

ZUBIOLA, S.Coop.

Por Antonio Camacho Atalaya
Ingeniero Técnico Forestal

ZUBIOLA es una antigua empresa vasca que se dedicaba a la fabricación de maquinaria para trabajar la madera, con gran crédito en España. Hoy se dedica a la fabricación de herramientas dentro del grupo cooperativa **URKIDE**. Don Iñaki Arana, es el Director Comercial y nos ofreció unas interesantísimas declaraciones.

**AITIM.- ¿Que expectativas tiene Zubio-
ba?**

ZUBIOLA.- Le voy a suministrar unos datos referidos al volumen del mercado nacional y del mercado de exportación. Las perspectivas para el año en que estamos (1989) y para el próximo, con los incrementos que están previstos y teniendo en cuenta que el volumen de negocios de 1988 estuvo cercano a los 300 millones de pesetas con un incremento del 33% sobre 1987, en el año actual alcanzaremos los 350 millones (con un incremento del 14-15%) y en 1990 estaremos en los 410 millones de pesetas. Nuestra estrategia no es de gran crecimiento: a donde llegamos, procuramos asentarnos y en este sentido, la mayoría de las ventas se producen en el mercado nacional. Hace unos años, la exportación tuvo una de sus épocas doradas, principalmente hacia hispanoamérica y otros países en donde fué necesaria una retirada forzosa.

AITI.- ¿El Estado no garantiza estas operaciones?

ZUBIOLA.- Depende. Hubo operaciones en las que se cobró el 100% y otras en las que sólo alcanzamos el 10% ó el 0%. Las hay que aún las estamos cobrando o están en litigio.

De todos modos, la estrategia fué de retirada. Aunque de todo ésto, además de los flecos, han quedado unos contactos. Nosotros, de nuestro volumen de producción, estamos exportando un 9-10 %, esencialmente a países que están dentro de la órbita de la OCDE. Con estos países las relaciones son más estables, más seguras.

AITIM.- Hagamos referencia a las líneas de desarrollo e inversiones de ZUBIOLA

ZUBIOLA.- La mayor parte de las inversiones en los últimos tres años han sido dirigidas a fomentar las líneas de producción. Hemos invertido 128 millones en materiales que tienen que ver con la producción y siempre pensando en la alta tecnología: maquinaria que lleve incorporada electrónica, en forma de sistemas robotizados para el afilado de los discos,

sistemas automatizados para el soldado de las plaquitas. Dentro de otras líneas de fabricación, hemos incorporado, entre otras cosas, un centro mecanizado con control numérico para la mecanización de la herramienta y un torno de control numérico.

AITIM.- ¿Teneis el CAD/CAM?

ZUBIOLA.- Si. A nivel de oficina técnica hemos implantado el CAD para hacer el diseño de las herramientas por ordenador. Ocurre que teniendo un sistema de CAD y estando implantado un parque de maquinaria flexible y capaz de trabajar con técnicas como "just in time" (JIT: trabajar justo lo que se necesita) que permiten la flexibilización, no obteníamos todo el beneficio que nuestros medios nos permitían y por ello estas nuevas inversiones.

AITIM.- Sr.Arana: toquemos el tema del "JIT"

ZUBIOLA.- Es una concepción moderna de la fabricación: pasar de una política de trabajo contra stock, a trabajar contra pedido: con ello se reducen los stocks, las cargas de estructuras, y los activos y se ajusta la empresa a un modelo más manejable con mayor rendimiento

AITIM.- ¿Por qué?

