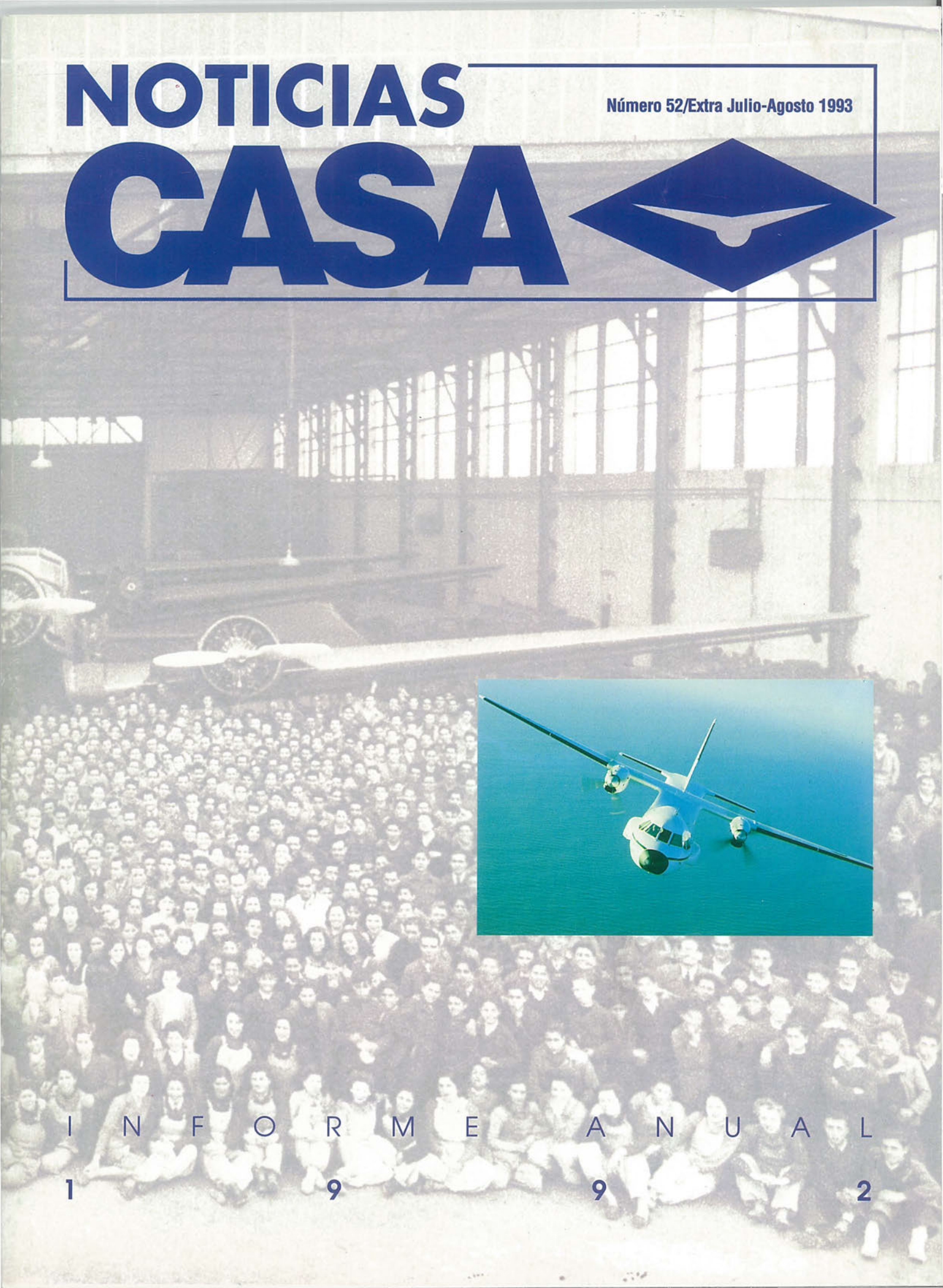


NOTICIAS CASA

Número 52/Extra Julio-Agosto 1993



I N F O R M E A N U A L
1 9 9 2

INDICE

- 5** CONSEJO DE ADMINISTRACION
- 7** INFORME DE GESTION
- 8** EVOLUCION DE LA SOCIEDAD
 - AREA COMERCIAL
 - AREA DE PROYECTOS Y SISTEMAS
 - AREA DE PRODUCCION
 - AREA DE AVIONES DE COMBATE Y ENTRENAMIENTO
 - AREA DE MANTENIMIENTO
 - AREA DE ESPACIO
 - AREA DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS
 - AREA ECONOMICO FINANCIERA
- 21** ACONTECIMIENTOS POSTERIORES AL CIERRE
- 22** OTRAS INFORMACIONES
- 23** ACTIVIDAD EN MATERIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (I+D)
- 27** EVOLUCION FUTURA
- 29** ESTADOS FINANCIEROS
 - BALANCES DE SITUACION (AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1991)
 - CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS
 - CUADRO DE FINANCIACION DE LOS EJERCICIOS 1992 Y 1991
- 39** ANEXO A LOS ESTADOS FINANCIEROS
 - ANEXOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS - EJERCICIO 1992
 - INMOVILIZADO FINANCIERO
 - EXISTENCIAS
 - DEUDORES
 - FONDOS PROPIOS
 - PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS
 - ACREEDORES A LARGO PLAZO
 - ACREEDORES A CORTO PLAZO
 - DATOS ESTADISTICOS
 - FORMULACION, APROBACION Y DEPOSITO CUENTAS ANUALES

INFORME ANUAL

1 9 9 2

CONSEJO DE ADMINISTRACION

PRESIDENTE

D. Francisco Javier Alvarez Vara

VOCALES

D^a Carmen de Andrés Conde

D. José M^a del Corro García Lomas

D. Gabriel de la Cruz Jiménez

D. José García García

D. Alfonso de las Heras Gozalo

D. Fco. Javier Jiménez-Ugarte Hernández

D. Luis Martí Espluga

D. Antonio Muñoz Habas

D. Tomás Pérez Franco

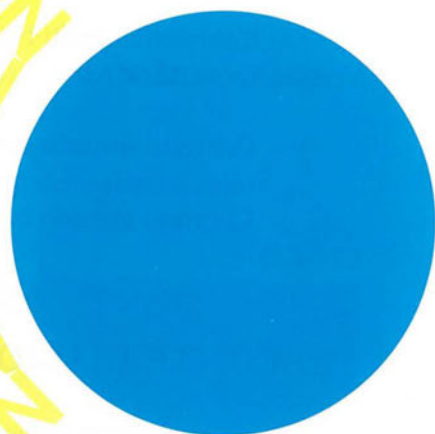
D. Enrique Trillas Ruiz

D. Juan Villena Ruiz-Clavijo

SECRETARIO

D. Ignacio Pinilla Rodríguez

INFORME DE GESTION
INFORME DE GESTION
INFORME DE GESTION
INFORME DE GESTION
INFORME DE GESTION
INFORME DE GESTION
INFORME DE GESTION



