

MUEBLES HERMIDA S.A.

Por Antonio Camacho Atalaya
Ingeniero Técnico Forestal

ESTA EMPRESA GALLEGA ES SOCIO DE AITIM DESDE HACE 26 AÑOS. PAULATINAMENTE HA IDO CONSOLIDANDO SU QUE HACER, Y EN LA ACTUALIDAD ES UNO DE LOS LÍDERES EN SU SECTOR. POR CASUALIDADES DE LA VIDA, UN COMÚN Y FELIZ ACONTECIMIENTO NOS HA REUNIDO. ERA UNA OPORTUNIDAD DE ORO PARA CONOCER EL COMPLEJO DE MUEBLES HERMIDA S.A. Y LAS OPINIONES DE UNO DE LOS PRIMEROS EMPRESARIOS DE ESPAÑA. ANGEL HERMIDA, COMO TANTOS PRÓCERES QUE SE HAN HECHO A SÍ MISMOS, SIRVE DE EJEMPLO DE HASTA DONDE PUEDE LLEGAR EL SER HUMANO CON TESÓN, AGUDEZA Y CONSTANCIA.



Sermusa. Edificio en construcción para dar lugar a Servicios de Muebles Hermida I y Hermida II, oficinas y exposiciones para locales.

33

AITIM.- Angel, para que el lector pueda situarse y tener una idea de la capacidad de MUEBLES HERMIDA S.A., te ruego que nos ofrezcas algún parámetro relevante sobre consumo o producción.

HERMIDA.- Como sabes, MUEBLES HERMIDA I S.A. produce dormitorios y MUEBLES HERMIDA II S.A. fabrica mueble modular juvenil: la primera saca 12.000 unidades al año (cada unidad se compone de cama, mesillas, cómoda y armario) y la segunda elabora 15.000 conjuntos de muebles juveniles.

A.- Por favor, relátanos la historia de MUEBLES HERMIDA S.A.

H.- Procedemos de un taller que tenía mi padre al lado del río y movido por una turbina hidráulica. En el taller estaban la sierra de cinta, una sierra-cepilladora, la tupí y el torno.

A.- En un torno, aunque gire despacio, se puede trabajar. ¿Cuántas revoluciones podían alcanzar los ejes?

H.- 3.500 rpm y si hubieran hecho falta más, también se habrían alcanzado gracias al juego de poleas.

A partir de ahí fuimos trabajando con algún obrero hasta llegar al año 1968 en que nos trasladamos aquí, a una nave nueva de 4.000 m², instalando maquinaria de importación. Luego hemos ido ampliando hasta llegar a la actualidad: HERMIDA I con 11.500 m² cubiertos, HERMIDA II con otros 13.000 m² y SERMUSA (empresa de servicios y gestión de las otras dos) que tiene más de 2.000 m² distribuidos en cinco plantas.

A.- ¿Cuál era vuestro mercado antes de 1968?

H.- El normal de esos años para cualquier taller de España: fabricar, vender y reparar. En los años 60 montamos una tienda



para atender a la comarca y después comenzamos a suministrar a comerciantes de Coruña y del resto de Galicia.

A.- Y hoy, por lo que se puede observar en el planing que tienes en la pared, cubres toda España.

H.- Sí. Algunos representantes tienen depósito para atender zonas lejanas, pero la mayor parte se suministra desde fábrica.

A.- Eres uno de los Socios más antiguos de AITIM. Cuando se te requiere, tienes las puertas abiertas. Pero, creo, no has pedido nunca nada. ¿La Asociación no te podría haber ayudado en una singladura tan importante y extensa como la tuya?

H.- Sí, pero no coincidió. El hecho de saber que AITIM existe, es una gran tranquilidad y seguridad para cuando nos sea preciso. Nos hicimos Socios al comenzar a salir fuera de Lourenzá por tener inquietud ante las nuevas tecnologías. Puedo asegurar que esta revista nos ha valido de mucho.

