporada 94-95, especialmente en Estados Unidos, donde la demanda de algodón es la más alta desde 1947, con lo que el mercado mundial quedará compensado. La cuota del algodón en el mercado de fibras se redujo en 1993 al 48 por ciento, pero la caída de precios de los últimos meses, un 15 por ciento desde mayo, contribuirá a su recuperación.

1990=100

	Porcentaje de cambio a			
	Un mes	Un año		
	27/9	4/10		
Índice del dólar				
Todas las mercancías	120,9	119,5	-0,8	41,9
Alimentación	144,3	141,4	-1,3	45,1
Industria general	100,5	100,7	-0,1	38,2
Productos agrícolas				
no alimentarios	116,5	116,2	-4,3	28,4
Metales	90,8	91,2	3,3	46,7
Índice de la libra				
Todas las mercancías	136,8	135,3	-2,6	36,4
Alimentación	163,8	159,9	-3,1	39,5
Industria general	113,7	113,8	-2,0	32,8
Productos agrícolas				
no alimentarios	131,8	131,4	-5,0	23,4
Metales	102,8	103,2	1,4	41,0
Índice SDR +				
Todas las mercancías	111,9	111,0	-0,8	37,6
Alimentación	133,6	131,2	-1,3	40,7
Industria general	93,0	93,4	-0,1	34,0
Productos agrícolas				
no alimentarios	107,8	107,8	-4,3	24,5
Metales	84,0	84,6	3,4	42,3
Oro				
Dólares por onza	395,40	392,40	1,2	11,1
Petróleo crudo Brent				
Dólares por barril	16,42	16,96	3,7	-0,9

* Provisional. + Realizado con una cesta de monedas para eliminar la repercusión de la inflación.



La economía española

INDICADORES DE DEMANDA	Último mes	Dato mes	Mismo mes año anter.	Variac. en %	Acumulado año	Acumulado año anterior	Variación en %
Consumo de CEMENTO (1)	jun. 94	2.184	2.093	4,30	12.441	11.136	11,70
AUTOMÓVILES matriculados (2)	ago. 94	67.200	49.900	34,60	644.500	531.179	21,30
Consumo de GASÓLEO (1)	jul. 94	1.163	1.209	-3,80	8.717	8.317	4,80
EXPORTACIONES totales (3)	jul. 94	783	644	17,70	5.660	3.787	33,10
IMPORTACIONES totales (3)	jul. 94	978	844	13,70	6.982	5.243	24,90

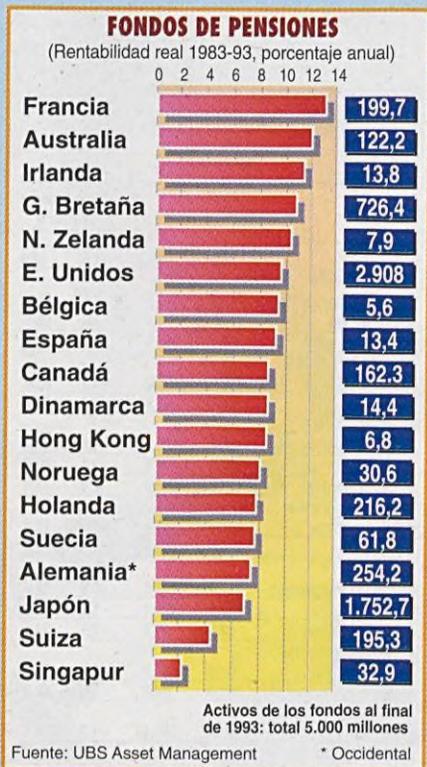
	Último mes	Tasa mes	Mismo mes año anter.	Acumul. año	Acumul. año anterior	Variación interanual	Tasa final año anterior
% Población activa en PARO	ago. 94	16,3	16,2	16,3	16,2	0,1	17,4
Índice de PRECIOS DE CONSUMO	ago. 94	0,6	0,6	3,2	3,3	4,8	4,9
Índice de PRECIOS INDUSTRIALES	jun. 94	0,4	0,2	2,7	1,7	1,0	3,4

(1) Miles de toneladas. (2) Unidades. (3) Miles de millones de pesetas.

Crece la inversión extranjera

La inversión directa extranjera en España durante los ocho primeros meses de 1994 ascendió a 1,41 billones de pesetas, un 28,38 por ciento más que en el mismo periodo de 1993. Esta reactivación de la inversión ha tenido como motivos principales reajustes de la estructura accionarial de los grupos, en un 30,29 por ciento del total de los fondos invertidos; sanear el balance financiando pérdidas acumuladas, 26,46 y la toma de control de la gestión, 24,68 por ciento.

Pensiones En el cuadro pueden apreciarse las rentabilidades reales de los fondos de pensiones (definidas como la suma de ingresos y plusvalías ajustada según la inflación) entre 1983 y 1993, según estimaciones de UBS Asset Management, una firma dedicada a la gestión de fondos. Las fuertes diferencias de rentabilidad de unos países a otros se explican por la distinta composición de las carteras. La rentabilidad más alta se obtiene en países donde los fondos han destinado una proporción mayor a acciones e inmuebles. Las carteras menos rentables son aquellas en que se ha invertido más en bonos. En algunos casos, la regulación ha impedido una inversión mayor en acciones. También el volumen de activos varía sustancialmente de unos países a otros.



Bolsas Las bolsas que figuran en el cuadro han atravesado momentos difíciles. En la semana hasta el 4 de octubre sólo subió Tokio, un 0,5 por ciento. Bruselas, París, Copenhagen y Viena batieron sus mínimos anuales. Frankfurt y Milán bajaron más de un 3 por ciento y Wall Street un 1,6 por ciento.

País	Índice 4/10	1994		% de variación en				
		Máximo	Mínimo	Una semana	Un año	El máximo	en div. local	31 Dic. 93 en dólares
Australia	1.998,0	2.340,6	1.957,4	-0,8	-0,1	-14,6	-8,1	-0,7
Austria	392,7	450,7	392,7	-1,3	0,3	-41,2	-8,6	2,4
Bélgica	1.367,6	1.542,7	1.363,9	-1,3	3,3	-11,3	-7,2	3,4
Gran Bretaña	3.001,8	3.520,3	2.876,6	-0,2	-2,7	-14,7	-12,2	-6,4
Canadá	4.274,3	4.609,9	3.959,9	-2,0	6,5	-7,3	-1,1	-3,3
Dinamarca	346,4	415,8	345,4	-0,8	4,5	-15,7	-5,3	5,8
Francia	1.262,6	1.585,2	1.257,8	-1,2	-10,0	-20,3	-16,2	-6,5
Alemania	1.995,0	2.271,1	1.968,8	-3,1	1,1	-12,2	-12,0	-1,5
Holanda	268,3	294,8	257,9	n.a.	7,8	-9,0	-4,5	6,5
Italia	658,0	817,2	586,9	-3,4	10,3	-27,6	6,2	15,7
Japón	19.579	21.553	17.370	0,5	-3,3	-49,7	12,4	26,7
España	295,7	358,3	291,4	-0,5	2,3	-17,5	-8,4	1,5
Suecia	1.406,4	1.603,9	1.334,7	-1,2	6,1	-12,3	0,3	13,2
Suiza	2.522,5	3.178,4	2.474,5	-2,3	n.a.	-29,6	-14,7	-1,9
Estados Unidos	3.801,1	3.978,4	3.593,4	-1,6	6,0	-4,5	1,3	1,5
Índice mundial	618,3	644,0	592,4	-1,3	3,5	-4,0	-3,3	3,3

+ El índice internacional de Morgan Stanley incluye las bolsas que figuran en el cuadro y otras ocho.

Dinero y tipos de interés La tasa de crecimiento de la oferta amplia* de dinero en Italia a doce meses se ralentizó en agosto, pasando del 6,6 al 5,4 por ciento en un mes. El crecimiento de la oferta restringida# siguió la misma tendencia, situándose en el 6,5 por ciento. En los doce meses anteriores a julio la oferta amplia# de dinero de Austria aumentó un 5,4 por ciento.

País	Oferta de dinero (porcentaje de aumento respecto a hace un año)		Mercado de dinero a 3 meses		Tipos de interés en porcentaje anual		Rentabilidad de los bonos		Eurodivisas	
	Restringida #	Amplia *	24 horas	último	de hace un año	Tipo preferencial	Del Estado+	De empresas	Depósitos 3 meses	Bonos
	(4 Octubre 1994)									
Australia	14,1	7,2 Jun	5,81	6,30	4,70	9,50	10,13	10,74	6,31	9,23
Austria	12,3	5,4 Jul	4,03	4,57	6,50	8,75	7,58	na	na	7,53
Bélgica	0,4	17,3 Feb	4,81	5,31	9,50	9,25	5,44	7,45	5,38	8,27
Gran Bretaña	-0,3	4,7 Ago	4,06	5,97	5,88	6,75	8,87	9,73	5,97	8,99
Canadá	11,5	5,1 Ago	4,88	5,27	4,64	7,00	8,92	9,17	5,25	5,40
Dinamarca	na	5,1 Jul	5,25	6,40	9,50	7,25	8,85	9,82	6,53	9,09
Francia	6,1	-1,1 Jul	5,31	5,68	7,23	7,95	8,05	8,43	5,63	7,92
Alemania	10,1	8,1 Ago	4,70	5,15	6,60	7,50	7,57	7,58	5,15	9,95
Holanda	10,2	5,7 Jul	4,91	5,20	6,25	7,00	7,49	7,56	5,25	7,45
Italia	6,5	5,4 Ago	8,19	3,51	8,81	9,38	11,50	10,00	8,53	10,95
Japón	5,9	2,0 Ago	2,13	2,28	2,45	3,00	4,59	4,72	2,31	4,34
España	9,8	7,7 Ago	7,37	7,84	10,01	7,25	10,57	11,99	7,94	11,15
Suecia	na	3,5 Ago	7,00	7,92	7,61	5,37	10,54	11,78	7,95	11,01
Suiza	2,9	6,1 Jun	4,00	4,25	4,03	6,00	5,47	9,45	4,13	5,32
Estados Unidos	5,2	1,7 Ago	4,78	5,46	3,26	7,75	7,58	8,59	5,44	7,55

M1 excepto Gran Bretaña a MO. * M2 o M3 excepto Gran Bretaña M4. + Nuevas series. ** 1992. Fuente: Banco Bilbao Vizcaya, Asociación de Bancos Belgas, Chase Manhattan, Credit Lyonnais, Den Danske Bank, GiroCredit Bank, Bank Nederland, Royal Bank of Canada, SE-Banken, Svenska Handelsbanken, WEFA Group, Westpac Banking, J.P. Morgan, CSFB. Los tipos que figuran no pueden considerarse la oferta de estos bancos.

Comercio, tipos de cambio y reservas El tipo de cambio del yen aplicado en operaciones comerciales cayó un 1,5 por ciento frente al dólar durante la semana. El dólar subió un 0,5 por ciento, la libra un 0,4 y el cambio del marco se mantuvo.

País	Balanza comercial * en miles de millones de dólares		Balanza por cuenta corriente en miles de millones de dólares #	Tipo de cambio que se aplica en operaciones comerciales +		Unidades de moneda local por dólar		Unidades de moneda por		Reservas extranjeras en millones de dólares #	
	Último mes	Últimos 12 meses		Último	Hace un año	Última	Hace un año	Marco	Ecu	Julio	Hace un año
Australia	-0,64 Ago	-1,5	-10,3 Ago	79,5	70,4	1,35	1,53	0,67	1,67	12,0	10,6
Austria	-0,61 Jul##	-9,1	-1,5 Jun	114,9	119,7	10,9	11,4	7,05	13,4	17,5	12,4
Bélgica	-0,77 Dic**	-1,9	7,1 T1	116,5	110,9	31,9	35,1	20,6	39,4	13,9	13,0
Gran Bretaña	-1,05 Jun	-17,6	-9,0 T2	80,0	80,5	0,63	0,66	0,41	0,75	39,2+	38,2
Canadá	1,63 Jul	8,2	-22,7 T2	86,0	86,0	1,34	1,34	0,67	1,66	14,5	11,7
Dinamarca	0,33 Jun	5,5	4,3 T2	116,5	113,6	6,07	6,39	3,92	7,49	9,4	12,2
Francia	1,06 Jul	15,4	11,9 T2	110,2	107,5	5,30	5,68	3,42	6,53	25,5++	32,1
Alemania	2,61 Jul	40,2	-30,2 Jul	125,7	126,3	1,55	1,62	-	1,91	83,1	75,1
Holanda	0,68 Abr##	13,5	6,7 T4**	120,6	120,8	1,74	1,82	1,12	2,14	34,0	27,0
Italia	1,10 Jun	24,0	10,9 May	75,5	77,9	1.555	1.591	1.008	1.929	34,1	26,5
Japón	13,49 Jul	145,6	133,0 Jul	187,5	182,3	99,1	106	64,2	123	116,8	89,5
España	-1,20 Jul	-17,7	-2,4 Jul	85,9	87,9	129	132	82,8	158	41,6	42,0
Suecia	0,37 Ago	-8,5	nil Jul	75,9	73,4	7,40	8,08	4,77	9,12	23,3++	21,9
Suiza	0,20 Jul	2,3	19,0 T1	122,6	115,2	1,29	1,42	0,83	1,59	32,3	25,3
Estados Unidos	-15,70 Jul	-151,6	-127,7 T2	62,3	65,1	-	-	0,65	1,23	64,4	63,1

* Australia, Gran Bretaña, Francia, Canadá, Japón y Estados Unidos importaciones FOB/exportaciones FOB. El resto de los países CIF/FOB. CIF, precios con transporte y seguro de carga. FOB, precio sin transporte ni seguro. +1985 = 100, Banco de Inglaterra y Banco de la Reserva de Australia. # Excluido el oro, definición del FMI. ** 1992. ++ junio. ## mayo.

Le Devolvemos el

IMPORTE **TOTAL**

DE SU Billete

Si llegamos con más de

5 MIN.

de **RETRASO***

Aunque dudamos mucho que se vaya a llevar esta alegría. Porque siempre hemos apostado por la puntualidad. Por no hacerle perder ni un minuto de su tiempo. Por eso, AVE se compromete a devolverle el importe total de su billete si el tren tiene un retraso superior a 5 minutos. Una razón más para seguir siendo puntuales. Por la cuenta que nos trae.



(*) Siempre que el retraso sea imputable a AVE-RENFE.

NO ME TOQUEN LAS PENSIONES

El sistema español de pensiones no está en quiebra. De hecho, es excedentario. Lo que sí está en quiebra es la fórmula de asignación de recursos públicos, que, además de poco transparente, es doblemente injusta: oculta un impuesto real, como es cargar las pensiones no contributivas sobre quienes sí contribuyeron.

Hace tiempo que alguien me dijo que el síntoma de que uno había llegado a viejo no es que los reclutas le parezcan cada vez más jóvenes, sino pensar que los coroneles son unos irresponsables. Ahora que el estado de bienestar va acabando con reclutas y coroneles, el síntoma de vejez no es tanto empezar a preocuparse por la pensión futura, sino defender la situación actual de las pensiones, porque se teme que cualquier cambio puede ser todavía a peor... Pues, según anuncian agorera pero certeramente algu-

nas personas sensatas, el sistema actual no da más de sí y puede saltar de un momento a otro.

Como ya voy siendo viejillo, la cuestión empieza a interesarme. En un primer vistazo parece que el problema no es para tanto: en este año de gracia, los ingresos por cotizaciones sociales superan casi en medio

billón de pesetas a los gastos (6,9 billones obtenidos por cotizaciones, frente a 6,4 gastados en pensiones, otras prestaciones y administración). Es decir, en un año de paro alto/altísimo, todavía las cotizaciones de los activos y parados sostienen con mucha holgura las pensiones de jubilados, enfermos o accidentados. Proyectado hacia el futuro, el sistema no parece plantear ningún problema.