EVOLUCION DE LA SOCIEDAD

En el ejercicio de 1992, se han dado como hechos más significativos dentro de las principales áreas funcionales de la Empresa, los que a continuación se indican:

AREA COMERCIAL

Las actividades más destacables en esta área, pueden resumirse en los siguientes apartados:

CONTRATACIONES

– Contrato firmado con el Ministerio de Defensa de Botswana para el suministro de 2 aviones C-212 S.300.

– Contrato firmado con la compañía I.L.A. de Italia, para el suministro de 1 avión C-212 Versión Fotográfica.

Contrato firmado con la Policía de Omán, para el suministro de 2 aviones CN-235.

Contrato firmado con el Ministerio de Defensa de Corea, para el suministro de 12 aviones CN-235.

SUBCONTRATACIONES

– Se han firmado diversos contratos para suministro de componentes con Douglas, Northrop, McAir, Boeing, Eurocopter entre otros, acabando el año con una cartera de pedidos por un valor aproximado de unos 32.823 millones de pesetas.

POSTVENTA

– A lo largo de 1992, la Dirección de Postventa facturó unos 7.500 millones de pesetas en repuestos y servicios, a lo que habría que añadir su colaboración en programas internacionales, principalmente AIRBUS y EFA.

– Como hechos significativos, cabe destacar que se han realizado 20.000 horas/hombre de asistencia en campo a los operadores, se ha completado la tercera fase de instalación de pantallas de diseño gráfico para la realización de manuales y se ha terminado el desarrollo del sistema de entrenamiento por video interactivo del CN-235.

– Cabe asimismo, resaltar la inauguración en Sevilla del nuevo edificio dedicado exclusivamente a entrenamiento.

CASA 3000

– Durante 1992 se ha continuado con la definición del avión, completándose asimismo un análisis de mercado a través de más de 140 entrevistas realizadas a líneas aéreas de todo el mundo. Al mismo tiempo, se adquirieron dos estudios específicos de mercados regionales, europeo uno y americano otro, que confirman los resultados obtenidos en el realizado por nuestro Departamento de Marketing.

– Se ha construido una maqueta a escala 1:1 de parte del fuselaje, que durante la campaña de presentación y de relaciones públicas desarrollada en la Feria Aeronáutica de Berlín (ILA) y en las convenciones de líneas aéreas europeas (ERA) y americanas (RAA), ha permitido ofrecer una imagen real del producto, tanto a la prensa especializada como a las líneas aéreas y posibles suministradores.

ACTIVIDADES PROMOCIONALES

– Asistencia a Salones Aeronáuticos de FARNBOROUGH (Londres), FIDAE (Chile), FILDA (Angola), I.L.A. (Berlín), DEFENDORY (Grecia), EXPOTECNIA (México) y ASIAN AEROSPACE (Singapur).

– Giras de demostración con avión CN-235 QC por Africa y Europa y demostración en Portugal del C-212 P.M.

– Seminario de Operadores de Patrulla Marítima celebrado en Málaga, con asistencia de 20 países, que incluían un total de 35 operadores.

– Presentaciones, demostraciones y evaluaciones de nuestros aviones, para delegaciones de diversos países que nos han visitado en España.



AREA DE PROYECTOS Y SISTEMAS

PRODUCTOS PROPIOS

AVION C-212

Evaluación del RAI (Aviación Civil Italiana) para la certificación de tipo en Italia. La certificación está prevista para 1993 y corresponde a un avión para utilizar en trabajos aéreos de fotogrametría.

Trabajos preparatorios para la homologación de peso máximo de despegue de 8.100 kg para los modelos DF y S. Se tiene previsto terminar esta homologación CASA en abril de 1993.

AVION CN-235

– Certificación INTA/DGAM de las versiones:

Versión	País
TK-01	Turquía
TK-02	Turquía
TK-03	Turquía
EA-02	España
OM-01	Omán
FR-02	Francia

– Certificación DGAC de la versión CN-235-100 QC (Conversión rápida carga/pasajeros).

– Certificación de tipo FAA del modelo CN-235-100 con aumento de peso de despegue de 15.100 kg.

– Certificación de tipo FAA del modelo CN-235-200.

– Certificación de tipo en Canadá (Department of Transport) del modelo CN-235-100.

– Presentación del Informe Final de Certificación JAA (JAR 25) del modelo CN-235-100. La certificación está prevista para los primeros meses de 1993.

– La versión KR-01 de Corea se lanzó en el mes de septiembre y se certificará a lo largo de 1993.

AVION C-101

Durante el año se ha continuado con el apoyo a ENAER, dentro del Programa CONDOR.

En el Programa C-101 SINA se ha realizado la puesta a punto y evaluación en vuelo de los módulos de Navegación y Ataque, habiéndose obtenido un sistema acorde con la especificación general.

PROGRAMA AIRBUS

PROGRAMA A330/A340

– Se han certificado en el mes de diciembre los modelos A340-300 y A340-200 por los 18 países del JAA.

Ensayos de fatiga del estabilizador hasta alcanzar una vida (40.000 vuelos).

Se ha lanzado el Programa GROWTH (Desarrollo del A340-300) que precisa nuevo diseño del estabilizador.

PROGRAMA A320/A321

Problemas en servicio e introducción de modificaciones.

PROGRAMA A300/310

Problemas en servicio e introducción de modificaciones.

PROGRAMA SUPER AIRBUS TRANSPORTER (A300-600ST).

CASA participará como subcontratista de "SATIC" en dos áreas del nuevo avión:

– Fuselaje superior y estabilizador horizontal con derivas auxiliares.



PROGRAMA MD-11

AREA DE DISEÑO

Se han realizado mejoras en la estructura del plano fijo, en el timón de altura y en las trampas del tren principal.

AREA DE CALCULO

Se ha terminado la documentación de reducción de pesos; se ha colaborado en la documentación para los ensayos estáticos y de fatiga; y se han realizado los análisis "Fail Safe".