A.- Me lo creo porque al entrar he visto que tienes una colección de AITIM en la estantería de tu despacho.

H.- Son las que he utilizado o creo que puedo utilizar en futuro próximo. Antes, la revista de AITIM se leía de seguido, ahora tiene el doble de páginas: creo que gustará.

A.- Eso creen en AITIM, pero no lo deben creer los fabricantes de maquinaria, porque no se anuncian. Por cierto ¿Cuanto se gasta MUEBLES HERMIDA S.A. en maquinaria?

H.- En los últimos ejercicios, más de cien millones anuales.

A.- A últimos de Octubre se celebró un congreso de publicistas en Barcelona y el ponente de CAMBIO 16 conjeturó que se llegaría a ligar los precios de publicidad a los resultados de la campaña. Esto le vendría muy bien a AITIM. Sigamos. ¿Cuál es la situación actual del sector del mueble en España?

H.- Muy difícil. De todos es conocido la situación actual: para comprobarlo basta ver como están las Bolsas. La construcción es el gran motor para la industria nacional, pero si no hay economía, no se puede construir. Es la consecuencia.

A.- Sobre la problemática del gremio de vendedores

detallistas ¿Qué ventajas tiene este sistema de ventas? ¿En qué debe mejorar?

H.- Deben especializarse más para estar en línea con las técnicas del comercio europeo.

A.- Normalmente, el vendedor debe tener más conocimientos que el comprador. Me refería al tratamiento que dan tanto al mueble como a sus acabados, sus componentes y a la información sobre estilos y tendencias.

H.- Conozco comerciantes que atienden muy bien. Disponen de gente joven que mediante diseño por ordenador u otros medios, informan al cliente de cómo va a quedar el habitáculo a amueblar. Esto debería ser general, porque por ahí se conducen los europeos.

A.- En otras ocasiones y casi siempre por motivos de transporte, el mueble sufre desperfectos (carga o descarga del camión, subida a la vivienda, etc.) y cuando está a su alcance, el comerciante procura salir del paso con artimañas (dando la vuelta a un entrepaño, introduciendo una pequeña cuña u otras estratagemas).

H.- Lo ideal es llevar el mueble tal como sale de fábrica y desembalarlo en el lugar donde va a estar.

A.- Abundando con los sistemas de ventas: ¿Qué nos puedes decir sobre la comercialización a través de las grandes superficies (hiper, etc.)?

H.- Es un sistema que está ahí, en el que unos entran y otros no, que nos hacen trabajar con márgenes muy ajustados que obligan al riesgo.

Mi recomendación es entrar en ese mercado cuando se pueda conseguir un margen digno. Cuando uno no tiene un artículo para determinado mercado, es mejor renunciar. Hay fabricantes que consiguen imponer sus normas, pero quien acepte las del gran almacén, su situación es peligrósísima.

A.- Además existe otro peligro añadido: si por mucha demanda, el suministrador tiene que descuidar a otros clientes, su riesgo se incrementa. Es prudente norma tener un mercado diversificado.

H.- Claro, es otra cuestión más. El fabricante que entre ahí, no debe perder su mercado. Además se sabe de empresas que acudieron a los grandes almacenes por el atractivo de su demanda



Vista general de Muebles Hermida I. SA

y al competir con muebles similares de empresas de mayor envergadura, tuvieron que cerrar por sus faltas de beneficios y otras pérdidas.

A.- Esto me trae el recuerdo de tu paisano Barreiros que cuando fabricaba coches, en realidad lo que hacía era montarlos, pues los componentes los compraba y al quebrar fue la causa de cierre de decenas de pequeños talleres.

Parodiando con el dicho *por sus actos le conoceréis*: ¿Qué retrato robot harías de tus clientes?

H.- Buscan lo que necesitan con arreglo a su situación económica y social. Ellos son los que marcan las tendencias del mercado.

A.- ¿El cliente puede decidir modelos o se ve obligado a elegir entre lo que le ofrecéis?