ZUBIOLA.- Porque la demanda es cada vez más exigente de una manera general en todos los sectores: pide más variedad, pide más cosas especiales, pide un servicio cada vez más rápido, (es uno de los factores que a nosotros se nos presenta como básico) considerado desde el punto de vista de la entrega de la herramienta o de la respuesta ante un problema que surge. Es decir, todo esto obliga a una agilidad, a una capacidad de reacción, por que si nos dejamos llevar por los grandes stocks, las finanzas nos aprietan y por ello hay que flexibilizar las plantas para dar una respuesta a esa demanda. Lo que te decía sobre la variedad de la demanda, hoy los fabricantes de muebles ya no van a ciclos tan largos como tenían hace años: hoy en día, un fabricante de muebles hace un pro-

grama este año y el año que viene ya lo está cambiando y el cambio va en una moldura, en un rebaje, etc y origina más variedad y ciclos más cortos; con el lógico deseo de diferenciar su producto, se salen de la standarización y le aportan cosas especiales: todo ello nos obliga a nosotros a adecuarnos a estas necesidades de nuestros clientes, que es, en realidad, un desafío: la adecuación constante, a las necesidades de la demanda.

AITI.- Entonces ¿que consideración tienen las herramientas para el cliente actual?

ZUBIOLA.- La mayor parte de la demanda, se concentra en lo que podemos llamar herramienta convencional y en este campo el usuario tiene una idea más bien escasa, respecto de las características de la oferta, que hay que decir que es mucha y poco diferenciada. Hay otra parte menor, pero con clara tendencia al crecimiento que se haya muy concienciada hacia el producto más evolucionado tecnológicamente. Aquí jugamos una baza importante, tanto los fabricantes como los canales de distribución, que tienen un gran poder de prescripción sobre el usuario. Nosotros nos hemos propuesto entrar en esta línea de evolución tecnológica y acompañarla de acciones de marketing coherentes, que nos permitan la máxima relación con el cliente, siempre a través de distribuidores cada vez más profesionalizados y capaces de dar al usuario el mejor servicio.

AITIM.- Concrétanos vuestros planes.

ZUBIOLA.- En 1989, el plan de inversiones es del orden de los 40 millones, pero ya con un cambio: el 50 % se destinan a actualizar el parque de maquinaria o de medios productivos y el resto se dedica a otros aspectos cada vez más importantes que podemos llamar, inversiones intangibles: estudios de mercado, implantación del CAD (pero de forma estructurada en toda la empresa), implantación de un paquete informático integral para llegar a la definición del CAD/CAM para hacer, no sólo el diseño, sino la programación automática a las máquinas.

Para 1990, las inversiones se van a orientar, de una manera clara, hacia los intangibles, haciendo especial énfasis en la adaptación de la entidad corporativa global a los nuevos tiempos que vienen y hacer un catálogo de calidad para irnos acercando a lo que son las empresas líderes en Europa. Referente a objetivos a corto que tenemos

en ZUBIOLA, hay un plan estratégico de empresa en el que se van a definir las acciones más importantes que vamos a desarrollar en los próximos años, tanto en lo que se refiere al área producto-mercado, con acceso a un producto de calidad por medio de un producto de alto contenido tecnológico (lo que no quiere decir que nos olvidemos del resto del mercado), como al área de los recursos humanos, adaptándolos a estas nuevas formas de trabajar: la flexibilización y las técnicas como el JIT.

AITIM.- Entonces, el hombre del mono y las manos manchadas pasará a la historia.

ZUBIOLA.- Creo que seguirá existiendo, pero con otra mentalidad, con otra manera de trabajar.

En el área técnico-productiva, con el equipamiento que ya tenemos, nos dedicaremos a sacarle el máximo aprovechamiento que suele y puede ser uno de los aspectos que es más difícil de conseguir: comprar una máquina es fácil, tener sofisticados medios también, pero obtener el máximo rendimiento es otro cantar. Por ello, conseguir la flexibilización en todo el proceso, puede llevar mucho tiempo, quizás hasta dos años. Y mientras tanto hay que hacer frente a una serie de improproductividades hasta que la gente aprende a relacionar todos y cada uno de los hechos: si las máquinas están preparadas, la gente también tiene que estarlo.

AITIM.- ¿Teneis investigación?

ZUBIOLA.- Dentro del Grupo Mondragón, al que pertenecemos, existe una empresa, IKERLAN, especializada en la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, aplicación CAD/CAM, robótica etc. Para la implantación en Zubiola de estas técnicas, contamos con su colaboración y experiencia.