AREA DE ENSAYOS

Se ha realizado el ensayo a carga última del estabilizador horizontal.

PROGRAMA EFA

Los trabajos ejecutados han sido los siguientes:

AERODINAMICA

Se ha realizado el análisis y certificación de los ensayos estáticos y dinámicos hasta el 64% de la carga límite, así como la cualificación de aeroelasticidad en régimen subsónico para la configuración del avión sin depósitos externos de combustible.

Se han completado 120 horas de vuelo, con nuestros pilotos, en el simulador de Mecánica de Vuelo, llevándose a cabo un análisis detallado de las leyes de control de los primeros prototipos.

ESTRUCTURAS

Se han realizado satisfactoriamente, los ensayos estáticos en avión completo, necesarios para la certificación del avión dentro de la envolvente del primer vuelo.

Se han desarrollado los métodos de cálculo necesarios para el análisis de estructuras con conformado superplástico y soldadura por difusión y se ha continuado con el programa de ensayos de las aleaciones de aluminio-litio superplásticas.

Se ha completado el análisis de respuestas del avión a ráfagas a velocidades supersónicas.

Se ha continuado con la introducción de modificaciones y se ha terminado la definición de la instalación del paracaídas antibarrena en el Prototipo DA2.

AVIONICA Y SISTEMAS GENERALES

Se ha obtenido la precalificación de la mayoría de los equipos, responsabilidad de CASA, estando todos instalados en los prototipos para el primer vuelo.

Se ha completado el ciclo de desarrollo del primer paquete de “Software” para el “Front Computer” y la “CAMU”.

Se ha terminado la construcción y puesta a punto de los bancos de Aire Acondicionado, comunicaciones y UCS, habiéndose realizado los ensayos necesarios para certificar estos sistemas para el primer vuelo.

Se ha completado la construcción y puesta a punto del Banco de Ensayos Eléctricos.

Se ha continuado con la definición y construcción de los Bancos de Ensayos Secundarios de Mandos de Vuelo, Aviónica y UCS, cuyo fin es garantizar un soporte adecuado a los ensayos en vuelo del prototipo español.

Se ha completado la definición de las instalaciones de presurización, combustible, frenos auxiliares y extinción de incendios para todos los prototipos.

ENSAYOS EN VUELO

Se ha completado la definición de la arquitectura de la instrumentación del prototipo español.

Se han llevado a cabo las primeras pruebas de transmisión, en tiempo real, de voz, datos y control, utilizando una red de comunicaciones comercial con un avión CASA (C-101) con telemetría.



PROGRAMA AX

Se ha preparado la oferta para la terminación de la fase de factibilidad.

Se han comenzado los trabajos de colaboración con BAe en el “Proyecto Sierra” similar al concepto del AX-1.

PROGRAMA EUROFLAG

– Se han lanzado y finalizado los estudios de la fase de prefactibilidad según acuerdo con “Independent European Programme Group”.

CASA ha participado en el 20% de los trabajos, de una forma especial en la definición de la configuración, definición geométrica del fuselaje, estudio de la estructura del ala, selección de los motores, definición del sistema de carga del avión y en los estudios de escenarios y amenazas.

PROGRAMA CASA 3000

Se han continuado los trabajos referentes a la Fase de Definición.

Se han realizado los siguientes trabajos:

- Análisis aerodinámico detallado del avión.
- Definición de la estructura del avión, con estudios de alternativas en distintos elementos.
- Definición de la arquitectura de los sistemas del avión.

Se han proyectado y construido tres maquetas para la realización de los ensayos en túnel.

PROGRAMA SAAB-2000

Se ha continuado con el desarrollo del trabajo de puesta a punto de la documentación y la introducción de los cambios de diseño requeridos por SAAB. También se ha continuado con los trabajos de certificación de los ensayos estáticos y la preparación de la documentación para la certificación del avión.



PROGRAMAS:

En 1992 se ha acentuado el impacto producido por la crisis mundial que afecta a la industria aerospacial, reduciéndose la producción en casi la totalidad de los programas, siendo de destacar la disminución de la cadencia de producción del estabilizador del avión MD-11 que se fabrica para Douglas, que se sitúa en dos unidades mensuales a finales de año.

Unicamente se ha mantenido, con tendencia a aumentar en los siguientes años, el programa de fabricación del avión CN-235.

Merece destacarse la entrega a las Fuerzas Aéreas Turcas del primer avión, cuyo montaje final se ha realizado en Turquía en las instalaciones de T.A.I. con el apoyo y asistencia técnica de CASA. Las dificultades presupuestarias de los Ministerios de Defensa Alemán, Inglés, Italiano y Español, unido a la nueva situación mundial, han forzado a la redefinición del Avión Europeo de Combate (EFA) y el retraso de unos dos años del programa.

Todas estas circunstancias han ocasionado la infrautilización de nuestras instalaciones y mano de obra, así como una fuerte reducción del trabajo en las empresas suministradoras de CASA.

MEJORAS DE PRODUCTIVIDAD

Se ha continuado con el plan de mejora de la productividad actuando sobre:

- Medios de producción (automatización), habiéndose instalado en Illescas una máquina de corte de empilados planos de fibra de carbono, que completa el ciclo de fabricación de largueros en este material.

Se ha instalado en Puerto Real (Cádiz), una máquina automática para el taladrado, refrentado y recanteado de los cajones del estabilizador horizontal del MD-11.

- Reducción de ciclos de fabricación e inventarios con la utilización del sistema informático SPRINT en el control de la producción.

- Incremento de la calidad de nuestros productos y reducción de los desperdicios y accidentales con la difusión de la cultura de Calidad Total y la introducción del sistema de Calidad Avanzado (A.Q.S.) en colaboración con Boeing.

- Utilización intensiva de los equipos integrados proyectos-fabricación para la mejora del producto.



INSTALACIONES:

Durante el año 1992 se ha producido la terminación y puesta en servicio de la Fase III de nuestra Factoría de Illescas dedicada a la fabricación de piezas y conjuntos en materiales compuestos de tecnología avanzada (principalmente de fibra de carbono).

Esta Fase, de 6.800 m², está dedicada al control de calidad y terminación de las grandes piezas y composites que se fabrican en esta Factoría.