H.- Bueno, el fabricante presenta unos artículos, pero son ellos los que los aceptan o no. Tú puedes ofrecer catorce modelos, pero compruebas que sólo uno tiene salida sostenida.

Por otro lado, el comprador recibe información a través de revistas, de Ferias y de comercios que le ayuda a decantar su preferencias. Por mucho diseño que tengamos, es el cliente quien tiene la última palabra.

A.- ¿Te atreverías a ponerte en la piel de esas personas y aventurar sus preferencias entre calidad, precio, servicio, diseño, funcionalidad, comodidad, duración?

H.- Creo que miraría la funcionalidad. Quiero decir que toda línea arquitectónica debe desempeñar una función plenamente estudiada, en consonancia con el precio y la calidad.

A.- ¿Te apoyas en las Ferias para vender?

H.- Hemos participado en pocas, pero sí las tenemos en cuenta para conocer las tendencias del diseño y el precio. Hay muchas. Confiamos más en la labor del Director Comercial. A veces, los precios te llevan a hacer un determinado tipo de muebles. Fíjate en los coches: la economía de los años sesenta no daba mas que para los seiscientos y ahora, el español puede optar entre decenas de marcas y modelos.

A.- Ya que han desaparecido los aranceles en el Mercado Unico ¿Existe otro tipo de barreras para exportar?

H.- Exportar siempre es difícil, ya que significa competir a

mayor nivel. Cuanto más lejos llegues, más competencia te encuentras.

Nosotros hemos expuesto en EEUU y vimos a compañeros nuestros que llevaban tapicería y en la Aduana les comprobaban que fuera ignífuga. Siempre te encuentras con normas propias de cada país.

A.- Estamos en una situación de crisis en la que: ¿Hay que tratar de crecer o de mantenerse?

H.- El momento es muy difícil. Lo primero es mantenernos con el mayor equilibrio y después, si es posible, crecer, para que cuando pase la crisis (que será larga) estar preparados.

A.- ¿Crecer en el sentido de aumentar los clientes o de mejorar los medios de producción?

H.- De todo. Si produces tienes que reforzar a tus clientes o aumentar las zonas de ventas.

A.- Antes de grabar, me dijiste que en los primeros nueve meses de 1992 habías aumentado las ventas, en relación al mismo período del año anterior, en un 25%, ¿Por bajar los precios, por aumento de clientes o por mejora de la productividad?

H.- Hemos incrementado algún cliente y la razón principal ha sido la plena aceptación de nuevos modelos y diseños que, por otro lado, van mejor acabados gracias a las últimas instalaciones en maquinaria.

A.- Tus inversiones de años atrás en equipamiento ¿Permiten a MUEBLES HERMIDA S.A. afrontar esta crisis en posición menos difícil que quienes han esperado hasta última hora para modernizarse?

H.- Este aspecto nos favorece, porque acabamos de hacer grandes inversiones que nos sitúan en condiciones aceptables para seguir adelante ya que, de verdad, el momento es complicado.

A.- Las crisis económicas mundiales se suceden. Desde hace dos o tres años se habla del gran mercado de los países del Este o de los países del Tercer Mundo. ¿Estos mercados serán algún día realidad?

H.- No cabe duda que sí, pero cuando tengan mejor poder adquisitivo. De momento es lo contrario: perjudican, ya que



Detalle de perfiladora (IMA).

Grupo de perfiladora (IMA) con alimentador apilador (Wemhoner)



partiendo de sueldos muy bajos y de materias primas también baratas, llegan a nuestros mercados con precios muy bajos. Sólo podemos defendernos ofreciendo más calidad.

A.- La relación tablero-mueble es muy importante de cara a la calidad final del mueble. ¿Cuál debe ser su desarrollo?

H.- Refiriéndonos al tablero de partículas, es obligada su aplicación en la fabricación del mueble medio y bajo, pero tiene que tener estabilidad para que el fabricado alcance vistosidad y sea aceptado en países muy adelantados. Aunque sea de TAFISA tengo claro que debe ser trabajado por personas que conozcan su cometido.