La cuestión es bien otra: si el sistema de Seguridad Social es un agujero negro que no es que no tenga futuro, sino que padece un presente ruinoso, es porque el Gobierno le endosa inadecuadamente otras cargas, como las pensiones y asistencia sanitaria generalizada y gratuita a quienes no han contribuido nunca al sistema. En

un país como éste, probablemente no se puede discutir el derecho de todo español a una asistencia sanitaria accesible en calidad, plazo y precio, e, incluso, el derecho generalizado también a un dinero de supervivencia.

Pero verdaderamente es, como suele decirse, una ofensa a la inteligencia, que el coste de esos derechos sea pagado a costa de los que realmente sí han pagado, y concluir luego que el sistema está en quiebra. El sistema no está en quiebra, pues aún con su mal funcionamiento (491.000 millones pagados a lo largo del año por incapacidad laboral transitoria -vulgo, enfermedad- convierten a este país en el más insalubre del mundo) es financieramente excedentario. Lo que está en quiebra es el sistema de asignación de recursos públicos que, además de poco transparente, es doblemente injusto, porque de hecho oculta un impuesto real, como es el de cargar las pensiones no contributivas sobre los que sí contribuyeron.

Aunque en definitiva todo el dinero que paga el Estado sale del contribuyente por una vía u otra, no estamos ante una cuestión baladí, sino ante una cosa tan seria como un impuesto oculto: entre las prestaciones no contributivas del sistema de Seguridad Social y lo que éste recibe del Estado hay una diferencia de setecientos mil millones de pesetas. Con otras palabras, los cotizantes ven en peligro sus pensiones porque el Estado -a través del Gobierno- sin avisar, le pasa la bola -setecientos mil millones de bola- de lo que antes se llamaba beneficencia.

Este impuesto vergonzante no sería posible si en el sistema de pensiones hubiera capacidad de elegir entre público, privado o mixto, porque entonces también habría información y, por tanto, más racionalidad. Supongo que cuando Michel Camdessus, director gerente del Fondo Monetario Internacional, advierte que el sistema español de pensiones está en peligro, se refiere justamente a que en la confusión actual -pensiones, beneficencia y sanidad en la misma caja- el petardazo puede estallar en cualquier momento, peligro que no existiría si se aplicara correctamente el principio de claridad en el origen y aplicación de fondos.



FERNANDO LÓPEZ

«Este impuesto vergonzante no sería posible si en el sistema de pensiones hubiera capacidad de elegir entre público, privado o mixto, porque entonces también habría información y, por tanto, más racionalidad»



THE EDITION OF THE CENTURY.
EL NUEVO CATALOGO BARBOUR.

PUBLICADO RECIENTEMENTE, EN EL AÑO DE NUESTRO CENTENARIO, ESTA NUEVA EDICION DEL CATALOGO BARBOUR ES LA ULTIMA DE UNA LARGA SERIE, E INCLUYE MUCHOS PRODUCTOS QUE YA SON FAMILIARES Y OTROS NUEVOS MUY INTERESANTES. TODO ELLO CONTENIDO EN 84 MAGNIFICAS PAGINAS, LLENAS DE COLOR, QUE CONFIRMAN NUESTROS 100 AÑOS DE EXPERIENCIA FABRICANDO LAS MEJORES PRENDAS PARA EL CAMPO. ES LA EDICION DEL SIGLO, POR EL MOMENTO.



POR FAVOR ENVIEME EJEMPLAR GRATUITO DEL NUEVO CATALOGO DE BARBOUR

NOMBRE

SEÑAS

CODIGO POSTAL

A: CLEMENTE GOMEZ DE ZAMORA S.A., DEPT 1A, JOSEFA VALCARCEL 22, 28027 MADRID

Fundación
Felipe González

VERÁS QUE CAMBIO.



VODKA

SMIRNOFF
IMPORTED

La combinación excitante.

053.71.18

ASUNTO: Carta de Carlos Solchaga, Presidente del Grupo Parlamentario Socialista, sobre Presupuestos Generales Estado 1994

FECHA: 12 noviembre 1993

Fundación
Felipe González

Carlos Solchaga Catalán
Presidente
del
Grupo Parlamentario Socialista

12/11/93



Fundación
Felipe González

Excmo. Sr. Presidente del Gobierno
P. Melchior - Madrid

Querido Presidente,

La negociación y posterior tramitación de los Presupuestos/94 se ha llevado a cabo con pulcritud y buen éxito. No obstante, es evidente que, a lo largo de la misma, se han producido algunos "incidentes de economía" derivados en su mayoría de la falta de experiencia de unos y otros sobre pactos parlamentarios cuando se gobierna en minoría que deberíamos evitar en el futuro.

Te cito los detalles que probablemente conoces, de las desautorizaciones que han sufrido con Cille y con Coalición Comenta, los malentendidos con el PNV o los problemas a que dio lugar la iniciativa del Gobierno de ~~pasar~~ votar a última hora empujados de la Ley Financiera que acompañase a la de Presupuestos. Tampoco es la intención de esta carta criticar a unos u otros.

Lo curioso es que si miembros del Gobierno pactan con otras fuerzas políticas cosas que desconoce a

Grupo parlamentario la posibilidad de conflictos en los debates en Comisión o en Pleno es muy elevada. El problema, como es natural, no es el conflicto - que forme parte de la propia vida parlamentaria -, sino el escándalo periodístico sobre posible ruptura de pactos, peligros o amenazas de desestabilización política de, etc... e que ello de lugar.

Cuando además, como en el caso de las leyes e los que me he referido, había un acuerdo cerrado con otro G.P. (el de C.U.), cualquier transacción aceptada por el Gobierno a los grupos distintos pone en entredicho el cumplimiento del pacto y levanta recelos en nuestros socios.

También puede producir frustraciones en los parlamentarios socialistas que están llevando un tema de importancia de un compromiso descubierto por ellos que les impide mantener los acuerdos que hayan alcanzado previamente con otros representantes de distintos grupos parlamentarios. Esto es perfectamente en cuando, como ahora he ocurrido, el G.P. Socialista le renunciado a presentar enmiendas a un proyecto de ley.

Carlos Solchaga Catalán
Presidente
del
Grupo Parlamentario Socialista



Fundación
Felipe González

En fin, que lo que importa es que los miembros del Gobierno tengan estas cosas en cuenta antes de conseguir compromisos que luego tengan que plasmarse a través de actuaciones en el Congreso o en el Senado. Necesitamos pactos constantes por producir mayorías parlamentarias y eso, como es obvio, tiene dos serriambres.

Recibe un fuerte abrazo

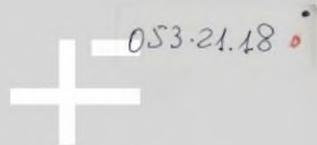
Al pacay

P.S.: Echo en falta nuestras conversaciones. Uá-
me me cuando tengas tiempo.

✓

ASUNTO: Carta del Ministro de Economía y Hacienda.

FECHA: 11 de junio de 1991.



Fundación
Felipe González



Para el despa-
do con el
nº de Reconocimiento

4
Arduo.

- de) tanto más impredecibles son sus (o, tentativas de coordinación).

Fundación
Felipe González

En esta misma línea creo que será bueno que resumiendo ya el tema del R.D. de la Presidencia sobre la Comisión Delegada de Asuntos Económicos

Sobre el segundo aspecto que me preocupa es que sea preciso tener una larga controversia para que puedas apreciar de la magnitud del problema de la evolución reciente del Gasto Público. En esta semana aparecerá un documento breve que nos puede servir de guía para esa controversia.

Finalmente - y aunque no sea objeto de esta carta - te diré que me preocupa enormemente la coordinación del Gobierno con el Partido y las perspectivas poco tranquilizadoras que prevén.

Recibe un fuerte abrazo

Con afecto



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

Zeregozano (Cuando también se le hizo - Marqués Cortina
catal Vicepresidente del B. Exterior).

Dejémosle que se deje que este último ^(FRANCO LUZÓN) sea
Candidato. Es, desde el punto de vista profesional y buro-
crático, el mejor de los candidatos que se le ocurren, pero
además con él concurre ~~o~~ o en su elección por ser
más exactos - las circunstancias muy aconsejables: no
se trata de alguien que recibe un premio de confianza
de su Comarca política, no se trata de alguien que puede
pretender cambiar el perfil de la personalidad del anterior
presidente Miguel Boyer. Finalmente, si lo hacemos ri-
pido, cogemos a todos por la espalda lo que en materia
de nombramientos es siempre parcialmente justificante

Por ello es indispensable que actuemos
con cierta rapidez. Ya está empezando a haber rumores,
rumores (por lo demás comprensibles) y en no mucho tiem-
po cualquier decisión será interpretada como una cesión a
unos u otros intereses en vez de como un acto normal
de nombramiento. Me despido Germán

21

ASUNTO: Nota sobre Seguros de prima única.

FECHA: 15 de noviembre de 1988.

Archivo

053.21.18



Fundación
Felipe González



Ministerio de Economía y Hacienda

Medida 16/11/88

Fundación
Felipe González

EXCMO Sr. Presidente del Gobierno
Palacio de la Moncloa
Madrid.

Querido Presidente:

Te envío un informe detallado sobre la problemática del Seguro de Prima Unica y como éste fue utilizado de manera ilegal como un activo opaco a la actividad inspectora de la Hacienda Pública.

Como puedes ver en él lo importante fue lo que pasó en 1986 y no en los años sucesivos donde la situación pasó a replenizarse. Esto hace imposible atender las solicitudes de algunos de los implicados (Campesinos a Seguro y Bancos o Cajas de Ahorro miembros de las mismas) en el sentido de aceptar que la información se proporcionó desde 1987.

Por lo demás, habiendo cumplido la

Mayor parte de dichas compañías al Tribunal Económico
Administrativo Central el requerimiento de información
del Ministerio, nos encontramos ya ante una mecánica
insalvable. Ayer mismo dictó sentencia el T.E.A.C.
desestimando el recurso de las primeras compañías, por lo
cual se efectuara, en virtud de lo mismo, nuevo requeri-
miento dando 10 días para su respuesta y transcurrido
dicho plazo y cuando sea posible de iniciar expediente
sancionador.

Reciba un fuerte abrazo

En marzo

P.S.: Merece la pena leer el informe. Es muy corto
y está muy bien hecho.



PROBLEMATICA DE LAS PRIMAS UNICAS EMITIDAS POR

LAS ENTIDADES DE SEGUROS

1.- ACTUACION DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS Y ESCENARIO EN EL - QUE SE DESARROLLA.

La Ley 14/1.985, de 29 de Mayo, de Régimen Fiscal de Determinados Activos Financieros, tuvo como finalidad fundamental cerrar los circuitos por donde se canalizaba el llamado dinero negro, procedente, sustancialmente, de rendimientos desconocidos por la Administración, dada su dificultad de control (rentas inmobiliarias, empresariales, profesionales, etc.). Una gran parte de esa importante masa monetaria estaba depositada en los Bancos y Cajas de Ahorro, a través de los instrumentos denominados Pagarés bancarios y Efectos de propia financiación. Al entrar en vigor la Ley enunciada, e irse produciendo los vencimientos de los citados instrumentos, las entidades financieras trataron de dar respuesta a las demandas de sus clientes propietarios del dinero negro, de forma tal que dicho dinero siguiera gozando de opacidad fiscal (ausencia de retención en el momento de pagar el rendimiento e inexistencia de obligación de la entidad pagadora de facilitar información). Una de las fórmulas que encontraron fue la del contrato de seguro de capital diferido a prima única. Eran las propias entidades financieras las que aconsejaban a sus clientes la utilización de este nuevo instrumento, grantizándoles la opacidad. De ello se deriva que casi la totalidad de los contratos de esta naturaleza hayan sido emitidos por Compañías de Seguros participadas mayoritariamente por los Bancos y las Cajas de Ahorro más importantes del país. Bajo la apariencia de un contrato de seguro nos encontramos ante un auténtico activo financiero, ya que se hacía



desaparecer el factor riesgo, al garantizar la rentabilidad del dinero de la prima única, tanto en el caso de vida como en el de muerte del suscriptor. Normalmente los contratos se establecían a 1 ó 6 años. En el primer caso se pretendía mantener la rentabilidad del dinero a corto plazo y contemplar si el "refugio" era seguro, y en el segundo se buscaba "lavar" el dinero negro, jugando con el plazo de prescripción de sistema impositivo, de forma que, a la finalización del contrato, el suscriptor podía "aflorar" su dinero sin ningun riesgo, al poder acreditar su tenencia seis años atrás, con lo que la posibilidad de tributación en Renta, por incremento de patrimonio no justificado, queda fuera del alcance de la Inspección, al haber prescrito la comprobación del ejercicio en el que la operación se ha realizado; el coste fiscal queda reducido a la presentación de declaraciones complementarias por el Impuesto sobre el Patrimonio de los años no prescritos (cuota insignificante al lado de la que resulta por Renta si el dinero es descubierto antes de la prescripción).

El nuevo activo financiero funcionó con extraordinario éxito a partir del mes de abril de 1.986.

Para dar una idea del impacto que estos contratos representaron, basta con reflejar el importe en los años -- 1.985, 1.986 y 1.987 del volúmen total de primas más recargos neto de anulaciones, del Ramo de Vida, de las nueve principales entidades aseguradoras que realizaron contratos de prima única. (Datos en millones de pesetas, facilitados por la Dirección General de Seguros).

	1.985	1.986	1.987
Volúmen de primas	28.820	303.158	357.752



Dentro de los datos anteriores, en los años 1.986 y 1.987, el volúmen correspondiente a los contratos de prima única, representa un 85-90% del montante citado.

Además de lo anterior, hay que añadir el extraordinario volúmen de primas únicas, y otros instrumentos financieros asimilables, emitidos por las Cajas catalanas. Sólo la "Caixa" emitió en 1.986 por importe de 646.671 millones de pesetas y en 1.987, las emisiones de dicha entidad más las de las Cajas de Barcelona y Cataluña, ascendieron a --- 1.180.284 millones de pesetas.

El montante bruto total de primas emitidas es difícil de calcular, porque, como ya hemos puesto de manifiesto, en las estadísticas no aparecen las primas anuladas. Es significativo el dato facilitado por la Dirección General de Seguros, referido a la entidad EUROSEGUROS, donde en el año 1.986 fueron anuladas primas por importe de 95.000 millones de pesetas, por lo que en la estadística manejada para dicho año sólo aparece con 33.274 millones de pesetas.

Las anulaciones y los rescates de primas adquirieron enorme importancia a partir de los últimos meses de --- 1.986, cuando saltó a la opinión pública la posibilidad de que la Administración tributaria solicitara información a las Compañías aseguradoras de los titulares suscriptores de los contratos de prima única. Es indudable que, dada la forma en que se gestaron, las Compañías dieran las máximas facilidades para ello y, probablemente, los principales clientes (los que más riesgo corrían con la información) consiguieran la anulación, como mecanismo más efectivo para dejar la menor huella posible.



Por último, señalar que el hecho de que el volúmen de las primas se mantuviera, y aún creciera en 1.987, se justifica porque algunas Compañías sostuvieron a ultranza, frente a sus clientes, el criterio de la opacidad de estos contratos y, en consecuencia, garantizaban que en ningún caso - facilitarían la información. Con ello consiguieron incrementar su cifra de negocio respecto del año precedente y paliar la caída de las que interpretaban que mantener el citado criterio podría engendrar importantes riesgos.

2.- ACTUACION DE LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA

La aparición de los contratos de seguro de capital diferido a prima única planteaba a la Administración tributaria dos tipos de problemas, uno teórico y otro práctico.

Desde su vertiente teórica había que discernir, de una parte, la calificación jurídica de los citados contratos y, en definitiva, poder decidir si se trataba de auténticos contratos de seguro o estábamos ante un activo financiero -- con rendimiento implícito. De otra parte, era imprescindible analizar si el ordenamiento fiscal proporcionaba la cobertura necesaria para solicitar de las entidades aseguradoras la información relativa a las personas físicas o jurídicas suscriptoras de las primas.