AREA DE AVIONES DE COMBATE Y ENTRENAMIENTO

Durante el año 1992, el Programa EFA ha vivido momentos muy difíciles como consecuencia del cambio de posición del Ministerio de Defensa alemán respecto al programa en el mes de Abril. La potencial retirada de Alemania del Programa en su Fase de Producción y las propuestas alemanas para desarrollar un nuevo avión más pequeño y ligero ha requerido de las industrias y por tanto de CASA la realización de numerosos estudios y presentaciones para explicar las consecuencias industriales y económicas de las posibles alternativas a seguir. No obstante, antes de finalizar el año, los Ministros de Defensa de las 4 naciones participantes, Alemania, España, Italia y Reino Unido, aprobaron la continuación del Programa de Desarrollo, así como las bases operativas y económicas para establecer las futuras fases del Programa. El sistema aéreo, llamado ahora EUROFIGHTER 2000, será más barato y su puesta en servicio se retrasará para España hasta el año 2001. Esto último va a tener un impacto en el área de producción en los próximos años ya que el comienzo de esta Fase se retrasa unos dos años.

Los recortes drásticos en el presupuesto de nuestro Ministerio de Defensa han tenido un efecto negativo en los programas EA/A-X y arma stand off ALADA. El Programa EA/A-X no ha tenido durante el año 92 presupuesto por parte del Ministerio de Defensa, aunque se mantiene el requerimiento del Ejército del Aire para este avión. Por ello, se han seguido los estudios conjuntos con empresas europeas y también se han intensificado los contactos con nuevos socios potenciales.

A finales de 1992 el Consejo de Ministros autorizó el programa de compra de 8 aviones Harrier II Plus, para el cual CASA tienen previsto realizar los montajes finales.

El programa C-101 ha centrado su actividad, principalmente, en el apoyo a los clientes y a la línea de montajes de ENAER, habiéndose entregado en noviembre la primera unidad de una serie de 18 aviones adquiridos por la Fuerza Aérea de Chile. Se ha continuado también con el programa de desarrollo para instalar un Sistema Integrado de Navegación y Ataque (SINA).

AREA DE MANTENIMIENTO

AREA COMERCIAL

– Contrato con el Ejército del Aire para el Retrofit de los aviones F-18. Este programa ha comenzado en la Base Aérea de Zaragoza y se realiza en colaboración con Mac Donnell Douglas.

– Acuerdo con Eurocopter por el que se establece la colaboración a medio plazo de ambas compañías. Según este acuerdo, CASA se responsabilizará de la postventa de todos los helicópteros de Eurocopter en España y comercializará (a través MHESA) los helicópteros de dicha firma.

AREA DE PRODUCCION

- Con la entrega de los últimos aviones F-15/USAF se ha puesto fin al mantenimiento por CASA de aviones USAF que ininterrumpidamente se había prolongado durante 38 años (desde 1954).
- El Programa de Modernización de los aviones F-5B del Ejército del Aire se ha desarrollado con normalidad, consolidándose como el más importante del Centro de Mantenimiento de Aviones.
- La reducción del presupuesto del Ministerio de Defensa, anunciado a finales de 1991, dio origen a la interrupción del trabajo de varios programas del Ejército del Aire (C-101, F-4, F-5A, C-212 y rotables) y por consiguiente, a una fuerte reducción de la carga de trabajo.

AREA DE ESPACIO

En el ejercicio de 1992 se han llevado a cabo las siguientes actuaciones de mayor significación:

ARIANESPACE

Entrega de 7 juegos de elementos del lanzador ARIANE 4.

E S A

ARIANE 5

- Entrega de 3 juegos tuberías del motor Vulcain.
- Entrega de útiles y Revisión de crítica de Diseño de Estructura de la Caja de Equipos.
- Entrega del Modelo de Vuelo (MV) y revisión crítica de Diseño de la Estructura EPS L9.
- Ensayo de separación de la 3ª etapa.



SATELITES DE OBSERVACION

- Entrega del Difusómetro Eólico de ERS-2.
- **ASAR**. Construcción de un modelo de ingeniería para radiadores impresos para el radar de apertura sintética de la misión ambiental **ENVISAT**.
- **METEOSAT**. Entrega del último cableado para **METEOSAT OPERACIONAL**.
- **PLATAFORMA POLAR**. Inicio del programa de fabricación del Módulo de Servicios.

SATELITES CIENTIFICOS

- Terminación programa ISO.
- Diseño detallado del control térmico SOHO.
- Diseño detallado de la estructura interna de HUYGENS.
- Entrega al Instituto de Astrofísica de Canarias del mecanismo para el instrumento GOLF/SOHO.

SATELITES DE TELECOMUNICACION

- Comienzo de los programas ARTEMIS y EMS.

SATELITES COMERCIALES

- EUTELSAT II. Entrega del modelo de vuelo N° 6.
- TURKSAT. Entrega del modelo de vuelo N° 1.
- HISPASAT. Entrega de los modelos de vuelo 1 y 2 (antena DBS y cableado).

TECNOLOGIA

Participación en diversos programas:

- RMT. Proyecto INI con ENSA.
- Proyectos ESA.
- Proyectos EEC.

AREA DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS

La plantilla activa de CASA al 31 de Diciembre de 1992 es la siguiente:

DIRECTIVOS	39	0,4
TECN. TIT. SUP	1.157	12,9
TECN. TIT. MED.	670	7,4
MANDOS INTERMEDIOS	1.366	15,2
TECN. NO TITULADOS	811	9,0
ADMINISTRATIVOS	1.049	11,7
OPERARIOS	3.773	41,9
PERSONAL SUBALTERNO	134	1,5
TOTAL NUM. PERSONAS	8.999	100,0