A.- Y gracias también a la maquinaria.

H.- El personal es muy importante. Sabemos de otras empresas que lo hacen, pero lo hacen con dificultad por falta de personas especializadas y responsables.

A.- Recuérdanos el tratamiento del tablero de partículas.

H.- A su llegada hacemos una selección y se comienza por recalibrarlo y quitarle bien el polvo. Después recibe dos manos de masilla y otras dos de fondo; el tablero sigue avanzando para finalizar en un barnizado de alto brillo y posterior secado en cabina presurizada. Todo es una línea continua de fabricación.

A.- Pero si el tablero tuviera algún defecto oculto ¿Os daríais cuenta, se manifestaría durante la fabricación o saldría a la luz en casa del cliente?

H.- Hay que partir de un aglomerado de calidad, porque nuestro mueble no es de chapa natural, pero al tener un precio medio, es aceptable ese acabado por su apariencia, que se confunde con el mueble de alto precio.

Además conseguimos una igualdad de tonos que es muy difícil alcanzar con la madera natural y en muebles de bajo precio.

A.- ¿Qué tipo de cola utilizáis para cantear?

H.- Hot Mell, de PRAKOL.

A.- ¿Cuál es la proporción de tableros de fibras DM a tableros de partículas (en líneas de fabricación)?

H.- Depende del tipo de muebles, pero de un modo general podemos establecer la proporción de 1 a 9.

A.- ¿Cómo solucionáis el lacado sobre cantos de tableros de fibras?

H.- A pistola en cabina, con cortina de agua, presurizada.

A.- Los herrajes colocados en tableros de 16 y 19 mm, según en qué muebles, suelen ocasionar problemas al cliente.

H.- Tanto en bisagras como en el resto de los herrajes, empleamos para cada cometido, los más idóneos del mercado, de empresas buenas.

A.- Casi siempre, el contratiempo proviene del anclaje.

H.- Utilizamos tornillos adecuados o renunciemos y colocamos el sistema de incrustación o mediante espigas en el tablero. Nuestros muebles se pueden abrir y cerrar sin temor. Y no es que yo lo diga: como sabes, para realizar las normas UNE para muebles de hogar, mandé a AITIM dos unidades y según el informe dieron fenomenal.

Las crisis económicas mundiales se suceden. Desde hace dos o tres años se habla del gran mercado de los países del Este o de los países del Tercer Mundo. ¿Estos mercados serán algún día realidad?

No cabe duda que sí, pero cuando tengan mejor poder adquisitivo. De momento es lo contrario: perjudican, ya que partiendo de sueldos muy bajos y de materias primas también baratas, llegan a nuestros mercados con precios muy bajos. Sólo podemos defendernos ofreciendo más calidad.

37

el operario lo cree conveniente. La herramienta que más sufre en esta máquina es el fresado: empezamos con fresas de widia y ahora empleamos diamante que permanecen unos cinco meses sin afilar. Se las adquirimos a FREUD, PREZISS Y EGASA.

A.- ¿Cuánto tiempo necesita el programador de control numérico (una vez hecho un programa) en realizar otro programa para una pieza en la que varíe una dimensión?.

H.- Se hace una corrección dentro del programa con cambio de medida: pueden ser cinco minutos. Nosotros lo hacemos para los costados de los muebles, es sólo variar las cotas en el eje X, porque la cota Y es la misma.

A.- ¿Las máquinas funcionan de manera autónoma o bien están sincronizadas entre sí a través de algún tipo de control numérico?

H.- De las dos maneras. Las hay que funcionan sincronizadas, como son las que están dentro de la línea de mecanizado: alimentador, giro, perfiladora y apilador (trabajan sincronizadas para que no haya atascos de piezas) y se ajustan a un tiempo. Otras trabajan aparte (con su CN) y alguna trabaja independientemente, como es el caso de la lijadora a CN, que no está encadenada aunque trabaja dentro de la línea.