Desde el punto de vista práctico, la actuación inspectora quedaba condicionada por el tiempo al año 1.988, tanto para la comprobación de las empresas de seguros, como para la comprobación de los suscriptores de las primas (las declaraciones por los Impuestos de Sociedades y Renta de las Personas Físicas de 1.986 se presentaron en junio-julio de 1.987 y su incorporación a la base de datos se culminó en el segundo trimestre del año siguiente).



La Dirección General de Inspección Financiera y --
Tributaria, a lo largo de este tiempo, encargó diferentes in-
formes, tanto desde el punto de vista técnico como desde el
punto de vista jurídico, solicitando también el pertinente -
asesoramiento de la Dirección General de Seguros.

A partir del mes de abril del presente año, cuando
los datos ya estaban disponibles, se han celebrado diferentes
reuniones con los inspectores que tenían a su cargo la compro-
bación de las entidades de seguros en Madrid y Barcelona (do-
micilio fiscal de las Compañías emisoras de este tipo de pri-
mas), con el fin de planificar y coordinar, con idénticos --
criterios, la totalidad de la actuación inspectora.

Existiendo unanimidad respecto a que el artículo -
111 de la Ley General Tributaria proporcionaba la suficiente
cobertura normativa para solicitar de las entidades de segu-
ros la relación nominativa y cuantía de las primas suscritas,
el trabajo se ha centrado en requerir a las mismas para que-
facilitaran dicha información.

Han sido requeridas 40 Compañías. Centrándonos en
las que citábamos en el apartado anterior, las nueve más im-
portantes y las tres Cajas catalanas, el resultado ha sido -
que sólo una (Hércules Hispano ligada al Banco Exterior) ha
facilitado toda la información. Existen otras dos que aporta-
ron la información en forma parcial, negando la correspon-
diente a las primas anuladas, protegiendo, presumiblemente,
a los principales clientes de la respectiva entidad financie-
ra que acudieron a esta figura). El resto de las entidades -
han recurrido el requerimiento, estando los recursos pendien-
tes de resolución por el Tribunal Económico-Administrativo -
Central.



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA
SECRETARÍA GENERAL DE HACIENDA

Indicar, finalmente, que, desde el punto de vista tributario, la trascendencia de los datos que se persiguen es enorme. La información disponible hasta este momento ha puesto de manifiesto, al contrastarla con las declaraciones del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el Impuesto de Patrimonio de los suscriptores, que una gran parte de los mismos habían ocultado tanto el capital representado por las primas como su rendimiento. Además, el porcentaje de suscriptores que han mantenido oculto este dinero aumenta -- proporcionalmente con las cuantías de las primas. Si a esto añadimos que la información pendiente es, en general, de mayor trascendencia que la obtenida, se puede inferir que los expedientes tributarios derivados de la información, alcanzan deudas tributarias muy elevadas, siendo muy probable que una gran parte de los mismos, deba tramitarse como presunto delito fiscal.



SEGUROS DE PRIMA ÚNICA

La Inspección de Hacienda está requiriendo a las compañías de seguros para que presenten declaraciones generales e individualizadas de los seguros de prima única contratados en 1986, 1987 y 1988 con independencia de que estén vigentes o hayan sido anulados o rescindidos.

Las compañías de seguros al estimar que la presentación de tales declaraciones ocasionaría perjuicios de imposible reparación, se han negado a facilitarlos, recurriendo los requerimientos recibidos, ante los Tribunales Económico-Administrativos.

El seguro de prima única es un seguro colectivo de vida, de capital diferido, normalmente a un año, que garantiza al asegurado el cobro del capital especificado en el contrato, en el supuesto de que viva en la fecha del vencimiento de la póliza y, para el supuesto de que fallezca durante la vigencia del seguro, garantiza la devolución de la prima percibida a los beneficiarios designados por el asegurado. Es un seguro atractivo para los asegurados porque les permite combinar la cobertura de los riesgos asegurados, con una gran liquidez y una adecuada rentabilidad.

A partir de 1986 una parte del dinero opaco existente se colocó en esta modalidad de seguro, por estimarse que las compañías aseguradoras, con base en los Reales Decretos 2.404/1969 y 1.913/1978 no estaban obligadas a facilitar información a Hacienda de las operaciones realizadas. El Real Decreto 2.529/1986, de 5 de Diciembre modificó sustancialmente esta situación, al obligar a todas las empresas a declarar las operaciones realizadas.

A pesar que el citado Real Decreto se publicó el día 12 de Diciembre de 1986 en el Boletín Oficial del Estado, Hacienda está solicitando información de las operaciones realizadas a partir del día 1 de Enero de dicho año, dando carácter retroactivo al Real Decreto.



Independientemente de que existen razones jurídicas que justifican la aptitud de las compañías de seguros, al negarse a suministrar la información que se les pide, la entrega generalizada de los datos requeridos por el Fisco produciría graves quebrantos:

- Para la institución del seguro, ya que al hacerse públicos datos que afectan a la intimidad de las personas, se reduciría aún más la contratación de seguros, agravándose el desfase existente, en este campo, entre nuestro país y los países comunitarios.

- Para los bancos, ya que la mayoría de tales seguros se han contratado en oficinas bancarias, por la vinculación existente entre bancos y compañías de seguros.

- Para un sector muy numeroso y muy diverso de personas que confiaron en la opacidad de los seguros contratados y ahora se ven sorprendidos en su buena fe y por la aplicación retroactiva de un Real Decreto, lo que ocasiona una gran inseguridad jurídica.

✓

053.21.18

ASUNTO: Carta del Ministro de Economía, Carlos Solchaga sobre presidencia de la Comisión Nacional de Valores.

FECHA: 20 septiembre 1988



Fundación
Felipe González



El Ministro de Economía y Hacienda

Madrid, 20 de Septiembre de 1988



Fundación
Felipe González

Excmo. Sr.
D. Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno
MADRID

Querido Presidente:

Te confirmo por carta la propuesta que hemos venido discutiendo en relación con la presidencia de la Comisión Nacional de Valores, organismo que está llamado a tener una gran importancia en el desarrollo y funcionamiento del Mercado de Valores cuya reforma ha puesto en marcha la aprobación por las Cortes de la correspondiente ley el pasado 28 de julio.

En mi opinión, el candidato idóneo para este cargo es Luis Solana, actual Presidente de la Compañía Telefónica de España, que es un buen conocedor de los Mercados de Valores en España y en el extranjero. En cuanto al Vicepresidente de dicho organismo que debería responder en mi opinión a un perfil más funcional, la propuesta que te hago es la de Pedro Martínez Méndez, actual Director del Tesoro y autor material de una gran parte de la Ley de Reforma.

Al mismo tiempo y como te adelanté, te propongo para sustituir a Luis Solana en Telefónica el nombre del ex-Ministro de Industria Luis Carlos Croissier, persona que ha acreditado tanto al frente del Ministerio como en la Presidencia del INI su probada capacidad de gestión.

Confío en que estos nombramientos permitan tanto poner en marcha el conjunto de disposiciones reformadoras del Mercado de Valores como dar una respuesta a las necesidades y problemas con los que en este momento se enfrenta la Compañía Telefónica de España.

Recibe un fuerte abrazo,

Carlos Solchaga Catalán

053-21.18



Fundación
Felipe González

ASUNTO: Carta del Ministro de economía sueco al Ministro de Economía sobre su propuesta de reunión con los países deudores

FECHA: 16 de agosto de 1988



Fundación
Felipe González

ANA:

Confirma que
voy al encuentro
de Gobernadores.

Atte mi borrador.



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

Excmo Sr. Presidente del Misionero

Querido Presidente,

Como puedes ver por la carta que me
ha enviado el ministro meco Feldt, actual
presidente del Grupo de los Diez, a su país
no están en acuerdo con nuestra propuesta

de reunión con los países deudores.



Asociación de
Felipe González

Esto me recuerda la conveniencia de
que confirmes al B. de España su asistencia
a la cena de los gobernadores de Latinoamérica
donde podrás hacer un discurso importante.

Recibe un abrazo

C. Muñoz.



Estimado Sr. Solchaga,

Le agradezco su carta del mes de junio en la que Vd. propone la posibilidad de que se celebre una reunión, a nivel ministerial, para tratar de los problemas de los países en desarrollo con fuerte nivel de endeudamiento. Lamento no haberle contestado antes, pero estimaba oportuno consultar previamente con los demás países miembros del Grupo de los 10 antes de facilitarle una respuesta a las sugerencias que Vd. apunta en su carta.

Estoy de acuerdo con Vd. en el sentido de que la situación de la deuda continúa siendo difícil y de que merece especial atención por parte de la comunidad internacional. Evidentemente, estos problemas constituirán uno de los principales temas objeto de atención en las próximas reuniones del Fondo Monetario y del Banco Mundial que se celebrarán en Berlín en septiembre. Agradezco a su Gobierno su voluntad de participar en la búsqueda de soluciones al problema de la deuda y he sopesado con la atención que se merece su propuesta de convocar una reunión especial entre los países miembros del Grupo de los Diez y algunos países deudores, con España en el papel de país anfitrión.

No obstante, tras una serie de contactos informales con los países integrantes del Grupo de los Diez, todo parece indicar que existe cierta resistencia a la celebración de una reunión de las características que Vd. propone. Las objeciones alegan razones de principios: la estrategia empleada actualmente para hacer frente al problema de la deuda se basa en una consideración individualizada de cada caso y no parece ser compatible con la aproximación regionalizada o generalizada implícita



en el tipo de reunión que Vd. propone. Asimismo existen objeciones prácticas: de cara a las reuniones de Berlín no sería nada fácil encontrar un momento en que pudiesen acudir a Madrid todos los ministros implicados.

He de comunicarle pues, por los motivos expuestos, que las circunstancias no parecen ser las más propicias para la reunión que Vd. propone.

No obstante, estoy muy dispuesto a seguir dialogando con Vd. respecto a este asunto y espero sinceramente que las próximas reuniones de Berlín nos brinden esta oportunidad.

THE MINISTER OF FINANCE

Date
Stockholm, August 16, 1988



Mr Solchaga
Minister of Economy and Finance
Ministry of Economy and Finance
Madrid

Dear Mr. Solchaga,

Thank you for your letter of late June concerning a possible Ministerial meeting on the problems of the heavily indebted middle income countries. I am sorry that you have not received an earlier reply, but I have been anxious to consult other G 10 countries before conveying a reaction to the suggestions in your letter.

I agree with you that the debt situation remains a very difficult one, which warrants serious attention by the international community. These problems will certainly be very much in focus at the upcoming Fund and Bank meetings in Berlin in September, and justifiably so. I appreciate very much the willingness of your government to make a contribution in the search for solutions to the debt problems and I have carefully considered your suggestion to hold a special meeting between G 10 countries and certain debtor countries with Spain acting as a host.

Soundings among Group of Ten members, however, indicate great resistance to the idea. Objections are made on grounds of principle: the present strategy to deal with the debt problems is based on a case-by-case approach which would not seem compatible with the



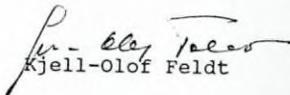
Fundación
Felipe González

regionalized or generalized approach implicit in a meeting of the kind you are suggesting. There are practical objections as well. Finding a time in conjunction with the Berlin meetings when all the relevant ministers could gather in Madrid may prove exceedingly difficult.

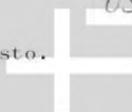
I have to conclude, therefore, that conditions do not seem ripe for a meeting of the kind envisaged.

I am of course prepared to discuss this issue further with you. The Berlin meetings could provide us with a opportunity to do so, and I am looking forward in any case to seeing you then.

Yours sincerely,


Kjell-Olof Feldt

053.21.18



Fundación
Felipe González

2/ ASUNTO: Carta del Ministro de Economía sobre algunos temas a decidir antes del 1 de agosto.
FECHA : 12.7.88



Fundación
Felipe González

Para Archivar

/



El Ministro de Economía y Hacienda

Medida, 12 de Julio

Fundación Felipe González

Querido Presidente,

Los temas que siguen tienen por objeto -
- fo hearle conocer mis consideraciones sobre algunos temas tanto de un departamento como de mayor amplitud sobre lo que veo que habré que tomar decisiones antes del 1º de agosto.

Estos temas son:

- (i) Nominamientos
- (ii) Programación a medio plazo y presupuesto 1979
- (iii) Ley de Estadística
- (iv) Estrategia en relación con la concertación social
- (v) Propuesta de modificación de la Comisión de Desarrollo de Asuntos Económicos.
- (vi) Política Monetaria.
- (vii) Reservertos de temas menores.



(i) Nombramientos

(i.1) Banco de España : será bueno hacerlo en el primer Consejo de Ministros del nuevo Gobierno (el próximo día 15). El procedimiento es, según me dicen el siguiente :

- por el Gobierno \neq basta un R.D. de reorganización (no hace falta uno de ~~cese~~ y otro de nombramiento)

- por el subgobernador basta el del nombramiento del nuevo (el actual, si no es reemplazado, cesa automáticamente)

Insisto en el primer Consejo porque a se no veo que puede haber todavía ^{los nombramientos} ~~de~~ de los Secretarios de Estado de Economía (que todavía tiene algunos asuntos por resolver antes de irse) y de Cameros (que quiere irse, pero sin mayor ni mejor justificación que sus deseos).

(i.2) Secretarios de Estado

Es seguro que preparará a Pedro Páez, actual



Secretario General de Comercio, para uno de los dos cargos
ya que en relación con ambos tiene experiencia. Todavía
no tengo claro quién puede ser el otro candidato,

(i.3) Presidente del INI : Me dice el M^o de

Industria que el pensaba proponer a J. Mercader
persona que por sus datos tiene muy buenas referencias
con el M^o de Defensa. Yo tengo buena opinión del
mismo y no veía inconveniente en el nombramiento.

Me preocuparía, sin embargo, el nombramiento a cual-
quiera que no fuera de la confianza del M^o de Indus-
tria por los riesgos que en otras ocasiones le he expuesto.

(ii) Programación Económica y Presupuesto

(ii.1) Introducción

En mi opinión sería conveniente
que el Gobierno conociera con algún detalle la progr-
nación a medio plazo antes de entrar a la eleccion-



Cada del Presupuesto por varios resúmenes:

a) porque permitiría al Gobierno del S.M. tener una primera idea sobre la amplitud, pero también los límites, de la tarea colectiva a realizar

b) porque permitiría que los Ministros no se lleguen ideas groseramente equivocadas sobre los recursos que se pueden asignar en el próximo presupuesto facilitando así la discusión de este último

c) porque permitiría a los Ministros contemplar sus objetivos en una perspectiva temporal relativizada con la trascendencia de los recursos en el próximo presupuesto.

(ii) 2) Programación

Si se acepta lo anterior creo que una primera discusión basada exclusivamente en el "resumen y conclusiones" que nos sirvió de guía en el trabajo en marcha de hace unos meses debería tener lugar el próximo día 15 de julio



El siguiente Consejo de Ministros (día 22) o si es necesario por la presencia del Rey, el día inmediatamente anterior) debería verse con mayor detalle las fichas de las políticas de gasto implicadas en la programación.

Cómo es evidente que el reparto de estos dos documentos lleva a su vez a la filtración, ni se desea este curso de acción contencioso presentar a la prensa las grandes líneas de la programación antes de que sean objeto de interpretaciones sesgadas (es decir, antes de finalizar el propio mes de julio)

(ii.3) Promesas

Los primeros documentos de ingresos y gastos deberán presentarse o el día 21-22 o como muy tarde el día 29 de julio.

Te envío la propuesta de separación de Unidades de la Seguridad Social y la forma de organizar el presupuesto a partir de esa decisión. Al mismo tiempo te hago una propuesta para universalizar la asistencia sanitaria



, cosa que deberá verse en la Concertación Social.

Te recuerdo, en fin, que la mayor parte de la Ley de Presupuestos deberá quedar remeada en subsecretarios a lo largo de este mes de junio.

(iii) Ley de Estadística

Ha quedado "técnicamente" aprobada en la Comisión de Subsecretarios.