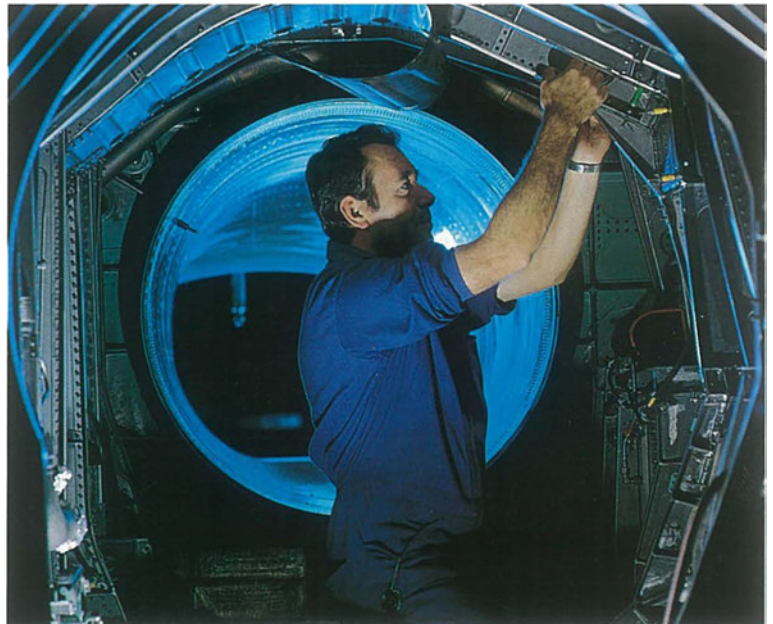
En el ejercicio 1992 se ha acrecentado la tendencia de los últimos años de reducción de la accidentabilidad laboral, habiendo alcanzado un nuevo mínimo histórico en el índice que mide el número de accidentes de trabajo en relación al tiempo de exposición al riesgo. El índice de frecuencia acumulado a 31.12.92 fue de 23,96 accidentes con baja, en puesto de trabajo, por cada millón de horas trabajadas, lo que representa una mejora del 21,03% sobre el mismo dato del año anterior.

ACTIVIDADES DE FORMACION

Nº DE CURSOS	2.122
Nº DE ALUMNOS	- 13.897
Nº DE HORAS	- 190.062
COSTE TOTAL	732 Millones

– Durante 1992 se ha procedido a configurar la concepción de una estrategia de formación a medio plazo basada en tres grandes líneas de actuación (FORHUM-92), tales como:

- La formación como estrategia de Empresa para conseguir incrementar el conocimiento y la participación de las personas.
- El desarrollo de la Escuela Interna-CASA, dedicando un total de 80.000 horas al desarrollo de material didáctico sobre todas las áreas en los próximos tres años.
- Incremento del número de horas de formación por persona/año, hasta llegar a la media de 40 h./persona en 1995.



– Así mismo se ha procedido a la coordinación del desarrollo del material didáctico para nuevos programas a poner en marcha durante 1993:

FORTEMA.	Formación Técnica de Mandos
FORGEMA.	Formación de Gestión para Mandos
SECRETARIAS.	Sistematización de las funciones de Secretaría
SYMA.	Seguridad y Mejora Ambiental

– De igual manera, se ha iniciado la colaboración en la fase formativa del Programa de Dirección Participativa y coordinación del desarrollo de la Escuela Interna del mismo, para posibilitar la continuación con instructores internos.

AREA ECONOMICO FINANCIERA

En el mes de Febrero de este Ejercicio Económico, se llevó a efecto la ampliación de capital ya anunciada en el Informe de Gestión de 1991, por importe de 42.300 millones de pesetas, mediante la emisión de 4.230.000 acciones de 10.000 ptas. nominales cada una. Con esta operación, el capital social de CONSTRUCCIONES AERONAUTICAS, S.A. al 31 de diciembre de 1992, asciende a 58.520 millones de pesetas, totalmente suscrito y desembolsado.

Los resultados económicos del Ejercicio, han sido 3.592 millones de ptas. de pérdida, frente a los 6.976 negativos del Ejercicio pasado, debiéndose en buena parte esta mejora al efecto producido por la referida ampliación de Capital, que ha permitido mejorar la estructura financiera de nuestro patrimonio, con la consiguiente rebaja de los costes financieros. De otra parte, la cifra de ventas alcanzada en 1992 ha sido de 91.850 millones de pesetas (87.495 millones en 1991), a pesar de haber persistido la delicada conyuntura que viene afectando al sector aerospacial desde 1990.

Las inversiones en inmovilizado material han ascendido a 4.184 millones de pesetas, siendo la autofinanciación generada por el proceso de amortización la principal fuente financiera de las mismas.

La cartera de pedidos con la que se cierra el Ejercicio de 1992, asciende a 362.338 millones de pesetas.

ACONTECIMIENTOS POSTERIORES AL CIERRE

Desde el cierre del Ejercicio de 1992 a la fecha de presentación de las Cuentas Anuales del mismo, no se han producido hechos que pudieran hacer variar la imagen fiel de la Empresa, puesta de manifiesto en las citadas Cuentas Anuales.



OTRAS INFORMACIONES

UNIDAD DE BARAJAS

Como consecuencia del acuerdo del que se daba cuenta en el Informe de Gestión correspondiente al Ejercicio 1991, en los primeros días de enero de 1992 se llevo a efecto el traslado físico del domicilio social de C.A.S.A. a la Avenida de Aragón, número 404 de Madrid. Con ello y en una extensión de 47.826 m², han quedado ubicadas en este complejo empresarial, la División de Espacio, la Dirección de Informática, Sistemas y Comunicaciones y la Sede Central de CONSTRUCCIONES AERONAUTICAS, S.A.

INCORPORACION DE C.A.S.A. AL GRUPO TENEO

En el mes de diciembre de 1992, CONSTRUCCIONES AERONAUTICAS, S.A. pasó a formar parte del grupo TENEO, Sociedad Anónima de Cartera, creada por el INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA, y en el que se han integrado, inicialmente, 47 empresas correspondientes a sectores claves que, pese a su diversidad, cuentan con el denominador común de ser seguras protagonistas del desarrollo futuro de la economía mundial. TENEO es un grupo público, pero que funciona y se organiza con estricta sujeción al ordenamiento jurídico privado.

Como consecuencia de esta operación, la titularidad de las acciones de CASA poseídas por el INI, la ostenta en la actualidad el mencionado holding TENEO, y su participación en el Capital social de CASA, al 31.12.92, es del 99'2853%.

ACTIVIDAD EN MATERIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (I+D)

LABORATORIO DE ENSAYOS ESTRUCTURALES

PROGRAMA AIRBUS

A-330/340

Se han terminado los ensayos de desarrollo y la determinación de valores admisibles, así como los ensayos de impacto de pájaro sobre el borde de ataque del estabilizador para la certificación.

En los ensayos de fatiga del Cajón Central y del Estabilizador Horizontal con el timón, se han alcanzado 40.000 vuelos simulados (una vida). En el estabilizador horizontal se han realizado los ensayos estáticos a carga última con factores de humedad y temperatura, requeridos para la certificación.

Se continúan los ensayos de fatiga.