A.- ¿Qué tipo de ordenador y de programa coordina dicho control?

H.- Bueno, eso es lo que queremos hacer nosotros. Por ejemplo, sobre todo en MUEBLES HERMIDA II S.A. aspiramos a hacer una planificación de toda la fábrica y realizar toda la gestión de la producción por ordenador.

A.- ¿El programa será comercial adaptado a la fábrica o bien estará diseñado específicamente para vosotros?

H.- Vamos a ir a un programa de personas que ya tiene especialización en la fabricación de muebles: es una empresa catalana que está asociada con otra alemana. Son programas casi standard pero adaptados a la fabricación de muebles.



Línea de montaje de módulos de Muebles Hermida II, SA.

A.- Antes de hablar de las máquinas del futuro que ya las tiene MUEBLES HERMIDA S.A, trataremos de las personas que las manejarán. ¿Cuál debería ser su nivel medio?

¿Vienen con suficiente formación o es aquí donde se forman?

H.- Es claro que cada vez las máquinas son más sofisticadas y se necesita personal cualificado, pero no debe ser problema porque contamos con personas jóvenes y con base y si precisan un curso, se lo damos. Hasta ahora no ha habido problemas.

Ahora mismo estamos dando un curso de diseño por ordenador con un monitor de fuera y, algunas veces, otros obreros han ido a capacitarse a Alemania.

Si por aumentar la producción necesitaráramos más personal, en esta zona los jóvenes salen bien preparados de los Institutos.

A.- ¿Podemos conocer la proporción de coste de mano de obra a coste de mueble terminado?

H.- En el 20%.

A.- En la pequeña entrevista que os hice hace dos años para el número especial de AITIM dedicado a Galicia, mencionábais que tenéis un técnico muy cualificado en robótica. Tengo entendido que sincronizar maquinaria robotizada de distintos fabricantes es algo muy difícil y que en España no es fácil encontrar personas especializadas.

H.- Sí es posible porque cada fabricante adapta su máquina a los sistemas actuales de cada industria y la máquina va construida y pensada con arreglo a ello. El que hace la primera máquina sabe lo que hará la siguiente: hay una coordinación.

A.- El utillaje (fresas, discos) de las máquinas con control numérico ¿Después de cuantas horas o metros trabajados necesitan un ajuste fino?

H.- Los discos de escuadrar en la perfiladora de CN, en jornada normal, cada cuatro días (casi 30 horas de trabajo) conviene afilar.

En el taladro de CN (punto a punto) es más difícil de controlar porque no siempre trabajan las mismas unidades y se afila cuando



Prensa de comodines en la línea de montajes.

¿Consideras el diseño un factor que puede proporcionar valor añadido a tu producto?

Pues sí y en muchos casos es el que decide el éxito de un mueble. El diseño puede levantar a una empresa a altos niveles o hundirla.

A.- Para conocerte mejor en conjunto ¿Cuántos viajes al extranjero haces anualmente?

H.- Depende del año, pero ocho o diez viajes.

A.- ¿Tienes opinión del mercado en Portugal?

H.- Precisamente estamos enviando muebles. Ellos, por fabricarlos a precios inferiores, pueden competir con nosotros. Pero hay un tipo de mueble que por su diseño y fabricación no lo fabrican y se lo vendemos.

A.- ¿Hacia qué modelo de fábricas se dirige MUEBLES HERMIDA S.A.?

H.- Vamos hacia una fábrica entre 50 y 100 empleados (hoy tenemos 135) lo más automatizada posible para conseguir rentabilidad y hacer un mueble de tipo medio con destino, también, a un cliente de clase media. Dada nuestra experiencia resulta un mueble bien terminado.

A.- Creo que debéis tener un amplio espectro de clientes.

H.- Sí, estamos en 1.500 clientes-comerciantes.

A.- Y ese modelo de fábrica ¿Para cuando será?