Fue aprobada en sus líneas generales hace ^{mes (10 de junio)} ~~un par de meses~~ cuando le presenté en el Consejo de Ministros. Admittedo de considero que se aprobó desde el punto de vista político y que su decisión que se aprobara no quedara condicionada al desarrollo legal del derecho Constitucional a la intimidad y esas cosas.

No de cual es el razón por la que el vicepresidente no le pasó al Consejo de Ministros anterior (aunque, ciertamente, tampoco era un Consejo de Ministros como para aprobar nada trascendente) pero no conviene retrasarla otra semana más para evitar especulaciones.



(iv) Estrategia en relación con la Concertación Social

De acuerdo con los notes que formé en sus conversaciones con los miembros de la Ejecutiva Conjunta de la Unión General de Trabajadores que creen que la democracia no le permite al movimiento obrero, siete puntos, los temas, esbozados algunos de los cuales, o todos, podrían ser objeto de Concertación: 1) la reforma del INEM, 2) el aumento de la cobertura de las prestaciones de desempleo (y sobre ciertos temas ya se han abierto unas líneas de negociación sin que quede claro cuáles son los límites que el Gobierno puede decaer en el curso de la misma) 3) un supuesto convenio sobre empleo público 4) la política de empleo (el plan de empleo juvenil del PSOE vs. los 170 millones de U.G.T.), 5) el convenio legal o negociado de la figura de la fides de inversión, 6) la constitución del Consejo Económico y Social y, finalmente, 7) la negociación de los Presupuestos del Estado de 1978 (reconocimiento del D^o a las funciones y la negociación y contenido de la que hebre que negocier con U.G.T. que



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

Si extendi bien esa la fijación de salarios, la de pen-
siones y las Inversiones Públicas).

Es evidente que antes de finalizar el mes de
julio tendríamos que conocer el límite de lo que el
Gobierno puede aceptar en cada uno de sus campos así
como la táctica a seguir en el establecimiento y mante-
nimiento de meses de concertación.

Para ello es indispensable que reunia^{en la} ~~se~~ ^{se} ~~reunian~~ ^{reuniera} ~~se~~
al menos participen los siguientes ministros: Administra-
ción Pública, Trabajo, Industria y a que asista
junto con los demás que tu consideres conveniente.

Durante el mes de julio podemos bien que
bien, ir capeando el temporal. En septiembre se cobra
inefijación sobre límites y procedimientos resolvers
tore por el Gobierno.

No hace falta decir que en el seno del
propio Gobierno podré haber discrepancias serias en la
forma de abordar cada uno de los temas susceptibles de
"Concertación social".



(U) Modificación de la C.D. Asuntos Económicos.

(U.1) Limitación de poderes: la C.D.A.E. ha aceptado de tener decisiones en muchos campos como consecuencia de: a) el proceso de desregulación de la actividad económica y de liberalización de precios, b) el proceso de transferencia de competencias por parte de las Comunidades Autónomas y c) el proceso de transferencia de competencias a la CEE (en todos los campos, pero particularmente en materia de agricultura y comercio)

Conveniente por tanto aceptar a la nueva limitación ~~reservada~~ ^{será bueno} en la que, por un lado, ~~conviene~~ ^{conviene} aumentar las competencias en materia de decisión en muchos campos de acción y, por otro, prepararla como un foro de referencia en materia de programación económica lo que aconseja ^{la} incorporación a la misma del J.º E.º de Hacienda que es el encargado de la programación y el presupuesto.

Así, en este terreno, será la encargada de cubrir los planes de Carreteras, de Transportes Ferroviarios, de Energía, de ~~distinta~~ política de empleo, de formación profesional, de



planes sectoriales de industria (industria de la defensa, p. g. reconversiones sectoriales, etc) o de agricultura, el plan hidroeléctrico o el de Transporte aéreo, el de la flota mercante o el de la flota pesquera, las redes de Comunicaciones etc etc...

(D.2.) Procedimiento : en la semana que viene como muy tarde enviaremos borrador de R. D. (o la norma que corresponde) para modificar la C. Delegada. Si es fu visto bueno y nos aseguramos de que nadie mal-entende el propósito de la Reforma podremos llevarle adelante antes de que finalice el mes de julio

(Di) Política Monetaria

Es evidente que la apertura de nuestros mercados financieros después de 1992 creará graves problemas a los intermediarios españoles (bancos y cajas a corto) que no podrán resistir bien la competencia si continúan manteniendo el actual coeficiente de inversión obligatoria en deuda pública del Estado (10%) y de



les Comunidades Autónomas (4%)

E, por, necesito iniciar un proceso de desmantelamiento gradual del mismo que me propongo llevar al Consejo de Ministros en el próximo mes de ~~octubre~~ septiembre cuando bien podríamos adelantarlo a este de julio si tu no vieras inconveniente. Según dicho procedimiento y empezando en Enero de 1989 se reducirá el coeficiente obligatorio de deuda pública a razón de 1 punto a trimestre terminando la liberalización en 1992 (primer trimestre)

Este desmantelamiento favorecerá el tránsito de la deuda pública al sustituir los bonos los papeles del Tesoro - hoy dentro del coeficiente obligatorio - por letras del Tesoro - con tipos de interés mayores - o deuda del Estado a tres y cinco años.

Para compensar este aumento de coste me propongo hacer las siguientes cosas:

a) Reducir el tipo de interés de los papeles desde el 5,5% actual al 3% de inflación prevista por los próximos años



El Ministro de Economía y Hacienda

b) Aprobación del replanteamiento de Fondos de Pensiones que obligue a los mismos a atender deuda pública ante sus cotizados. Este aumento de la demanda por cumplimiento de la normativa acordada al que proviene de la institución por parte de bancos y cajas de ahorro de ~~éstos~~ por pagar al Tesoro por letras o otros títulos de la deuda permitiría una fuerte caída en los tipos de interés de estos ~~de éstos~~.

c) Aumentar la parte del coeficiente de caja que no es remunerada (apuntando, un embargo, una reducción del coeficiente total) lo que disminuirá los beneficios de la banca y aumentará muy notablemente los del Banco de España (que se le encargó de remunerar dicho coeficiente). Esto se puede hacer mediante una orden comunicada al Gobernador del Banco de España y tendrá el efecto ya para este año ~~de~~ disminuir un nivel de beneficios en los intermediarios financieros que comienza con ser de escándalo.

Por ello conviene tomar rápidamente la medida c) (Cuento más tiempo de 1988 está en vigor, mejor para el Banco de España y peor para la banca y las cajas)



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

Parece evidente sin embargo que deberá tenerse a el
 respecto de Fases G, demás medidas por que el mismo
 valorar adecuadamente el conjunto de las acciones y
 otro tanto hacia la banca.

Por consiguiente, o el día 21-22 o el día
 29 de julio será conveniente informar al Consejo sobre
 estas medidas de Política monetaria y tener G oportunos medi-
 das.

(vii) Reservatorio de Fases nuevas

(viii) Te envío copia de la carta del Gobernador del
 Banco de España sobre la solicitud del Gobierno de Panamá.
 Mi opinión es que deberíamos acceder a su solicitud (de
 de la población)

Le fue fuere algunos más, pero es lo dividido.

Recibe un fuerte abrazo

En Múny.

Anexo: - un documento sobre existencia sanitaria

- una carta al Gobernador del Banco de España



BANCO DE ESPAÑA
EL GOBERNADOR

Madrid, 27 de junio de 1988

000746

Excmo. Sr.
D. Carlos Solchaga
Ministro de Economía y Hacienda
MADRID

Querido Ministro:

El pasado día 23 recibí la visita de la misión del Gobierno panameño que está estos días en España y que preside el Ministro de Planificación y Política Económica. Nos ha planteado su deseo de que el Banco Nacional de Panamá abra una cuenta denominada en dólares norteamericanos que serviría para canalizar los cobros y pagos a efectuar entre el Banco Nacional de Panamá y un cierto número de bancos en el extranjero.

Aunque en la carta que me han enviado reiterando formalmente su petición, de la que te adjunto fotocopia, no hace mención de ello, en la entrevista que han mantenido con nuestro Departamento Internacional, han dado como razón de su solicitud "la persecución del Gobierno norteamericano". Creemos que, efectivamente, su intención es situar esta cuenta del Banco Nacional de Panamá en una entidad -el Banco de España- que consideran fuera del alcance de las medidas de embargo o inmovilización que ya han dispuesto o puedan disponer en el futuro las autoridades de los Estados Unidos, lo cual convierte la eventual apertura de esa cuenta en una cuestión política delicada.

Para el Banco de España se trataría de algo extraño, puesto que nunca ha abierto cuentas en moneda extranjera de titularidad de ningún banco central o comercial extranjero. Por otro lado, la apertura y administración de la cuenta implicaría un aumento significativo en la carga de trabajo de los servicios correspondientes del Banco de España, dado que, según los mismos panameños, utilizarían la cuenta para sus relaciones con unos 50 bancos extranjeros; y aunque al principio su uso no fuera muy frecuente, la decisión de apertura nos obligaría a aceptar cualquier número de órdenes que se cursaran, número que si la cuenta resulta útil para las autoridades panameñas podría aumentar rápidamente.

../...



.../...

Por todo lo anterior creo que la decisión es inminentemente política y por tanto espero tus comentarios sobre el contenido de la contestación a dar a la petición Panameña.

M. de

Manuela Ruiz

Señor Don
Mariano Rubio, Gobernador
Banco de España
E. S. D.



Indación
Ipe González

Estimado señor Rubio:

Aprovecho la presente para formalizar ante usted la solicitud que a nombre del Banco Nacional de Panamá hiciera al efecto de que el Banco de España ofreciera al banco depositario oficial del Estado Panameño una cuenta internacional denominada en dólares de los Estados Unidos para operar sus pagos y recibos internacionales producto de la compensación bancaria diaria en la que nuestro banco participa.

Como expliqué a usted en el día de ayer, el Banco Nacional de Panamá depositaría fondos suficientes para los fines indicados donde ustedes lo indiquen y sobre la base de los saldos daría instrucciones diarias para recibir y pagar, según operen los saldos de la compensación bancaria. Periódicamente y de conformidad con nuestras instrucciones, se transferiría al Banco Nacional de Panamá los fondos que figuren a su favor y, por lo contrario no habría para el Banco de España en ningún momento la eventualidad de tener que aportar fuente de financiamiento aún temporal a nuestro banco. Las instrucciones del Banco Nacional de Panamá incluirían transferencias cablegráficas a plazas en Los Estados Unidos de América, Europa y Japón en número aproximado de diez diariamente.

Agradezco al señor Gobernador del Banco su atención a la presente solicitud que formulé en nombre del señor Rafael Arosemena, Gerente General del Banco Nacional de Panamá y reitero a usted las expresiones de mi consideración más distinguida.

Gustavo R. González
MINISTRO DE PLANIFICACIÓN Y
POLÍTICA ECONÓMICA DE LA REPÚBLICA
DE PANAMÁ

Madrid, 24 de junio de 1988

053.21.18

ASUNTO: CARTA DEL MINISTRO DE HACIENDA SOBRE PROBLEMAS DE COMPETENCIAS ENTRE LOS MINISTERIOS DE EXTERIORES Y HACIENDA
EN TEMAS RELACIONADOS CON LA CEE

FECHA: 11 DE OCTUBRE DE 1985

Fundación
Felipe González



Fundación
Felipe González

Archivar por orden
del Presidente
abril-1984.



NOTA INTERIOR



PRESIDENCIA DEL GOBIERNO

DE: Director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno

A: PRESIDENTE

Fundación
Felipe González

su referencia

FECHA: 26-12-85

n/referencia

A S U N T O

Atendiendo a tu solicitud, cursada a través de tu Secretaría de fecha 9-12-85, adjunto te envío Proyecto de respuesta a la Carta del Ministro de Economía y Hacienda, elaborada por este Gabinete.

Un abrazo,

Observaciones

Creo que no es necesario la respuesta. - Mea bien informarlo en el próximo despacho con su carta también.

ofrece la opinión
del fabricante sobre
este tema. -

pedido

24-octu-05



Fundación
Felipe González



GABINETE DE LA PRESIDENCIA
DEL GOBIERNO



Fundación
Felipe González

PROYECTO DE CARTA DEL PRESIDENTE DEL GOBIERNO
AL MINISTRO DE ECONOMIA

En contestación a las dos notas enviadas por tu Departamento sobre incorporación de funcionarios a la Comisión y sobre las necesidades de personal y dotaciones presupuestarias e informática, quiero manifestarte lo siguiente:

Las grandes posibilidades que tenemos de obtener un puesto de nivel A1 en la Dirección General de Política Regional, parecen en principio descartar la petición hecha por tu Departamento de que "al menos deba conseguirse un A2". El reducido tamaño de la Dirección General XVI, imposibilita la obtención simultánea de un A1 y un A2.

El puesto de Director General, presupondrá, además que - alguno de los puestos de Asistente al Director General, sea ocupado por un funcionario español. Con esto se resuelve la preocupación puesta de manifiesto por tu Departamento, cuando quizá con fundiendo la terminología, hace alusión a la necesidad de obtener un puesto de Adjunto al Director General (dicho puesto no existe en la Dirección General XVI).

De igual manera, y como ya te dije al comienzo, dado lo reducido de la Dirección General XVI, no parece factible obtener además del puesto de nivel A1, un puesto de nivel A2 en la Dirección C, y un Jefe de División en cada una de las tres Direcciones que conforman la Dirección General de Política Regional.

Nuestra petición, quizá más acorde con las posibilidades reales, ha consistido en solicitar un puesto de Jefe de División en la Dirección C de nueva creación y tres puestos de Nivel A4/5 en cada una de las tres Direcciones anteriores.

Por lo que se refiere a la solicitud de un Jefe de División en la Dirección General IV, me es grato comunicarte que di-

.../...



GABINETE DE LA PRESIDENCIA
DEL GOBIERNO



Fundación
Felipe González

.../...

cho puesto, junto con otras dos Jefaturas de División ya fueron so
licitadas en su día.

Asímismo, el puesto de nivel A2 en la Dirección General II
de Asuntos Económicos, en el que tu Departamento está también inte-
resado, ya fue ofrecido por la Comisión y aceptado por España.

Finalmente, y en relación con las necesidades informáticas
en los Servicios de los distintos Ministerios con motivo de la Ad-
hesión a la CEE, quiero recordarte que ya existe un proyecto de -
red interministerial informática, dependiente del Ministerio de la
Presidencia, *que había que desarrollar.*



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

Madrid, 11 de Octubre de 1985

Excmo. Sr.
D. Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno
MADRID

Querido Presidente:

Te envío una copia de la carta que acabo de remitir al Ministro de Asuntos Exteriores en relación con algunos acontecimientos preocupantes.

Junto a ella te envío también fotocopia de la agenda de la reunión de Bangkok entre los países de la ASEAN y los de la CEE, con el fin de que veas los temas que se van a tratar en la misma.

Mi preocupación no es en modo alguno de defensa de la competencia ministerial y mucho menos de defensa de intereses corporativos. Me preocupa la defensa de los intereses de nuestro país siempre mejor salvaguardada en manos de expertos que en otras manos.

He mantenido siempre que no tiene mucho sentido la adhesión de la Secretaría de Estado de Comercio al Ministerio de Economía y Hacienda, pudiendo quedar mejor ubicada en el Ministerio de Industria (sin excluir que algunos de sus funcionarios reforzaran el servicio exterior de nuestro país). No obstante, en tanto permanezca en este Ministerio me veo obligado a reclamar que sea dicha Secretaría quien discuta fundamentalmente los temas comerciales exteriores si queremos aprovechar adecuadamente un colectivo de profesionales bien preparado y sin parangón con ningún otro en este campo que constituye su especialidad.

Recibe un fuerte abrazo,

Carlos Solchaga



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

Madrid, 10 de Octubre de 1.985

Excmo. Sr.

D. Francisco Fernández Ordoñez

Ministro de Asuntos Exteriores

Querido Pco,

Quiero comentarte, con cierta urgencia, dos temas relativos a las CCEE que me preocupan: la reunión que los días 17 y 18 de octubre tendrá lugar en Bangkok entre los países de la CEE y los países miembros del ASEAN y las deficiencias y retrasos en la transmisión de información a y desde Bruselas.