A-320

Se han completado los ensayos de fatiga, tolerancia al daño y resistencia residual de la pieza de aluminio que une los revestimientos del estabilizador horizontal.

PROGRAMA MD-11

Se han terminado los ensayos estáticos a carga última y resistencia residual.

PROGRAMA EFA

Se han completado los ensayos estáticos de desarrollo y se continúa con los de fatiga.

Ensayo estático del avión completo: Se ha finalizado el montaje del ensayo y se han realizado tres casos de vuelos, un caso funcional y tres de aterrizaje. Todos ellos a carga límite según los requerimientos para el primer vuelo.



PROGRAMA SAAB 2000

Continúan los ensayos de fatiga de desarrollo y se ha terminado la instrumentación del ala para los ensayos de fatiga.

Se han montado los ensayos estáticos del flap y del alerón y se han comenzado los ensayos estructurales del alerón.

PROGRAMA CN-235

Se han completado los ensayos de fatiga de los trenes de aterrizaje (INTA) y se continúa con la colaboración en el ensayo de fatiga del avión completo.

Se han realizado los ensayos de presión sobre transparencias (parabrisas y ventanas de pasajeros) para la certificación JAR.

LABORATORIOS DE SISTEMAS, SIMULADORES Y SOFTWARE DE SISTEMAS

LABORATORIOS DE SISTEMAS

Se han completado los ensayos necesarios para el primer vuelo del avión EFA de los sistemas ECS, Eléctrico, Computador de Sistemas de utilidades y comunicaciones.

SIMULADORES

Se ha terminado la certificación del primer simulador de entrenamiento del CN-235.

Se ha realizado un análisis profundo de las cualidades de vuelo del avión EFA en el simulador de ingeniería.

SOFTWARE DE SISTEMAS

Se han terminado los subsistemas electrónicos y se ha iniciado el desarrollo del sistema de adquisición de datos y estimulación del banco de mandos de vuelo. Se ha finalizado el desarrollo de la unidad de carga de software.

PRODUCTOS PROPIOS

Se ha comenzado el desarrollo del "SW operacional" para el Sistema táctico del avión CN-235 de patrulla marítima.

Se ha terminado el Sistema de Adquisición de Datos y Estimulación, y los subsistemas electrónicos para el Banco de Ingeniería de Avionica del C-101-SINA.

TECNOLOGIA DE MATERIALES Y PROCESOS. NORMATIVA E INFORMACION TECNICA

AREA DE ENSAYOS NO DESTRUCTIVOS

Seguimiento e inspecciones no destructivas de ensayos estructurales:

- Ensayo de fatiga del estabilizador horizontal A330/340.
- Inicio de ensayos estáticos y de fatiga en flap y alerón del SAAB-2000.
- Subcomponentes para los programas A330/340, SAAB-2000 y EFA.

Preparación del documento de inspección no destructiva para los elementos de fibra de carbono del avión A310.

– Elaboración de procedimientos de inspección para introducir en los manuales de ensayo no destructivos de los aviones AIRBUS, CN-235 Y MD-11.

AREA DE MATERIALES NO METALICOS

– Participación en programas de investigación en el BRITE-EURAM de la Comunidad Económica Europea.

– Calificación de materiales y certificación de estructuras fabricadas en materiales compuestos para la certificación JAR del avión CN-235.

AREA DE MATERIALES METALICOS

– Racionalización de códigos de aleaciones ligeras, aceros y bronce para los programas CASA.

– Finalización de los ensayos de corrosión de aleaciones aluminio-litio (Programa BRITE-EURAM).

– Ensayos de tensocorrosión de aleaciones de aluminio en estructuras y probetas.

– Preparación de un curso avanzado de corrosión y del módulo de diseño, de un curso de pintura para ser impartido entre el personal de CASA.



Normativa aplicable al proceso de soldadura orbital.

Ensayos de tensocorrosión y fatiga sobre probetas de uniones remachadas.

AREA DE INFORMACION Y DOCUMENTACION

– Desarrollo de un proyecto de mejora para archivo, difusión y control de documentos; creación de una Base de Datos bibliográfica informática.

– El Servicio de documentación ha atendido durante el año un total de 2000 consultas, facilitando información científica y técnica.

– Se han difundido entre las organizaciones, el Boletín de Revistas y el de Documentación, donde se han recogido a lo largo del año unas 4000 referencias que han sido informatizadas.

– Se ha participado, como Coordinadores Nacionales, en el Panel de Información Técnica del AGARD.

– Se ha verificado la difusión exterior de documentos propios accesibles en NASA, EUROPEAN AEROSPACE DATA BASE (EAD) y NATIONAL TECHNICAL INFORMATION SERVICES (NTIS).

AREA DE NORMALIZACION

– Mantenimiento y puesta al día de la armonización entre las especificaciones de SAAB y CASA, aplicables al Programa SAAB-2000.

– Se ha participado en los grupos de trabajo de AIRBUS INDUSTRIE, en los del programa EFA, normales J/JN y en AECMA para la normativa europea (EN).

SISTEMA DE CALIDAD

– Se ha continuado el desarrollo del Sistema de Calidad, implantándose 35 nuevos procedimientos.

Se ha implantado el Sistema de Auditorías, habiéndose realizado 140 auditorías internas.

Se han realizado 37 revisiones de diseño de los distintos programas.

EVOLUCION FUTURA

La cartera de pedidos con la que se cierra el Ejercicio de 1992 asciende a 362.338 millones de pesetas, pero solamente cubre ventas para 1993 por un importe de 92.685 millones de pesetas. Al sector aerospacial al que CASA pertenece, le acechan una serie de circunstancias que dejan poco lugar al optimismo, provocadas por la combinación sin precedentes de un estancamiento de las ventas de aviones civiles y de una reducción drástica de pedidos militares desde el final de la guerra fría.

Las expectativas para el año 1993, no obstante, hacen prever una nueva mejora de los resultados económicos, por cuanto se esperan incrementos en las ventas de productos propios, especialmente del avión CN-235, un nuevo descenso de los gastos financieros y mejoras en la productividad global de la Empresa, consecuencia de las medidas de racionalización que se vienen aplicando, a pesar de la evidente necesidad de adecuar la plantilla en los años venideros.