H.- De hecho, ya lo estamos casi consiguiendo. Por automatizar, hoy se podría conseguir en todo el proceso, pero a veces tiene un coste que no siempre es rentable. Por poder, puede entrar el árbol por una puerta y salir el mueble embalado por la otra.

Lo que tenemos: dos líneas de mecanizado y otras dos de montaje que, en estos momentos, es de lo más actual.

A.- Entramos en el diseño. El diseño, será junto a la calidad, una de las características más determinantes para encontrar un lugar en el mercado. ¿Cómo crees que se

incorporará el diseño a la fabricación de muebles: a través de equipos propios de las empresas o por contratación con estudios de diseño externos?

H.- Existen los dos sistemas. Cualquiera de ellos puede ser válido, es cuestión de acertar. Puede haber un sistema mixto, pero yo estoy convencido, y de hecho lo hacemos así, en tener equipo propio.

A.- ¿Qué oferta puede encontrar el fabricante de muebles español en nuestros diseñadores profesionales?

H.- Empieza a haberla, pero no hay mucha oferta en España ni en otros países. Quizá en Italia, Alemania y en algún país nórdico.

A.- ¿Consideras el diseño un factor que puede proporcionar valor añadido a tu producto?

H.- Pues sí y en muchos casos es el que decide el éxito de un mueble. El diseño puede levantar a una empresa a altos niveles o hundirla.

A.- Llevamos bastantes meses viendo en televisión la publicidad que, sobre diseño gallego, hace la Xunta. ¿Te ha beneficiado en algo?

H.- Puede que nos haya beneficiado aunque no sabría cuantificarlo. De hecho, la gran ayudada ha sido la industria textil gallega.

A.- Una Marca de Calidad para muebles ¿Añadiría prestigio a tus fabricados?

H.- Sin duda, una Marca de Calidad ofrece garantías a cualquier producto.

A.- Aunque sé que la calidad es uno de los nortes de esta empresa ¿Siempre estás dispuesto a invertir en acciones para mejorar la calidad?

H.- Constantemente. Has visto la lijadora de barnices recién instalada que es la mejor y más cara del mercado y pudimos comprar otra algo parecida en la mitad de precio. También habrás contemplado la última perfiladora IMA y el alimentador WEMHÖNER que funciona como un reloj.

A.- Sí, son unas maravillas. Pero comparando los 25 millones de la lijadora con el precio de un excepcional coche, me parece mucho dinero para un mecanismo que siempre hace lo mismo, aunque con mucha sensibilidad.

He comprobado de modo indirecto el control de calidad que se hace aquí: en la sección de montaje, todo encaja perfectamente. ¿Qué control de calidad sistemático realizáis?

H.- El obrero se responsabiliza de lo que hace y la mejor comprobación es montar las primeras y las últimas piezas de una serie para tener la seguridad de las intermedias.

En cuanto a barnizado y encolado, hay una persona a final de línea que aparta lo que tenga defectos (que serán mínimos).

A.- La modificación de los procedimientos de fabricación para la eliminación de los almacenenes (just in time) se está imponiendo en países agresivos como Italia y Alemania.

¿Piensas que podrán alcanzarse unos períodos de entrega al cliente similares a los que se tendrían fabricando contra stock o se resentirán?

H.- No, porque se consiguen plazos cortos con este sistema. Estoy de acuerdo en mantener siempre algún stock como colchón

en los momentos bajos. Cuando no hay mucha demanda, fabricas y almacenas y al llegar las ventas haces uso del almacén. Me parece acertado que la tendencia sea fabricar bajo pedido.

A.- Sí, es ahorro de dinero y espacio. La última pregunta de este tema está referida a algo que hacéis. Los niveles de subcontratación en la industria española del mueble son muy bajos comparados con los países de nuestro entorno.

¿No sería aconsejable analizar las fases de fabricación para intentar sacar de la empresa aquellas que se estimara que otros las pueden desarrollar mejor, o más barato o que pueden complementarse?