En relación con el primero de ellos, dado que la casi totalidad de los temas que figuran en el Orden del Día son de índole económica y comercial competencia de mi Departamento (negociaciones comerciales multilaterales, acuerdos multifibras, materias primas, etc.) considero que a dicha reunión deberá asistir, en mi ausencia, un representante de este Ministerio. En este sentido la Secretaría de Estado de Comercio remitió a la Secretaría de Estado para las Relaciones con las Comunidades Telex rogando se comunicara la asistencia a dicha reunión del Secretario de Estado de Comercio, Luis de Velasco. Sin embargo, la Secretaría de Estado para las Relaciones con las Comunidades comunicó a Bruselas la asistencia del Secretario de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica.



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González
2.

Me cuesta mucho entender el fundamento de esa decisión, estimando que lo lógico es que sea este Departamento quien, por el carácter económico y comercial de los temas y por el conocimiento y seguimiento continuo que de los mismos se hace en él, el que represente a España en la reunión de Bangkok por lo que te agradecería hicieras las gestiones oportunas para resolver este engorroso asunto de competencias.

En relación con el segundo de los temas, ha ocurrido con frecuencia que las convocatorias y documentación relativas a los comités y reuniones de las CCEE a la que asisten representantes de este Ministerio, se han transmitido por la Secretaría de Estado para las Relaciones con la CEE con varios días de retraso a la realización de las mismas.

En concreto, el pasado lunes tuvo lugar en Luxemburgo el Consejo de Ministros sobre asuntos de Mercado Interior, al que asistió el Secretario de Estado de Comercio. Con anterioridad a la reunión se envió a la Secretaría de Estado para Relaciones con la Comunidad el oportuno Telex para su transmisión a Bruselas. Sin embargo no se transmitió el Telex a Bruselas en su momento sino hasta el día 8 comunicando a nuestra Misión en Bruselas que Luis de Velasco asistiría a la reunión (ya realizada) en representación del Secretario de Estado para las Comunidades Europeas.

Recibe un abrazo



DRAFT

Provisional Agenda

of

The ASEAN-EC Ministerial Meeting on Economic Matters
Bangkok, 17 - 18 October 1985

Open Session

1. Opening address by H.E. the Prime Minister of Thailand
2. Statement by the Leader of Malaysian Delegation (as Chairman of the ASEAN Economic Ministers)
3. Statement by the Leader of the Indonesian Delegation (as country coordinator)
4. Statement by the Presidency of the EC
5. Statement by EC Commission

Closed Session

6. Adoption of Agenda
- ⑦ International Economic Issues
- ⑧ ASEAN-EC Regional Economic Issues
- ⑨ ASEAN-EC Cooperation
 - a) Assessment of Cooperation Agreement
 - b) New Priorities and Directions in ASEAN-EC Cooperation
10. Other matters
11. Joint Press Statement

Detalle

Proposed Issues to be Raised Under Various Agenda Items

Fundación
Felipe González

- 7. I. International Economic Issues
 - 1. Protectionism and broad issues related to question of market access.
 - 2. New Round of NTM
 - 3. Monetary and financial issues, including debt problem
 - 4. MFA (international aspects)
 - 5. Commodities (international aspects)

- 7. II. Overall Economic Relations
 - 1. Economic situation and outlook of EC
 - 2. Economic situation and outlook of ASEAN
 - 3. Possibilities for correlating economic policies of the two sides, and strengthening economic cooperation:-
 - 3.1 MFA in bilateral context
 - 3.2 Commodities, specific products
 - 3.3 GSP
 - 3.4 Investment
 - 3.5 Industrial cooperation, particularly relocation
 - 3.6 Transfer of technology

- 4. III. ASEAN-EEC Cooperation Agreement
 - 1. Commercial Cooperation, trade
 - 2. Economic Cooperation, (eg. investment, private sector)
 - 3. Development Cooperation
 - 4. Assessment, implementation, improvement
 - 5. New priorities and directions:-
 - 5.1 Tourism
 - 5.2 EIB
 - 5.3 Drug Abuse and Trafficking
 - 5.4 Science and Technology
 - 5.5 Training, eg. Civil Aviation

ASUNTO: Carta del Ministro de Economía informando al Presidente de la convocatoria del Comité de Política Fiscal y financiera

FECHA: 3 febrero 1986

058.23.18



Fundación
Felipe González



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

V

Madrid, 3 de Febrero de 1986

Excmo. Sr.
D. Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno
Palacio de la Moncloa
MADRID

Querido Presidente:

De acuerdo con la conversación que mantuvimos el otro día en el Palacio de Oriente y después de advertir al Secretario de Organización del PSOE sobre la necesidad de dedicar la reunión de la Comisión Ejecutiva Federal del próximo día 10 de febrero al problema de la financiación autonómica, he convocado en el día de hoy el Comité de Política Fiscal y Financiera para el próximo día 25 de febrero de 1986.

El Ministro de Administración Territorial, como es lógico, ha sido informado previamente. Me propongo asimismo hacer una reunión exploratoria con Cataluña.

Te envío anexa la carta de convocatoria a los Consejeros de Hacienda de las distintas Comunidades Autónomas.

Un abrazo,

Carlos Solchaga Catalán



**DECIMOCUARTA SESION DEL PLENO DEL CONSEJO DE POLITICA FISCAL
Y FINANCIERA**

Fecha: 25 de febrero de 1986

Hora: Diez

Lugar: Salón Carlos III del Ministerio de Economía y Hacienda

ORDEN DEL DIA

- 1º.- Lectura y, en su caso, aprobación del Acta de la sesión anterior y del Anexo I al Acta número 11.
- 2º.- Elección de Vicepresidente.
- 3º.- Metodología para la financiación de las Comunidades Autónomas:
 - a) Aplicación del sistema de financiación durante el período transitorio: Balance de ventajas e inconvenientes.
 - b) Procedimiento a seguir para el desarrollo del sistema de financiación de las Comunidades Autónomas.
- 4º.- Ruegos y preguntas.

053.21.18

ASUNTO: Carta del ministro de Economía sobre la posibilidad de aumentar los medios empleados en la gestión de los expedientes de pensión de los militares republicanos

FECHA: 9 de abril 1986

Fundación
Felipe González



El Ministro de Economía y Hacienda

Madrid, 9 de abril de 1986.

Fundación
Felipe González

Excmo. Sr.
Don Felipe González
Presidente del Gobierno

Querido Presidente:

En contestación a tu carta de 5 de marzo pasado, sobre la posibilidad de incrementar los medios empleados en la gestión de los expedientes de pensión de los militares republicanos solicitadas al amparo de la Ley 37/84, adjunto te remito el "Plan de trabajos extraordinarios" que espero permitirá incrementar de forma sustancial la resolución de los mencionados expedientes.

Un abrazo.

Carlos Solchaga.



Aparición
En el asunto de
partidario per-
manente alente.

Documentación lucida a
fals. mil. 21-ab-1-86



Fundación
Felipe González

ASUNTO: Carta del Ministro de Economía adjuntando informe sobre el sistema retributivo de los funcionarios
FECHA: 4 de febrero de 1986



PRESIDENCIA DEL GOBIERNO

053.2118



Ver en gabinete

Unico documento
original
11- febrero - 86



Fundación
Felipe González

El Informe se mando a gabinete para su estudio el 11 de febrero de 1986



El Ministro de Economía y Hacienda

Madrid, 4 de febrero de 1986

Felipe González

Excmo. Sr.
D. Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno
MADRID

Querido Presidente:

En este momento se encuentra muy avanzado el proceso de transformación del sistema retributivo de los funcionarios, quedando únicamente pendientes de aprobación los catálogos de dos Ministerios, Interior y Transportes, Turismo y Comunicaciones, y los correspondientes a los Organismos Autónomos.

En fecha posterior a la aprobación del catálogo de puestos de trabajo se ha comunicado a cada Departamento la cuantía global del crédito para atender al pago de complementos de productividad. Para establecer esa cuantía se sumaban las cantidades siguientes:

- Coste de las dedicaciones exclusivas en la fecha inmediatamente anterior a la entrada en vigor del nuevo sistema retributivo.
- Importe de las disminuciones retributivas derivadas de la aplicación del régimen retributivo y no cubiertas por complementos personales y transitorios. (Mediante la consideración de este último sumando, el Gestor puede, si lo estima conveniente, restituir transitoriamente vía complemento de productividad, las pérdidas originadas en el proceso de transformación).

En general los Ministerios han llevado a cabo una implantación gradual utilizando en los primeros meses los complementos de productividad para compensar las diferencias entre el nuevo y el anterior sistema retributivo.

../..



Es evidente que el mantener permanentemente el criterio compensatorio como forma de distribución del crédito de productividad vulnera el espíritu de la Ley 30/1984 y las sucesivas Leyes de Presupuestos que expresan que el **complemento de productividad está destinado a retribuir el especial rendimiento, la actividad y dedicación extraordinaria y el interés e iniciativa con que el funcionario desempeña su puesto de trabajo.**

La utilización adecuada de los créditos de productividad permitirá sin duda a los gestores llevar a cabo una política de personal eficaz, dirigiendo las actuaciones individuales hacia la mejor consecución de los objetivos de la organización. En este sentido, las propuestas de homogeneización de los criterios de distribución que se sometan a la consideración del Consejo de Ministros deberán ser suficientemente flexibles, sin tratar de anular la competencia y responsabilidad del gestor. El sistema retributivo que estamos aplicando contiene un elemento de descentralización de las políticas retributivas y de las responsabilidades de la gestión del personal desde Hacienda a los distintos Ministerios que no puede limitarse por una normativa muy estricta.

Iniciado ya 1986, se hace preciso fijar a la mayor brevedad posible los créditos de que dispone cada Departamento para atender al pago del complemento de productividad en este año.

Las hipótesis de cálculo son las explicitadas anteriormente, actualizando en el 7,2 por cien las cuantías de cada sumando. Las cifras resultantes, comunicadas hoy a los distintos Ministerios, no coinciden exactamente con las reflejadas en los Presupuestos Generales del Estado para 1986, por lo que será preciso instrumentar las correspondientes modificaciones presupuestarias, tal y como la Ley de Presupuestos para 1986 preveía.

.../...



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación 3.
Felipe González

Para ello, he remitido a cada Ministro el importe de los créditos de productividad de los que dispone, referidos a los efectivos existentes en 1 de Enero de 1986.

Ahora bien, es evidente que la incorporación de funcionarios a puestos de responsabilidad, en los que la productividad tiene que jugar un papel importante no debe llevar aparejada una disminución del complemento de productividad medio. Lógicamente, una hipotética disminución de los efectivos, no debería significar un incremento de la productividad media de los restantes.

Por esta razón, el crédito fijado inicialmente para cada Ministerio se actualizará en base a los incrementos netos de personal, de acuerdo con unos módulos unitarios idénticos para todos los Departamentos y Organismos.

De esta forma se irán acercando progresivamente las cuantías relativas de los créditos de productividad de los que está dotado cada Departamento, superando marginalmente las diferencias iniciales. A este respecto es preciso señalar que las diferencias en los créditos iniciales expresados en porcentaje de la masa salarial de cada Departamento, son consecuencia de la diversidad de situaciones existentes en el momento anterior a la implantación del nuevo sistema retributivo.

En efecto, para algunos Ministerios, la implantación del nuevo sistema ha supuesto en retribuciones regladas un incremento considerable, al que habría que añadir el que supone el crédito global de productividad. En cambio, en el caso del Ministerio de Economía y Hacienda la implantación del nuevo régimen retributivo ha originado pérdidas importantes en muchos casos. Si a esto se añade la mayor frecuencia de percepción del anterior concepto de dedicación exclusiva, debido a las

../...



especiales características de muchos de los puestos de trabajo del Departamento, se entenderán las diferencias en las cuantías relativas de los créditos de productividad.

Por ello es preciso insistir en que la igualación de los créditos de productividad, derivados de las anteriores exclusivas, que a buen seguro no dejarán de plantearte algunos compañeros de Gabinete, no es posible ni deseable por las siguientes razones:

- a).- Financieramente, esta igualación al alza representaría un coste inasumible.
- b).- Políticamente, la igualación a la baja es impensable puesto que la retribución vía exclusivas formaba parte de las retribuciones efectivamente percibidas por importantes colectivos a los que no parece concebible que se imponga una disminución drástica de sus retribuciones.
- c).- Las desigualdades retributivas existentes (fruto de la raíz corporativa de la retribución percibida por los funcionarios), y el excesivo cierre del abanico salarial, han sido ya resueltos en buena medida a través de la fijación de complementos específicos a los puestos de mayor responsabilidad, primando especialmente a los Ministerios tradicionalmente - - peor tratados.

En cambio, en el Ministerio de Economía y Hacienda, que disponía para sus Cuerpos de las retribuciones más elevadas, aunque no siempre suficientes, de la Administración, las mejoras vía complemento específico apenas son significativas, por lo que la utilización de los



El Ministro de Economía y Hacienda



5.

Fundación
Felipe González

créditos de la anterior dedicación exclusiva es una condición imprescindible para mantener el equilibrio retributivo con la situación anterior.

- d).- Algunas actividades deben retribuirse con un incentivo de productividad variable según el rendimiento efectivo del titular de cada puesto de trabajo, de una forma más intensa que en otras. Tal es el caso especialmente de las tareas de gestión y de inspección tributaria a todos los niveles. En esta clase de puestos de trabajo se ha disminuído la proporción que la retribución fija representa sobre el total, para poder disponer de un adecuado sistema de estímulo y de incentivos.

De cualquier forma, los servicios de mi Departamento que han pilotado el proceso de transformación del régimen retributivo están a disposición de los Ministerios para aclarar las hipótesis de cálculo, corregir los posibles errores y proceder a las actualizaciones de crédito necesarias.

Adicionalmente a este pequeño resumen de la situación actual del proceso de transformación del sistema retributivo, cuya implantación requerirá esfuerzos prolongados durante los próximos años y que constituye sin duda una pieza básica de la modernización de nuestra Administración Pública, te remito un estudio más detallado, que podría servir, si te parece adecuado, como un instrumento de explicación a los funcionarios y a la opinión pública de nuestra tarea en este campo.

Un abrazo,

Carlos Solchaga Catalán

ASUNTO: Carta del Ministro de Economía sobre la solicitud del Presidente de Panamá de que España haga un depósito en el Banco Nacional de Panamá

FECHA: 24 febrero 1986

053.21.18
Fundación
Felipe González



Si nosotros, no fue conca-
mizar esta responsabilidad

A fabricar. No se si los
embajador ahora.



El Ministro de Economía y Hacienda

Madrid, 24 de febrero de 1986

Fundación
Felipe González

Excmo. Sr.
D. Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno
MADRID

Querido Presidente:

Contesto a tu carta de 17 de febrero en la que te interesabas por la posibilidad de atender la petición del Presidente de la República de Panamá en el sentido de que España haga un depósito en el Banco Nacional de Panamá por un período de cuatro meses con el fin de atender eventuales necesidades de liquidez mientras Panamá está negociando sus problemas de deuda exterior.

La operación financiera que plantea el Presidente de la República de Panamá daría lugar, en mi opinión, a diversos problemas. Por un lado, se trataría de un precedente peligroso para otros países del área latinoamericana que tienen muy graves problemas de deuda y que podrían solicitar de España ayudas similares. Desde 1982, cuando empezaron a aparecer los problemas de deuda exterior, se han recibido peticiones análogas a las que, siguiendo la actitud general de los Bancos Centrales, el Banco de España no accedió. Por otro lado, no existe en este momento ningún compromiso entre Panamá y el Fondo Monetario Internacional que permita asegurar que los problemas de deuda de Panamá vayan a quedar resueltos en unos meses.

Finalmente, se trataría de una operación atípica desde el punto de vista del empleo de nuestras reservas exteriores por parte del Banco de España pues, como antes te he señalado, los Bancos Centrales no realizan operaciones de apoyo a la liquidez de países con problemas de deuda exterior.

.../...



El Ministro de Economía y Hacienda

.../...