ESTADOS FINANCIEROS
ESTADOS FINANCIEROS
ESTADOS FINANCIEROS
ESTADOS FINANCIEROS
ESTADOS FINANCIEROS
ESTADOS FINANCIEROS
ESTADOS FINANCIEROS



BALANCES DE SITUACION

al 31 de Diciembre de 1992 y 1991

En Miles de Pesetas

ACTIVO (I)

	AÑO 1992	AÑO 1991
INMOVILIZADO	62.339.917	73.585.749
Gastos de establecimiento	359.345	12.687
Inmovilizaciones Inmateriales	13.168.844	10.615.871
Gastos de Investigación y Desarrollo	13.982.175	10.724.486
Concesiones, Patentes, Licencias y Marcas	15.960	13.300
Aplicaciones Informáticas	4.780.671	3.728.279
Derechos sobre Bienes en Régimen de Arrendamiento Financiero	185.035	987.278
Amortizaciones	(5.794.997)	(4.837.472)
Inmovilizaciones Materiales	32.325.890	33.069.512
Terrenos y Construcciones	14.852.085	12.725.944
Instalaciones Técnicas y Maquinaria	7.297.973	7.146.844
Otras Instalaciones, Utillaje y Mobiliario	30.895.738	26.767.831
Anticipos e Inmovilizaciones Materiales en Curso	387.419	4.542.863
Otro Inmovilizado	9.224.407	7.735.405
Amortizaciones	(30.331.732)	(25.849.375)
Inmovilizaciones Financieras	1.407.713	2.205.144
Participaciones en Empresas del Grupo	2.307.340	2.201.695
Participaciones en Empresas Asociadas	12.264	786.264
Cartera de Valores a Largo Plazo	807.393	683.823
Otros Créditos a Largo Plazo	76.745	89.650
Depósitos y Fianzas Constituidas a Largo Plazo	45.211	56.152
Provisiones	(1.841.240)	(1.612.440)
Deudores a Largo Plazo	15.078.125	27.682.535
Por Operaciones de Tráfico	2.443.341	8.187.596
Otros Deudores	12.634.784	19.494.939
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	4.710.988	4.939.106

ACTIVO (II)

	<u>AÑO 1992</u>	<u>AÑO 1991</u>
ACTIVO CIRCULANTE	119.726.656	111.471.547
Existencias	52.511.294	53.647.636
Comerciales	6.092.633	6.189.055
Materias Primas	13.009.311	14.199.681
Productos en Curso y Semiterminados	29.531.328	29.772.283
Productos Terminados	5.990.671	4.049.313
Anticipos a Proveedores	3.026.481	4.401.175
Provisiones	(5.139.130)	(4.963.871)
Deudores	64.323.208	53.849.203
Clientes por Ventas y Prestación de Servicios	49.474.007	40.587.540
Empresas del Grupo, Deudores	704.191	1.943.868
Deudores Varios	10.809.965	8.618.349
Personal	529.374	494.603
Administraciones Públicas	3.161.127	2.451.061
Provisiones	(355.456)	(246.218)
Inversiones Financieras Temporales	1.256.589	2.171.627
Otros Créditos	1.227.883	2.055.340
Depósitos y Fianzas Constituidas a Corto Plazo	28.706	116.287
Tesorería	53.402	310.942
Ajustes por Periodificación	1.582.163	1.492.139
Gastos Anticipados	1.521.818	1.327.577
Intereses Pagados por Anticipado	60.345	164.562
TOTAL ACTIVO	186.777.561	189.996.402

BALANCES DE SITUACION

al 31 de Diciembre de 1992 y 1991

En Miles de Pesetas

PASIVO (I)

	AÑO 1992	AÑO 1991
FONDOS PROPIOS	42.545.650	3.838.170
Capital Suscrito	58.520.000	16.220.000
Prima de Emisión	0	0
Resultado de Ejercicios Anteriores	(12.381.830)	(5.406.229)
Pérdidas y Ganancias (Beneficio o Pérdida)	(3.592.520)	(6.975.601)
INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	4.155.827	4.755.717
Subvenciones de Capital	2.530.825	2.635.971
Diferencias Positivas de Cambio	588.364	2.119.746
Otros Ingresos a Distribuir	1.036.638	0
PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	5.725.085	3.415.729
Provisiones para Pensiones y Obligaciones Similares	918.887	847.088
Otras Provisiones	232.383	310.356
Provisión para Otros Riesgos	4.573.815	2.258.285
ACREEDORES A LARGO PLAZO	45.431.761	91.749.907
Deudas con Entidades de Crédito	18.257.973	69.540.554
Deudas con Empresas del Grupo y Asociadas	1.999.547	2.101.073
Otros Acreedores	25.141.032	20.043.329
Desembolsos Pendientes sobre Acciones	33.209	64.951
De Empresas Asociadas	0	27
De Otras Empresas	33.209	64.924

PASIVO (II)

	AÑO 1992	AÑO 1991
ACREEDORES A CORTO PLAZO	88.919.238	86.236.879
Deudas con Entidades de Crédito	29.534.337	22.113.338
Préstamos y Otras Deudas	28.692.775	20.107.328
Deuda por Intereses	841.562	2.006.010
Deudas con Empresas del Grupo y Asociadas	1.632.936	15.226.440
Acreedores Comerciales	50.204.442	40.760.903
Anticipos Recibidos por Pedidos	37.947.565	27.520.581
Deudas por Compra o Prestaciones de Servicios	8.894.824	7.394.753
Deudas Representadas por Efectos a Pagar	3.362.053	5.845.569
Otras Deudas No Comerciales	7.164.022	6.984.045
Administraciones Públicas	3.655.820	3.642.910
Otras Deudas	912.481	385.937
Remuneraciones Pendientes de Pago	2.595.021	2.954.498
Fianzas y Depósitos Recibidos a Corto Plazo	700	700
Ajustes por Periodificación	383.501	1.152.153
Ingresos Anticipados	77.624	233.263
Ingresos Cobrados por Anticipado	305.877	918.890
TOTAL PASIVO	186.777.561	189.996.402