AITIM.- ¿Como ha sido el desarrollo de este sector en España?

ZUBIOLA.- Aprovecho esta pregunta para destacar lo que nosotros hemos aprendido de la situación del sector: hay una demanda creciente y todas las expectativas indican que hasta 1993, y siempre con un comportamiento paralelo al sector de la construcción, van a seguir creciendo. También se prevé un crecimiento de las importaciones y esto hay que considerarlo, en cierta forma, como una amenaza que nos tiene que espolear para mejorar. Nosotros pensamos que para competir es imprescindible el desarrollo tecnológico y la profesionalización del personal, tanto interno como externo: redes comerciales, distribuidores y en una palabra colaboradores de la empresa, todos se tienen que profesionalizar.

Por otro lado, el tema de la política de producto, la producción, cada vez más, tiene que ir orientado a un mercado global, no sólo dirigido a nuestra área de influencia, sino pensando en el Mercado Único

Europeo: la demanda en Francia o en Alemania tienen sus particularidades y en toda estrategia hay que tenerlo presente al ofrecer el producto. Otra cosa que parece clara es la desaparición, dentro de unos años, de empresas que no sean competitivas.

AITIM.- ¿Existen muchas empresas en España que fabriquen herramientas?

ZUBIOLA.- Cuando menos se puede decir que el de la herramienta convencional es un mercado maduro, donde la oferta excede a la demanda. En la herramienta evolucionada hay una parte importante que está siendo atendida por fabricantes extranjeros.

AITIM.- ¿Cuántas: decenas, centenas?

ZUBIOLA.- No sabría decirlo, pero son muchas. Haciendo una distinción, diría que entre las empresas que tienen ámbito nacional, no somos muchos los que tengamos una oferta del conjunto de familias que componen las herramientas (discos, brocas, cabezales, fresas, etc), pero lo que sí hay es innumerables pequeños fabricantes que, por ejemplo, fabrican fresas, sobre todo fresas que tienen mucha cuota de mercado.

AITIM.- ¿Tan fácil es hacer herramientas?

ZUBIOLA.- Sin necesidad de grandes inversiones, se pueden hacer herramientas y de hecho, en cualquier lugar que hay industria del mueble y dado que la inversión, el nivel requerido y las barreras son muy bajas, sale mucha gente de empresas que cierran y con su pequeñísima estructura y conocedoras del oficio, al ver el negocio, lo aprovechan. De éstos hay cantidad, están situados cerca del usuario; éste va allí, lleva su croquis y le hacen la fresa a medida en tres días y esto, a nivel competitivo, es muy importante. Luego, haciendo un análisis un poco específico, te encuentras con que el disco, la herramienta más vendida y de mayor desgaste, es un mercado reventado porque hay ofertas de un montón de países, muy poco diferenciadas unas de otras, el usuario no tiene una idea clara de su utilización y del mejor aprovechamiento y entonces se entra en la típica política de promociones, de guerra de precios...



AITIM.- ¿Y en otras herramientas?

ZUBIOLA.- Dentro de las brocas, estamos considerados como los líderes según indican las encuestas que hemos hecho. Hay una explicación: hemos sido fabricantes de taladros (taladros de ZUBIOLA, los tienen centenares de fabricantes de muebles en toda España), entonces, eso nos ha sensibilizado y en brocas somos los mejores en calidad. En cuanto a los cabezales portacuchillas se observa un crecimiento paulatino y constante. Si bien sólo es utilizado por empresas de tamaño mediano y grande que desarrollan producciones de carácter continuo. Aquí la oferta es más reducida, el nivel de profesionalidad más elevado y se observa la presencia importante de fabricantes italianos y alemanes. Por último, las herramientas de diamante, constituyen la más reciente innovación en este campo. En el resto de Europa su uso está generalizado debido a sus altas prestaciones, pero en nuestro país su introducción es todavía pequeña, pero con tendencia al alza.