Creo, por lo tanto, que en estas circunstancias no resulta posible atender la petición panameña.

Un abrazo,

Carlos Solchaga Catalán.



Fundación
Felipe González

053.21.18



Fundación
Felipe González

ASUNTO: Carta del Ministro de Economía enviando recordatorio de la última entrevista mantenida con el
Presidente

FECHA: 7 de enero de 1986



El Ministro de Economía y Hacienda

Madrid, 7 de Enero de 1986



Fundación
Felipe González

Excmo.Sr.
D. Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno
MADRID

Querido Presidente,

Como recordatorio de nuestra conversación del pasado sábado sobre el procedimiento para la regulación del sistema de financiación de las Comunidades Autónomas, el calendario previsto es el siguiente:

a) En el Consejo de Ministros del próximo día 10 te entregaré un documento en el que se resuman las posiciones y criterios contenidos en el "Borrador del Sistema de Financiación de las Comunidades Autónomas", así como simulaciones de lo que puede ser el resultado final, tanto para los casos intermedios como para los casos extremos.

b) En el transcurso de la semana siguiente tendrían lugar reuniones entre Presidencia del Gobierno y la Secretaría de Estado de Hacienda para trabajar sobre estos documentos.

c) En el Consejo del día 17 de enero se decidiría la convocatoria del Comité de Política Fiscal y Financiera para el próximo 4 de febrero. Asimismo, el viernes 17 por la tarde yo expondría las líneas generales y criterios a utilizar para el sistema de financiación de las Comunidades Autónomas, en la reunión de la Comisión Ejecutiva del PSOE, que tu presidirías.

Un abrazo

Carlos Solchaga Catalán



Fundación
Felipe González

Para el Comj. de
Ministros del día 10.

ASUNTO: Carta del Ministro de Economía sobre las pensiones de los militares republicanos

FECHA: 3 de diciembre de 1985

053.21.18



Fundación
Felipe González

Excmo. Sr. Presidente del
Plebeo de la Mancha
Medina.

Medina 11/6/91

Querido Presidente,

Como tantas otras veces en que los viejos y el mucho trabajo que ambos tenemos dificultan un contacto suficiente en esta ocasión también he pensado al escribirte por serito algunas consideraciones sobre la situación actual del Gobierno que, como también me ha ocurrido, tendremos ocasión en los próximos días de discutirlos de palabra.

Don sea los temas que me causen alguna preocupación en estos momentos: el funcionamiento interno del Gobierno y la marcha del gasto público.

Sobre el primero, te avisé que estoy empezando a temerme que después de los viejos problemas que tenemos hasta la remodelación del Gobierno reciente han reaparecido o sencillamente no hemos sido capaces de superarlos. Si que faltando coordinación en mi opinión y las decisiones se toman con algún retraso sobre lo que sería deseable. Como yo lo veo, la cuestión radica en dos puntos: tu agenda - que sigue siendo demasiado apretada - y la insuficiencia de las reuniones de Coordinación que habíamos proyectado. Cuanto más lleve continue aquella (tu agenda



o Ver que te puede
decir hacer o

Los Republicanos



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

Madrid, 3 de diciembre de 1985

Excmo. Sr.

D. Felipe González Márquez

Presidente del Gobierno

Querido Presidente:

Contesto a tu carta del pasado 23 de octubre en la que me expones la preocupación existente entre los militares republicanos por la lentitud con que se resuelven las solicitudes de reconocimiento de pensión al amparo de la Ley 37/84.

No es necesario que te diga que esa preocupación la comparto absolutamente y que por parte del Departamento se está haciendo todo lo posible para la agilización de la tramitación, adoptándose una serie de medidas para tratar de resolver los problemas de personal y de carácter estructural que inciden en la situación y que te expongo a continuación, así como los resultados que, previsiblemente, podrán obtenerse.

En primer lugar, existe, en efecto, una carencia de medios humanos cuya repercusión creo no debe sobredimensionarse ya que el problema no se resuelve con una dotación extraordinaria de personal, puesto que ello provocaría una saturación de los espacios disponibles del todo disfuncional y la necesidad de un periodo de formación para las personas ajenas a la materia, que entorpecería el desarrollo del trabajo.

El problema se está tratando de solventar mediante una redistribución de los efectivos de la propia oficina, reforzando la tramitación de estos expedientes y estableciendo un sistema de jornada extraordinaria que permite optimizar el uso de los locales disponibles y la experiencia acumulada. No obstante, no se descarta acudir en una segunda fase a la dotación extraordinaria de personal, una vez que hayan concluido los trabajos de reubicación y ordenación de los servicios.

Los problemas fundamentales proceden de defectos en el material probatorio aportado por los interesados, que se concretan en dos tipos: deficiencias en la legalización de las fotocopias de los nombramientos conferidos por el Gobierno de la República, que es la documentación probatoria que se les exige a los solicitantes, y discrepancia entre el nombre y apellidos del solicitante, que resultan de sus documentos personales de identidad, y el nombre y apellidos que aparecen reflejados en el nombramiento que el interesado se atribuye.

ASUNTO: Carta del Ministro de Economía y Hacienda.

FECHA: 13 de febrero de 1991.



Fundación
Felipe González



Respecto de estos problemas, el primero se está resolviendo de oficio por los servicios de la Subdirección de Clases Pasivas, a través de la compulsa y legalización de los nombramientos aportados con los "Diarios Oficiales" de la República puestos a disposición de la misma por el Ministerio de Cultura. Actualmente se está tratando de incrementar la colaboración con dicho Departamento para disponer de mayores fondos documentales. Es, sin embargo, un problema de difícil solución y que redunda en la tramitación del expediente, puesto que ésta se detiene hasta que se localiza el nombramiento correspondiente y se advera la fotocopia aportada por el interesado. No obstante, este procedimiento parece preferible al de confiar al interesado la solución de los defectos de legalización o al de evacuar resoluciones negativas.

Respecto del segundo problema, se solicitó en su día dictamen de la Dirección General del Servicio Jurídico del Estado, a efectos de determinar hasta donde, en derecho, se podían admitir esas discrepancias. El dictamen marca una línea muy flexible, que no ha sido totalmente compartida por la Intervención Delegada en Clases Pasivas, estándose actualmente en un momento de unificación de criterios que dará resultados prácticos en breve. Parece preferible también admitir como probado el derecho en un número importante de solicitudes, que no producir resoluciones negativas en casos en que, en términos jurídicos, podría entenderse así.

En otro orden de cuestiones, otra causa que determina la lentitud en la resolución es la complejidad procedimental en todos los expedientes de Clases Pasivas, que se sigue fundamentalmente de la existencia de un sinnúmero de controles. El más importante es el de la fiscalización de todos y cada uno de los expedientes por la Intervención Delegada correspondiente, lo que en la práctica supone un doble examen de cada uno de ellos. Este problema está actualmente solventado a través de la implantación del sistema de fiscalización por muestreo estadístico efectuado a partir del 1 de noviembre, que viene dando resultados importantes, teniendo en cuenta que únicamente se están sometiendo a fiscalización los expedientes sobre los que no existen problemas de interpretación o valoración de la prueba.

13/2/41



Fundación
Felipe González

Excmo. Sr. Presidente del Gobierno

Palacio de la Moncloa

Madrid

Querido Presidente,

Como he pasado los días se ven acumulando nuevos datos sobre algunos problemas que o vienen desde hace algún tiempo o las circunstancias aconsejan abordar con cierta prontitud. Algunos de ellos no pueden ser tratados adecuadamente hasta que se haya producido el esperado cambio en la estructura y composición del Gobierno y otros pueden y seguramente deben ser abordados con más diligencia. La discriminación entre unos y otros es básicamente relevante si la recomposición del Gobierno fuese hecha en breve plazo.

En todo caso y por lo que valga, en el Anexo a esta breve carta te anuncio los que considero más importantes.

Mi abrazo

Leizaola



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

Por último, otro problema de entidad actualmente padecido es el que deriva de la afluencia de público a las oficinas de la Subdirección General de Clases Pasivas y del número importantísimo de peticiones individuales de información, que entorpecen el desarrollo normal de los trabajos, al solicitar casi en todos los casos el interesado la puesta de manifiesto de su expediente. Se puede decir que en los últimos meses, aproximadamente, 500 personas han pasado diariamente por los locales. Este es problema de difícil solución, puesto que la audiencia a los interesados y la prestación de información sobre la marcha de sus asuntos son obligaciones insoslayables para la Administración, estando en estudio actualmente un plan de información o comunicación al interesado que permitirá cortar la afluencia de peticiones de información. Sin embargo, ésta es una cuestión difícil, siendo un hecho sociológico la preocupación del pensionista por su situación y su desocupación habitual, además de que no pueden desconocerse sus derechos más elementales.

Recapitulando lo dicho, a través de la acción combinada de los distintos elementos expuestos (jornada extraordinaria del personal de Clases Pasivas y dotación extraordinaria del personal; mayores fondos documentales a disposición del Centro; acuerdos de interpretación y valoración de pruebas con la Intervención Delegada; fiscalización por muestreo y mejora de la comunicación e información) debe experimentarse un incremento importante en la resolución de expedientes. Es previsible la resolución de aquí a fin de año de unos 10.000 expedientes sobre casi los 4.000 expedientes prácticamente resueltos a la fecha de hoy, lo que representaría un 23% del total de previsible beneficiarios (60.000 sobre 75.000 solicitantes totales). A partir de esa fecha de 31 de diciembre, resultaría difícil hacer previsiones sin conocer la incidencia de la apertura del plazo previsto en el Proyecto de Ley de Presupuestos para 1986, aunque podría avanzarse a un ritmo de 8.000 ó 9.000 expedientes mensuales con la conjunción de todos los elementos indicados.

Un abrazo.

Carlos Solchaga Catalán

Anexo



Fundación
Felipe González

Algunas cuestiones por la agenda del Gobierno

- (1) Previsiones presupuestarias por 1991 y e instrucciones sobre control del gasto
- (2) Perspectivas y contenido del Pacto de Competitividad y la Concertación Social
- (3) Acuerdo financiero a negociar durante 1991 con las Comunidades Autónomas (entra en vigor en 1992)
- (4) Problemas de ajuste industrial más importantes
- (5) Plan Energético Nacional (desempeño relevante ante del próximo campo después de las elecciones municipales)
- (6) Reforma de la Política Agrícola Comunitaria y sus efectos sobre la economía española
- (7) Propuesta Española en materia de Unión Económica
- (8) Ley de libelo (o normativa semejante)
- (9) Reforma del Estatuto del Ministerio Fiscal

Además de todos estos temas que habrá que tratar en cualquier circunstancia, una vez reorganizado el Gobierno será prioritario, en mi opinión, tratar los otros:

053 21.18

ASUNTO: Copia de la carta enviada al Presidente del Banco Europeo de Inversiones por el Ministro de Hacienda sobre candidatos españoles para los órganos de dirección

FECHA: 10 de enero de 1986



Fundación
Felipe González

- Felipe González
- (1) Informe sobre el estado actual de la Reforma de la Administración Pública (en un aspecto funcional y organizativo)
 - (2) Reforma del INEM y del subsidio de desempleo en sus diversos vertientes
 - (3) Elaboración de un Libro Blanco sobre el Gasto Público
 - (4) Coordinación de la Política de Transportes y Obras Públicas
 - (5) Libro Blanco sobre la Sanidad Nacional

Con el fin de orientar esta discusión sería preciso en al menos algunos casos, considerar previamente el "Informe General sobre el papel del Sector Público en España" en los años noventa" que estoy preparando y del que en algún momento te he hablado.

Es evidente que este lista no pretende ser exhaustiva, pero es lo suficientemente amplia como para daros trabajo en los próximos meses - en la definición de políticas - y aún más - en su puesta en práctica -.



Fundación
Felipe González

A Fabrato.
Unido. 15-curo-76

ASUNTO: Carta del Ministro de Economía y Hacienda sobre propuestas de nombres para ocupar la presidencia del Banco Exterior de España.

FECHA : 22.11.88

OS3.21.18
Fundación
Felipe González



El Ministro de Economía y Hacienda



Madrid, 10 de Enero de 1986
Fundación
Felipe González

Excmo. Sr.
D. Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno
MADRID

Querido Presidente:

Te envío fotocopia de la carta que con esta misma fecha he dirigido al Presidente del Banco Europeo de Inversiones, donde propongo al citado Banco los candidatos españoles que habrán de formar parte de los órganos de dirección.

Un abrazo,

Carlos Solchaga Catalán



El Ministro de Economía y Hacienda

22/11/88

Fundación
Felipe González

Excmo Sr. Presidente del Gobierno,

Querido Presidente,

Te escribo en medio del debate polemático de Presupuestos que va trascurriendo en medio del mejor ambiente de crítica y juicio con el único propósito de solicitar tu acuerdo a mi propuesta sobre la sustitución de Miguel Boyer en la presidencia del Banco Exterior de España.

Como te he venido diciendo tres eran las posibilidades genéricas de sucesión en el cargo: la elección de un político puro, la elección de un bancario puro o una mezcla de estos dos "tipos ideales".

De entre los primeros quise los exministros sean los mejor cualificados (por aquello de no desvestirse un tanto por vestir a otros). Después de pesar revisé a la lista de los mismos no se me ocurre otro que Julián Campo. No solo oculto, sino ambiguo, que no es una persona con la que yo me entienda. Tampoco creo que sea el hom-



Fundación
Felipe González

Ministerio de Economía y Hacienda

Madrid, 9 de enero de 1.986

Sr. Presidente del
Banco Europeo de Inversiones
100, boulevard Konrad Adenauer
LUXEMBURGO

Querido Presidente:

Tengo el honor de comunicarle que mi Gobierno me ha designado como Gobernador por España en el Banco Europeo de Inversiones, mediante Real Decreto 2228/1985, de 27 de noviembre (inserto en la página 37675 del Boletín Oficial del Estado de 28 de noviembre de 1985).

Al mismo tiempo, el mencionado Real Decreto me faculta para proponer a los órganos de dirección del Banco Europeo de Inversiones los candidatos españoles que habrán de formar parte de dichos órganos.

En el ejercicio de esa facultad, y por el conducto del Ministro de Asuntos Exteriores, le ruego que ponga en curso el procedimiento para que puedan integrarse en los órganos de dirección del BEI los siguientes candidatos españoles:

- A) Para la Vicepresidencia: Miguel Angel ARNEDO ORBAÑANOS, Subjefe de la Oficina de Operaciones Exteriores del Banco de España. (Se enviará próximamente un curriculum vitae).
- B) Para el Consejo de Administración:

Administrador titular: José María GARCIA ALONSO, Director General del Tesoro y Política Financiera, Ministerio de Economía y Hacienda.

Administrador titular: Julián GARCIA VARGAS, Presidente del Instituto de Crédito Oficial.

Administrador suplente: Miguel MORA HIDALGO, Consejero Técnico de la Dirección General del Tesoro y Política Financiera.

.../...



El Ministro de Economía y Hacienda

De los más indicados para hacer frente a las fuerzas de reestructuración que están llevando a ~~lugar~~ cabo.

De entre aquellos que son personas políticamente próximas al Partido o del propio Partido socialista y que tienen ciertas características técnicas que les pueden hacer idóneos para ocupar este puesto mi candidato sería ~~el~~ Miguel Ángel ~~Fdez~~ Ordóñez (ahora en Washington D.C.) y Fernando Mercall, ambos, por su común desgracia, hermanos de ~~los~~ mis hermanos, con el inconveniente por el primero que se acaba de ir a las costas Unidos de que mi hermano mayor ya le ha sido presidente de la entidad.