H.- Sí, nosotros subcontratamos elementos auxiliares como molduras y marcos. Es una tendencia que hay y funciona bien porque se adquieren en empresas especializadas, tampoco se puede ir a fabricar todo. Hay que tener la mentalidad del fabricante de automóviles: dedicarse a montar. Mi intención es incrementar la subcontratación.

A.- Andrés Gómez (Director de Fábrica) me dijo que las molduras vienen de La Rioja. ¿No sería mejor adquirirlas a menos distancia?

H.- La distancia cuenta pero para eso las pedimos con tiempo suficiente y tenemos un stock de regulación. Lo que interesa es el precio, la calidad y el servicio.

A.- ¿El sobreprecio que puede costar, no es un inconveniente?

H.- Es que es menor precio. Son empresas con maquinaria punta y dedicadas exclusivamente a ese producto.

A.- Las exigencias que por parte de la CEE se están implantando en cuanto a la agresión al medio ambiente, pueden ocasionar quebraderos de cabeza a los fabricantes de muebles en relación al acabado.

Se están poniendo en cuarentena los barnices con disolventes orgánicos y a los sistemas de barnizado que liberan al aire y al agua cantidades superiores a unas determinadas y que obligarán a sistemas de recuperación de productos. ¿Opinas que nuestras empresas estarán en condiciones de poder cumplir con estas limitaciones?

H.- Algunas quizás no, pero habrá que adaptarse.

A.- La crisis de la construcción en Europa está poniendo al descubierto un importante exceso de capacidad instalada de fabricación de muebles (incluso los países nórdicos están en un ciclo de reducción del consumo). ¿Con el establecimiento del Mercado Unico no nos pueden inundar de muebles a precios muy difíciles de mejorar?

H.- Habrá una lucha en la que ganará el que esté mejor preparado. Estoy de acuerdo que va a haber problemas en el sector, pero tanto en nuestro país como en otros.

A.- La situación económica general, que afecta a la economía familiar y a la construcción de nuevas viviendas: ¿Motivará una nueva estrategia de actuación de la empresa?

H.- Sí, está ahí y habrá que tomar nuevas medidas. ¿Cuales? Depende de cada fabricante. Los habrá que cerrarán el contrato con sus trabajadores a su vencimiento, otros deberán reducir sus márgenes, también algunos se verán obligados a pedir nuevos créditos y el que no pueda cerrará.

A.- Hoy, pedir un crédito es trabajar para el Banco.

H.- Depende de cada empresa, de cada momento, de cada producto, de las posibilidades, de la comercial que tengas. Cada caso es distinto. Ahora bien, en momentos de crisis hubo empresas que aumentaron sus beneficios y otras que quebraron. El mejor consejo, ahora más que nunca, es procurar que la empresa esté lo más saneada posible. Esto hay que recalcarlo.

A.- Desde luego, Don Angel, has dicho verdades del barquero y siempre muy interesantes. Hasta pienso que pueden salirte competidores aventajados y sin necesidad de hacer grandes inversiones.

Hablando de inversiones y puesto que no hemos hablado del Gobierno (un Gobierno que, desde fuera de esta Comunidad, parece que hace las cosas con lógica) ¿Qué ayudas encontráis en la Xunta de Galicia?

H.- La Xunta está estudiando dar soluciones encaminadas a la renovación de nuevas tecnologías valorándolas en empresas rentables.

A.- ¿En qué condiciones?

H.- Subvenciones a fondo perdido que, entiendo yo, andarán sobre el 25%. Precisamente trae hoy el periódico la noticia que el presupuesto de la Consellería de Industria no sufrirá recortes en el próximo ejercicio y centrará sus inversiones en los sectores considerados prioritarios, el fomento del asociacionismo como medio para mejorar la comercialización y el apoyo a la modernización e innovación empresarial: todo para poner en práctica la reactivación del tejido industrial gallego.

Línea de prensado y seccionado de chapas (Wemhoner).