Fundamentalmente pueden ser preferidos por los que quisieran ser, por ser yo el proponente y tutor de su futura actuación, de mi personal confianza. De entre ellos mi candidato sería Francisco Censori una persona de unos 40 años que actualmente es Director General y Consejero del BBV promoviéndolo del B. de Vizcaya. Es una persona en la que tengo una gran confianza porque le he visto actuar a menudo duro y con tenacidad ejemplar en procesos de reestructuración bancaria en el Grupo del Banco de Vizcaya. Tuvo ya en 1985 la jefatura de la presidencia del Banco



Fundación 2.
Felipe González

Ministerio de Economía y Hacienda

También tengo el placer de informarle de que España y Portugal han alcanzado un acuerdo sobre el sistema para compartir los puestos de Vicepresidente y de Administrador suplente, cuyo contenido le será transmitido oportunamente, pero, a los efectos de acelerar los trámites, le informo ahora de que España comenzará ocupando ambos puestos durante los seis primeros años desde la adhesión, continuará Portugal durante un período de dos años y medio y después se iniciará el sistema de rotación permanente, a razón de dos mandatos seguidos para España y uno para Portugal, para los dos puestos.

Con el deseo de estrechar nuestra colaboración, le saluda cordialmente,

Carlos Solchaga Catalán.

ASUNTO: Carta en relación con la aplicación de los tipos impositivos del Impuesto General sobre el Tráfico de Empresas. confederación Española de Fabricantes de Piensos Compuestos.

Fecha entrada: 11-11-85

Fecha contestación: 12-12-85



053.21.18^o

Fundación
Felipe González



Ava:

- Haz llegar esta carta al
N.º de Honores y Hacienda y
al palanete.
- Al v.º con una nota recordándole
por lo hecho del sueldo.



Fundación
Felipe González



PRESIDENCIA DEL GOBIERNO



Fundación
Felipe González

EL PRESIDENTE DEL GOBIERNO

Madrid, 12 de diciembre de 1985

Excmo. Sr. D. Carlos Solchaga Catalán
Ministro de Economía y Hacienda
MADRID

Querido Ministro:

Adjunto te remito copia de la carta que me envía el Presidente de la Confederación Española de Fabricantes de Piensos Compuestos, en relación con la aplicación de los tipos impositivos del Impuesto General sobre el Tráfico de las Empresas.

Como recordarás ya te hablé de este asunto.

Un abrazo,

Felipe González Márquez.

CONFEDERACION ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE PIENSOS COMPUESTOS

Fundación
Felipe González

AVDA. BRUSELAS, 38
APARTADO POSTAL: 20.131
MADRID-28

TELÉR. 256 42 29

Ref.: ASG/MCA
Núm. Reg.Conf. 647

Madrid, 11 de Noviembre de 1.985

Excmo. Sr.
D. Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno
Palacio de la Moncloa
M A D R I D

Respetado señor Presidente:

El Comité Ejecutivo de esta Confederación ha tomado la decisión de dirigirse al Presidente del Gobierno, como última instancia en sus esfuerzos para que el Ministerio de Economía y Hacienda resuelva la situación de los fabricantes de piensos compuestos respecto a la aplicación de los tipos impositivos del Impuesto General sobre el Tráfico de las Empresas, toda vez que de aquella decisión depende la estabilidad del sector o su quiebra generalizada, extensiva a la ganadería española.

Pese a la decidida intervención del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, y más concretamente de su titular, D. Carlos Romero, no se logra que el Ministerio de Economía y Hacienda adopte las resoluciones que el Ministerio de Agricultura presenta y que coinciden con la solución que pide el sector de fabricación de piensos y exige la ganadería.

El problema se circunscribe en los siguientes términos:

- a) La fabricación de piensos compuestos de todo el Estado Español mantiene desde el año 1.983 una discrepancia de interpretación legal con la Dirección General de Tributos, del Ministerio de Hacienda. El punto de debate lo constituye el mantenimiento de la vigencia en todo el año 1.983, en el año 1.984 y en 1.985 de los tipos reducidos de I.T.E. que para las operaciones relativas a piensos compuestos estableció el Gobierno, como medida de política coyuntural para evitar efectos inflacionarios y al amparo de la facultad del Ejecutivo que contiene el artículo 12 de la Ley General Tributaria, mediante los Reales Decretos 995/1982, de 14 de Mayo y 1577/1983, de 23 de Mayo.
- b) Se está dando pues, durante estos años, el mantenimiento de dos posiciones de interpretación legal en torno a esta cuestión, manteniendo la fabricación y esta Confederación que la representa, la vigencia ininte-



trumpida de los tipos reducidos en los años de referencia y por parte de la Dirección - General de Tributos la no aplicación de los mismos del 1 de Enero al 9 de Junio de 1983 y a partir del 1 de Enero de 1984.

- c) Las consecuencias de prosperar el criterio de la Administración significan, lisa y llanamente, la desaparición del sector de pieensos compuestos y de la ganadería que descansa sobre la misma. Así lo ha entendido el Ministerio de Agricultura que en múltiples y reiteradas ocasiones ha solicitado del Ministerio de Hacienda la resolución del problema conforme a la tesis de esta Confederación.
- d) Por la intervención directa del propio Ministro de Economía y Hacienda, en aquel entonces, D. Miguel Boyer, se llegó, en principio, a una solución del problema planteado, mediante la publicación de una disposición legal por parte del Ministerio que daba solución satisfactoria al contencioso. Esta situación favorable se producía en el mes de Junio último, pero los cambios ministeriales subsiguientes impidieron se plasmará en el oportuno Decreto.

Es por todo ello que me permito dirigirme a V.E. con el ruego de que se sirva intervenir en la solución del tema abierto.

Esperamos confiadamente en la decisiva intervención de V.E., de cuya valoración de los planteamientos y consecuencias del problema expuesto, no dudamos.

Con mi respetuoso saludo,

Fdo.: Ángel Fernández Rojas.-

Presidente,

053.21.18

ASUNTO: Carta del Ministro de Hacienda sobre la coordinación ministerial tras la adhesión a la CEE

FECHA: 19 de julio de 1985

Fundación
Felipe González



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

Madrid, 19 de julio de 1985

Excmo. Sr.

D. Felipe González Márquez

Presidente del Gobierno

Querido Presidente:

Como ya hemos tenido ocasión de comentar, la adhesión de España a las Comunidades plantea, en lo que a coordinación interministerial se refiere, el clásico problema institucional de distribución de las competencias de elaboración y gestión de la política económica exterior entre el Ministerio de Asuntos Exteriores y el de Economía y Hacienda, responsable de la política económica.

Los países europeos han solucionado este problema de forma distinta y, sin profundizar en derecho comparado, creo que en nuestro país podría introducirse un esquema similar al alemán dada la tradicional distribución de funciones en temas de economía exterior entre el Ministerio de Asuntos Exteriores y los Ministerios económicos.

Desde el punto de vista de mi Departamento, la solución óptima podría plantearse de la forma siguiente: habría que distinguir entre temas más generales y globales con claras implicaciones de política exterior y temas vinculados a la política económica de nuestro país. Los primeros podrían analizarse en un órgano colegiado presidido por el Ministro de Asuntos Exteriores. Sin embargo, los temas vinculados a la política económica deberían de alguna forma decidirse en el órgano que en este momento tiene la responsabilidad de la misma. En consecuencia, parece lógico que la última instancia de decisión sea la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos. Dado que gran parte de los temas pueden resolverse a un nivel inferior, podría pensarse en un segundo nivel, como por ejemplo una Comisión Interministerial de Directores Generales presidida por un Secretario de Estado del Ministerio de Economía y Hacienda que sustituiría a la "task force" y realizaría la función que actualmente desempeña. La secretaría de esta Comisión Interministerial podría estar garantizada por algún órgano del Departamento, bien de los actualmente existentes o específico creado con dicha finalidad.



La ventaja fundamental del sistema propuesto sería garantizar la coordinación económica y no transferir parte de la toma de decisiones sobre política económica al Ministerio de Asuntos Exteriores. Quiero subrayar que este punto no se reduce a un problema de reparto de competencias, sino a la creencia firme de que la capacidad institucional del Ministerio de Asuntos Exteriores hace prácticamente imposible que pueda acometer esta tarea de forma integradora y equilibradora de todos los Departamentos económicos implicados.

Comprendo sin embargo, que esta solución que es por la que personalmente me inclino tiene el inconveniente de que supone una importante modificación del sistema actual con una previsible oposición del Ministerio de Asuntos Exteriores. Paso por lo tanto a exponerte lo que estimo pudiera ser una alternativa más aceptable por el Ministerio de Asuntos Exteriores y que asegure asimismo un eficaz funcionamiento en los procesos de toma de decisión y en su ejecución en los temas comunitarios.

En el caso de que el Secretario de Estado para las Relaciones con las Comunidades Europeas fuera una persona que conozca profundamente, por su experiencia anterior los cauces de las grandes tomas de decisión en los asuntos económicos, los equilibrios implícitos en las mismas y sus implicaciones, es decir, pensando para este cargo en una persona como Pedro Solbes, creo que con un esquema bastante similar al existente en la actualidad sería posible evitar fricciones y conseguir un procedimiento operativo.

En efecto, la Secretaría de Estado para las Relaciones con la C.E.E., actuando con criterios coherentes con los de las autoridades económicas, presidiría una Comisión Interministerial de Directores Generales, similar a la "task force".

Esta Comisión Interministerial tomaría las decisiones día a día y para ello tendría la responsabilidad de definir la posición que España mantendrá ante los órganos comunitarios. En este contexto tendría conocimiento, a través de los representantes de los diferentes Ministerios, de las decisiones adoptadas por los mismos o por los órganos colegiados a ellos vinculados y, en su caso, sugeriría las modificaciones exigidas por razones de coherencia general con las posiciones mantenidas por España.



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

La instancia última en el proceso de toma de decisiones correspondería a la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos en la que bien sea el Ministro de Asuntos Exteriores, si lo considera conveniente, o en su caso el Secretario de Estado para las Relaciones con la C.E.E. asistiría para informar de las decisiones adoptadas a nivel inferior de los temas esenciales discutidos y para exponer alternativas sobre las líneas básicas de las decisiones a mantener por nuestro país.

También se elevarían a Comisión Delegada los temas que no hayan obtenido un acuerdo a nivel inferior, para que ésta decida sobre la posición de la Delegación española en Bruselas.

En esta alternativa, como en la anterior y como es lógico, todo el proceso de transmisión, ejecución y control de las decisiones de política económica aludidas corresponderían al Ministerio de Asuntos Exteriores y a la Misión en Bruselas. Sólo quisiera mencionar en este punto el gran interés que atribuyo al nombramiento en la Misión de un Ministro Consejero para Asuntos Económicos que pudiera, en su día, actuar como Representante Permanente Adjunto.

Si este esquema es considerado como un punto de partida satisfactorio estimo que sería útil que se desarrolle en sus detalles por los Departamentos implicados y se ponga en marcha cuanto antes, para que su funcionamiento pueda ir rodándose en los meses que restan de 1985 y nos permita realizar los ajustes que procedan para un funcionamiento fluido en los procesos de toma de decisión.

Un fuerte abrazo.

Fdo.: Carlos Solchaga Catalán

ASUNTO: Carta de Paulino Barrabés al Ministro de Economía en relación con los bienes muebles e inmuebles incautados a la Unión General de Trabajadores

FECHA: 17 de julio de 1985

058.21.18
Fundación
Felipe González

Madrid, 17 de Julio de 1.985

SR. D. CARLOS SOLCHAGA

Ministro de Hacienda, Economía y Comercio

c/ Alcalá, 9

MADRID

Querido Carlos:

En relación con los bienes, muebles e inmuebles que le fueron incautados a la Unión General de Trabajadores, se han entregado los documentos de solicitud - de restitución de nuestro Patrimonio, así como la reclamación de justas compensaciones que corresponden, tanto para los bienes muebles que no pueden ser objeto de restitución, como por los perjuicios que se le han ocasionado.

Tu sabes que, con respecto a este problema, hemos mantenido conversaciones y reuniones con Miguel Boyer que te habrá hecho entrega del escrito de reclamación, cuyo original está en posesión del Presidente del Gobierno.

En estas conversaciones y reuniones mantenidas con Miguel Boyer se habían precisado una serie de requisitos que, en colaboración con el Ministerio de Trabajo, se han cumplido en parte y que consisten en:

- a) Fijar la lista de los edificios incautados.
- b) Fijar con el Gobierno la cantidad global de los bienes inmuebles incautados.
- c) Estudiar y fijar las compensaciones por los bienes muebles, por las rentas no percibidas y perjuicios ocasionados a la Organización.
- d) Cerrar definitivamente la lista de reclamaciones.
- e) Envío del Proyecto de Ley al Parlamento para su aprobación.

Pues bien, todos los requisitos técnicos han sido cubiertos y quiero expresar te que tras las conversaciones mantenidas con tu predecesor, existía un gran optimismo ante una solución justa y definitiva que diese satisfacción a la -- justa reclamación formulada por nuestra Organización.

SAN BERNARDO, 20 - 5ª y 6ª Planta
28015 - MADRID

.../...

TELEFONOS:

25271 00 - 08 - 09

43312 58

TELEX: 46594 U.G.T. E

25272 00 - 02 al 09

43312 62 - 66

.../...

Además, sabes que este problema está ligado a la solución del préstamo que en su día fue concedido por la B.F.G., banco alemán, a la U.G.T. Este préstamo - debe cancelarse a finales del próximo mes de Septiembre y está garantizado -- por el Banco Exterior de España.

Por consiguiente, es conveniente que, respetando los compromisos contraídos, se celebre una reunión a los niveles que el Gobierno estime oportunos al objeto de fijar de una vez los aspectos financieros y técnicos de este problema.

En espera de tus noticias, recibe un abrazo,

Por la C.E.C.

PAULINO BARRABES

Secretario de Administración



c.c.: Felipe González

Nicolás Redondo

059.21.17



Fundación
Felipe González

ASUNTO: Carta del Presidente remitiendo documentación entregada por la Federación Española de Municipios y Provincias.

Fecha entrada:

Fecha contestación: 16-7-85



Fundación
Felipe González

El Presidente del Gobierno

Madrid, 16 de julio de 1985

Excmo. Sr. D. Carlos Solchaga Catalán
Ministro de Economía y Hacienda
MADRID

Querido Ministro:

En la última reunión que tuve con la Federación Española de Municipios y Provincias, me entregaron la documentación que te adjunto, para tu información.

Un abrazo,

Felipe González Márquez.

053.21.18



Fundación
Felipe González

ASUNTO: Carta del Ministro de Industria con el fin de mantener una reunión para tratar del Plan a Medio Plazo del Instituto Nacional de Industria.

FECHA: 20-junio-1985.



A la memoria
de Julio /

niños & almorzar
Si hay gente =



El Ministro de Industria y Energía



Fundación
Felipe González

Madrid, 20 de junio de 1.985

Excmo. Sr. Don Felipe González
Presidente del Gobierno

Madrid

Querido Presidente:

Solo como recordatorio de la conversación que tuvimos en el pasado Consejo de Ministros, te ruego pongas como prioridad - dentro de la primera semana de julio, una reunión con el Ministro de Economía y conmigo, además del Presidente y Vicepresidente del Instituto Nacional de Industria para estudiar el Plan a Medio Plazo de dicho organismo.

Recibe un fuerte abrazo,



Fundación
Felipe González

Hablar con
Borja



El Ministro de Industria y Energía



Fundación
Felipe González

Madrid, 27 de mayo de 1.985

Excmo. Sr. Don Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno

Madrid



Querido Presidente:

De acuerdo con el despacho del pasado 23 de mayo, te recuerdo la conveniencia de convocar una reunión sobre el plan a medio plazo del Instituto Nacional de Industria y las características y calendario de las operaciones de enajenación de empresas previstas en la actuación de dicho organismo. Por nuestra parte asistiríamos el Presidente y Vicepresidente del INI, además de yo mismo.

Aprovecho la ocasión para recordarte el alto interés político y económico de que CESCE formalice el seguro de crédito a la exportación de Corbetas de la Empresa Nacional BAZAN a Egipto, dentro del límite que aprobó el Consejo de Ministros de 1.982.

Recibe un fuerte abrazo,

053.21.18



Fundación
Felipe González

ASUNTO: Carta del Ministro de Industria solicitando despacho con el Presidente para tratar sobre asuntos pendientes.

FECHA: 16-mayo-1985



El Ministro de Industria y Energía

Madrid, 16 de Mayo de 1.985

Excmo. Sr. Don Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno

M A D R I D

Querido Presidente:

Una serie de temas que requieren tomar decisiones de alguna importancia se han ido acumulando en las últimas semanas sin que haya tenido oportunidad de consultarlos contigo.

Entre otros están los siguientes:

- a) - La situación del saneamiento del sector eléctrico, que podría exigir la asunción de disposiciones de gran trascendencia económica.
- b) - La discusión en el seno de la Administración de la Ley de Ordenación de las Comunicaciones, cuya importancia es enorme y sobre la que habría que decidir, junto con su contenido, el momento oportuno para su aprobación y posterior tramitación.
- c) - La estrategia a medio plazo del INI después del estudio que ha hecho sobre ello el propio Instituto.
- d) - Información sobre los órdenes de magnitud de la operación SEAT y situación actual de las negociaciones con V.W.
- e) - Nombramientos en el área de la Dirección General de Minas.
- f) - Calendario de posibles problemas relacionados con la política de Reconversión.

La discusión de muchos de estos temas está dirigida más que a la decisión inmediata en relación con los mismos, a reflexionar sobre los cauces para profundizar en su significado e implicaciones políticas.

En todo caso, te agradecería que antes del próximo Consejo de Ministros -por tanto el próximo lunes o martes- encontraras una hora u hora y media para poder despacharlos.

Un fuerte abrazo,

053.21.18



Fundación
Felipe González

ASUNTO: Carta del Presidente en relación con los problemas de la tecnología de doble uso y la composición de la Comisión Interministerial para tratar sobre dicho tema.

Fecha entrada.

Fecha contestación: 26 de marzo de 1.985.

OBSERVACIONES: Trasladaada fotocopia del tema a Director de Gabinete.

El Presidente del Gobierno

Madrid, 26 de marzo de 1985

Excmo. Sr. D. Carlos Solchaga Catalán
Ministro de Industria y Energía
MADRID

Querido Ministro:

Tras lo acordado en Consejo de Ministros sobre los problemas de la tecnología de doble uso, he decidido que la Comisión Interministerial esté presidida por D. Luis Velasco, Secretario de Estado de Comercio y compuesta por dos representantes de cada Ministerio afectado: Ministerio de Asuntos Exteriores, Ministerio de Industria y Energía y el Ministerio de Economía y Hacienda, además de un miembro del Gabinete de la Presidencia.

Los trabajos deben empezar inmediatamente para que su conclusión sea posible en cuatro semanas.

Es evidente que los problemas relacionados con acuerdos posibles a nivel internacional, sean bilaterales o multilaterales, se solventarán según las competencias atribuidas al Ministerio de Asuntos Exteriores para su conclusión jurídico-formal.

A mi juicio, la convocatoria de la primera sesión debe realizarse en el curso de esta semana, para lo que te ruego instruyas a los representantes de tu Ministerio.

Un abrazo,



NOTA INTERIOR



Fundación
Felipe González

PRESIDENCIA DEL GOBIERNO

DE: Ana Navarro

A: Director del Gabinete
de la Presidencia

su referencia

FECHA:

26-3-85

n/referencia

ASUNTO

Querido Roberto:

Adjunto te remito copia de la carta que ha dirigido el Presidente a los Ministros de Asuntos Exteriores, Economía y Hacienda e Industria y Energía, en relación con los problemas de la tecnología de doble uso y la composición de la Comisión Interministerial para tratar sobre dicho tema

Un abrazo,

Ana Navarro

Observaciones



058.21.18



Fundación
Felipe González

ASUNTO: Carta del Presidente en relación con la política de empleo del Gobierno, en base
al AES.

Fecha entrada:

Fecha contestación: 27-2-85.



EL PRESIDENTE DEL GOBIERNO

Madrid, 27 de febrero de 1985

Excmo. Sr. D. Carlos Solchaga
Ministro de Industria y Energía
MADRID

Querido Ministro:

Como muy bien sabes el Acuerdo Económico y Social (AES), que representa un importante instrumento en la política de empleo del Gobierno, contiene una serie de mecanismos como la dotación de 50.000 millones para Inversión Pública, el Fondo de Solidaridad y los Concierdos INEM para la realización de obras y servicios públicos, que sin duda favorecerán la inversión y el empleo.

Asimismo el Plan de Empleo Rural prevé una importante dotación económica para obras a realizar en Andalucía y Extremadura.

Este conjunto de medidas de inversión y empleo fueron aprobadas en el Consejo de Ministros del pasado día 13 de febrero, y, por tanto, no existe dificultad legal o presupuestaria para su puesta en ejecución.

Pero la experiencia nos dice que no basta contar con medios adecuados para la creación de empleo si su difusión y conocimiento es escasa o deficiente y si la gestión de los mismos es lenta o ineficaz.

Preocupado por el tema, quiero hacerte partícipe de esta inquietud y pedirte muy encarecidamente a tí, a todos tus colaboradores, Organismos y Entidades dependientes o que de algún modo estén vinculadas a ese Departamento, que dediquéis al mismo la máxima atención, considerándolo como prioridad, compatible, claro está, con las demás funciones y objetivos propios del Departamento.



Fundación
Felipe González

EL PRESIDENTE DEL GOBIERNO

Reiterándote mi firme voluntad y el deseo de que, entre todos, sepamos dar a los españoles una respuesta digna en la problemática del empleo, te envío un cordial y afectuoso abrazo,

Felipe González Márquez.

ASUNTO: Carta del Presidente remitiendo nota de la CEOE sobre tecnologías sensibles.

Fecha entrada:

Fecha contestación: 15-2-85



Fundación
Felipe González



Fundación
Felipe González

El Presidente del Gobierno

Madrid, 15 de febrero de 1985

Excmo. Sr. D. Carlos Solchaga
Ministro de Industria y Energía
MADRID

Querido Ministro:

Adjunto te remito, para tu conocimiento, nota elaborada por la CEOE sobre el problema de las tecnologías sensibles.

Un abrazo,

Felipe González Márquez.



NOTA SOBRE EL PROBLEMA DE LAS TECNOLOGIAS SENSIBLES

En el curso de la reunión mantenida con el Subsecretario de Comercio, Sr. Archey, se refirió ampliamente, y con absoluta claridad, a la necesidad de que el Gobierno español asuma a corto plazo una serie de compromisos que garanticen la no reexportación de tecnologías sensibles norteamericanas hacia los países comunistas. Comentó que desde hace casi un año la Administración española está dando largas al asunto e, incluso, les han indicado que a lo largo de 1985 no tienen fecha disponible para celebrar reuniones a alto nivel sobre este tema.

Señaló que, en contra de lo que se pueda pensar por parte de algunos representantes de nuestro Gobierno, no se trata de un problema puramente teórico sino real. Hasta que el Gobierno español, formalmente, acepte abrir negociaciones al nivel adecuado sobre este tema no concederán ninguna licencia para la transferencia de este tipo de tecnologías hacia España y en concreto se refirió al tema de la ATT.

Recalcó en varias ocasiones que están dispuestos a que dichas negociaciones tengan un carácter estrictamente confidencial.

Respecto al contenido de las mismas señaló que, con independencia de la decisión española de integrarse o no en el COCOM, lo que sin duda solucionaría todo el problema a medio plazo, lo que están buscando a corto plazo es una serie de salvaguardias mínimas que concretó en los siguientes puntos:

- 1ª.- Certificado de importación y verificación que garantice que sólo la empresa legalmente autorizada sea la que utilice dicha tecnología y asegurándose de que cuando se envía no vaya a parar a otro destino. Mencionó que las verificaciones serían poco frecuentes.



- 2ª.- Establecimiento de una legislación clara y severa que penalice a las empresas que realicen este tipo de prácticas.
- 3ª.- Intercambio de información cuando se detecte que alguna empresa española pudiera estar implicada en este tipo de tráfico.

Concluyó señalando que cualquiera de estas cláusulas figura, incluso con menor rigidez, en cualquier contrato privado de licencia.

ASUNTO: Carta del Presidente sobre las resoluciones aprobadas en el Debate sobre el Estado de la Nación, que competen al Ministerio de Industria y Energía.

Fecha entrada:

Fecha contestación: 22-11-84



Fundación
Felipe González



EL PRESIDENTE DEL GOBIERNO

Madrid, 22 de noviembre de 1.984

Excmo. Sr. D. Carlos Solchaga Catalán
Ministro de Industria y Energía
MADRID

Querido Ministro:

En el reciente Debate sobre el Estado de la Nación fueron aprobadas en el Congreso varias Resoluciones que conviene seguir cuidadosamente.

Concretamente te incumben prioritariamente: la 1.3; 1.6 y 4.2. Te adjunto fotocopia del oficio dirigido por el Presidente del Congreso de los Diputados al Secretario de Estado para las Relaciones con las Cortes y Coordinación Legislativa en el que se relacionan dichas Resoluciones aprobadas por la Cámara.

Aparte de que te tomes todo el interés necesario para cumplirlas, te ruego me envíes, con la periodicidad que estimes oportuno, notas informativas de las acciones efectuadas para el cumplimiento de estas Resoluciones.

Recibe un abrazo,

Felipe González Márquez.



GABINETE DE LA PRESIDENCIA
DEL GOBIERNO



Fundación
Felipe González

Proyecto de carta al Ministro de Industria y Energía

Querido Carlos:

En el reciente Debate sobre el Estado de la Nación fueron aprobadas en el Congreso varias Resoluciones que -- conviene seguir cuidadosamente.

Concretamente te incumben prioritariamente: la 1.3; 1.6 y 4.2. Te adjunto fotocopia del oficio dirigido por el Presidente del Congreso de los Diputados al Secretario de - Estado para las Relaciones con las Cortes y la Coordinación Legislativa en el que se relacionan dichas Resoluciones - - aprobadas por la Cámara.

Aparte de que te tomes todo el interés necesario - para cumplirlas, te ruego envíes mensualmente informe detallado de las acciones efectuadas para el cumplimiento de estas Resoluciones al Director de mi Gabinete a quien he - encomendado el seguimiento de estos temas.

Recibe un abrazo,

Felipe González.

ASUNTO: Carta sobre la posibilidad de contactos del Vicepresidente con la Central Sindical CC.00.

Fecha entrada: 31-1-84

Fecha contestación:



Fundación
Felipe González



El Ministro de Industria y Energía



Fundación
Felipe González



Madrid, 31 de enero de 1.984

Excmo. Sr. Don Felipe González
Presidente del Gobierno

Madrid

Querido Presidente

Con fecha de entrada 30 de enero, me llega tu carta del pasado día 20, sobre posibles contactos con la Central Sindical Comisiones Obreras. No veo mas objeción a la posible entrevista del vicepresidente con los dirigentes de dicha Central Sindical que las consideraciones de oportunidad política en tanto persista la situación de tensión en las relaciones entre el Gobierno y la Unión General de Trabajadores.

Un abrazo,

Gr

ASUNTO: Carta del Presidente adjuntando documentación sobre la reconversión industrial y reindustrialización en Galicia, elaborada por el Delegado del Gobierno en la Comunidad Autónoma.

Fecha entrada:

Fecha contestación: 23-12-83



Fundación
Felipe González

El Presidente del Gobierno

AR 1.063


Fundación
Felipe González



Madrid, 23 de diciembre de 1983

Excmo. Sr. D. Carlos Solchaga
Ministro de Industria y Energía
MADRID

Querido Ministro:

Adjunto te acompaño, para tu conocimiento, documentación que sobre la reconversión y reindustrialización me ha hecho llegar el Delegado General del Gobierno en Galicia, cumpliendo los deseos de la Comisión Ciudadana contra la crisis de la comarca de Ferrol y representantes de las Centrales sindicales CC.OO., I.N.T.G. y U.S.O.

Un fuerte abrazo.



EL DELEGADO GENERAL DEL GOBIERNO
EN GALICIA



Fundación
Felipe González

DELEGACION GENERAL DEL
GOBIERNO EN GALICIA
SECRETARIA GENERAL
15 DIC. 1983
REGISTRO DE SALIDA
n.º 4023

ENTRADA
21-12-83.
N.º 132.

PRESIDENCIA
DEL
GOBIERNO
REGISTRO
21-12-83

51779/78

Excmo. Sr.:

Para conocimiento de V.E. y a petición de la Comisión Ciudadana contra la Crisis de la Comarca de Ferrol y de representantes de las Centrales Sindicales CC.OO., I.N.T.G. y U.S.O., adjunto remito la documentación que ha sido presentada en esta Delegación del Gobierno y que hace referencia a la reconversión y reindustrialización.

Dios guarde a V.E.

La Coruña, 15 de Diciembre de 1983

EL DELEGADO DEL GOBIERNO,



Francisco Bell.

EXCMO. SR. PRESIDENTE DEL GOBIERNO.- MADRID.



NOTA INTERIOR



Fundación
Felipe González

PRESIDENCIA DEL GOBIERNO

DE: MARIA TORRES

A: DIRECTOR GABINETE PRESIDENCIAL

su referencia

FECHA:

28-12-83

n/referencia

A S U N T O

Adjunto te acompaño, para tu conocimiento, fotocopia del escrito enviado al Presidente por el Delegado General del Gobierno en Galicia y de la contestación del Presidente.

Maria Torres

Observaciones

El Presidente del Gobierno

Madrid, 23 de diciembre de 1983

Excmo. Sr. D. Domingo García Sabell
Delegado Gral. del Gobierno en Galicia
LA CORUÑA

Querido amigo:

He recibido la documentación que sobre la -
reconversión y la reindustrialización me ha hecho llegar
cumpliendo los deseos de la Comisión Ciudadana contra la
crisis de la Comarca de Ferrol y representantes de las -
Centrales Sindicales CC.OO., I.N.T.G. y U.S.O.

Con esta misma fecha traslado la citada docu-
mentación al Ministro de Industria y Energía, competente
en la materia.

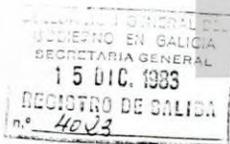
Un cordial saludo.



EL DELEGADO GENERAL DEL GOBIERNO
EN GALICIA



Fundación
Felipe González



PRESIDENCIA
DEL
GOBIERNO
REGISTRO

21-12-83

51779/78

Excmo. Sr.:

Para conocimiento de V.E. y a petición de la Comisión Ciudadana contra la Crisis de la Comarca de Ferrol y de representantes de las Centrales Sindicales CC.OO., I.N.T.G. y U.S.O., adjunto remito la documentación que ha sido presentada en esta Delegación del Gobierno y que hace referencia a la reconversión y reindustrialización.

Dios guarde a V.E.

La Coruña, 15 de Diciembre de 1983

EL DELEGADO DEL GOBIERNO,



Francisco Caballero

EXCMO. SR. PRESIDENTE DEL GOBIERNO.- MADRID.

ASUNTO: Carta del Ministro de Economía con el orden del día para el despacho con el Presidente

FECHA: 1 de julio 1986

053 21.18.

Fundación
Felipe González



Conocido para al-
mota mañana
Venez.



El Ministro de Economía y Hacienda



Fundación
Felipe González

Madrid, 1 de Julio de 1986

Excmo. Sr.
D. Felipe González Márquez
Presidente del Gobierno
Palacio de la Moncloa
MADRID

Querido Presidente:

Conociendo que las ocupaciones en la semana posterior a las elecciones te han impedido hacer un alto en el camino, he preferido no llamarte para concertar un despacho contigo y no contribuir así a las muchas solicitudes que tendrás estos días.

Considero no obstante que conviene que tratemos cuando juzgues oportuno los siguientes temas:

a) Decisiones sobre los próximos pasos a dar en Financiación de las Comunidades Autónomas y en la reprivatización de Rumasa.

b) Análisis de los escenarios macroeconómicos para la próxima legislatura.

c) Estrategia presupuestaria para 1987.

Es evidente que los puntos b) y c) tienen también su reflejo en el discurso de investidura por lo que esclarecerlos cuanto antes siempre será conveniente para la preparación de tu intervención en el debate.

Tú fijas el calendario.

Recibe un abrazo,

Carlos Solchaga Catalán