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

de los ejercicios terminados el 31 de Diciembre de 1992 y 1991

En Miles de Pesetas

DEBE

	<u>AÑO 1992</u>	<u>AÑO 1991</u>
GASTOS		
Aprovisionamientos	31.304.424	31.477.430
Compras	30.017.633	34.444.852
Variación de Existencias en Mercaderías y Materias Primas	1.286.791	(2.967.422)
Gastos de personal	42.016.360	40.631.486
Sueldos, Salarios y Asimilados	32.614.169	31.634.319
Cargas Sociales	9.402.191	8.997.167
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	7.686.336	7.330.023
Amortización del Inmovilizado Inmaterial y Material	6.354.700	6.039.311
Amortización de "Gastos a Distribuir en Varios Ejercicios" y "Gastos de Establecimiento"	1.331.636	1.290.712
Variaciones de las provisiones de tráfico	2.565.447	1.321.186
Variación de Provisiones de Existencias	175.259	1.066.253
Variación de Provisiones y Pérdidas de Créditos Incobrables	109.238	40.073
Variación de Otras Provisiones de Tráfico	2.280.950	214.860
Otros gastos de explotación	16.234.392	17.104.800
Servicios Exteriores	16.024.830	16.954.290
Tributos	209.562	150.510
BENEFICIOS DE EXPLOTACION	489.648	1.370.941
Gastos financieros y asimilados	7.302.889	13.354.432
Por Deudas con Empresas del Grupo. Financiación I.N.I.	784.713	1.669.915
Por Deudas con Terceros y Gastos Asimilados	6.518.176	11.684.517
Diferencias negativas de cambio	3.893.055	1.638.590
Gastos extraordinarios	2.289.771	1.962.899
Impuesto sobre sociedades	(1.357.167)	(2.594.056)
Con Origen en el Ejercicio	(1.357.167)	(2.594.056)

HABER

	<u>AÑO 1992</u>	<u>AÑO 1991</u>
INGRESOS		
Importe neto de la cifra de negocios _____	<u>91.850.497</u>	<u>87.494.936</u>
Ventas _____	<u>84.392.526</u>	<u>85.678.237</u>
Prestaciones de Servicios _____	<u>7.457.971</u>	<u>1.816.699</u>
 Aumento de las existencias de productos terminados y en curso de fabricación _____	<u>1.700.403</u>	<u>4.469.166</u>
 Trabajos efectuados por la empresa para el inmovilizado _____	<u>5.737.707</u>	<u>6.122.159</u>
 Otros ingresos de explotación _____	<u>1.008.000</u>	<u>1.149.605</u>
Ingresos Accesorios y Otros de Gestión _____	<u>424.913</u>	<u>894.379</u>
Subvenciones a la Explotación _____	<u>583.087</u>	<u>255.226</u>
 Ingresos de participaciones en capital _____	<u>4.752</u>	<u>11.814</u>
Ingresos en Empresas Asociadas _____	<u>0</u>	<u>2.600</u>
Ingresos en Otras Empresas _____	<u>4.752</u>	<u>9.214</u>
 Otros intereses e ingresos asimilados _____	<u>3.493.093</u>	<u>4.629.990</u>
Otros Intereses _____	<u>3.493.093</u>	<u>4.629.990</u>
 Diferencias positivas de cambio _____	<u>3.632.872</u>	<u>781.142</u>
 RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS _____	<u>4.065.227</u>	<u>9.570.076</u>
 RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS _____	<u>3.575.579</u>	<u>8.199.135</u>
 Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio _____	<u>105.146</u>	<u>293.683</u>
 Ingresos extraordinarios _____	<u>810.517</u>	<u>298.694</u>
 RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS _____	<u>1.374.108</u>	<u>1.370.522</u>
 PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS _____	<u>4.949.687</u>	<u>9.569.657</u>
 RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS) _____	<u>3.592.520</u>	<u>6.975.601</u>

CUADROS DE FINANCIACION DE LOS EJERCICIOS 1992 Y 1991

En Millones de Pesetas

APLICACIONES	EJERCICIO 1992	EJERCICIO 1991
Gastos establecimiento _____	448	
Adquisición de inmovilizado _____	8.773	13.165
• Inmovilizaciones inmateriales _____	4.313	4.418
• Inmovilizaciones materiales _____	4.184	7.069
• Inmovilizaciones financieras _____	276	1.678
Aumento en "Deudores largo plazo" _____	1.444	7.606
Cancelación empréstitos _____	—	2.049
Cancelación préstamos _____	61.287	5.902
Gastos a distribuir en varios ejercicios _____	1.026	698
Aplicación de provisiones para riesgos y gastos _____	999	1.639
TOTAL APLICACIONES _____	73.977	31.059
EXCESO DE ORIGENES SOBRE APLICACIONES (AUMENTO DEL CAPITAL CIRCULANTE) _____	4.520	8.082
TOTAL _____	78.497	39.141

ORIGENES	EJERCICIO 1992	EJERCICIO 1991
Recursos procedentes de las operaciones _____	8.191	1.297
Ampliación de capital _____	42.300	4.582
Deudas a Largo Plazo _____	11.901	15.806
• Con Entidades de Crédito _____	5.000	13.005
• Otros Acreedores _____	5.992	2.272
• Empresas del Grupo _____	909	529
Bajas de Inmovilizado _____	1.302	636
• Inmovilizado Inmaterial _____	98	
• Venta avión demostrador _____	—	613
• Otro Inmovilizado Material Neto _____	391	8
• Inmovilizado Financiero _____	813	15
Subvenciones de capital _____	—	2.711
Vencimiento deudores a largo plazo _____	14.803	14.098
Gastos a distribuir varios ejercicios _____	—	11
TOTAL ORIGENES _____	78.497	39.141
TOTAL _____	78.497	39.141

VARIACION DEL CAPITAL CIRCULANTE (Millones de pesetas)	EJERCICIO 1992		EJERCICIO 1991	
	AUMENTO	DISMINUCION	AUMENTO	DISMINUCION
Existencias _____	—	1.136	8.501	—
Deudores (a) _____	9.240	—	987	—
Acreedores _____				
• Entidades de Crédito (a) _____	—	7.035	16.823	—
• Empresas del Grupo _____	13.977	—	—	10.154
• Acreedores Comerciales _____	—	9.819	—	8.207
• Otras Deudas _____	—	872	592	—
TOTAL ACREEDORES _____	13.997	17.726	17.415	18.361
Inversiones Financieras Temporales _____	—	456	1875	—
Tesorería _____	—	258	—	3.546
Ajustes por periodificación _____	859	—	1.211	—
TOTAL _____	24.096	19.576	29.989	21.907
VARIACION DEL CAPITAL CIRCULANTE (AUMENTO) _____	—	4.520	—	8.082
TOTAL _____	24.096	24.096	29.989	29.989

(a) No se han considerado como Variación del Circulante las diferencias de cambio no realizadas en deudores y entidades de crédito.

A continuación se muestra en millones de pesetas, la conciliación y el resultado contable con los recursos generados por las operaciones en el ejercicio.

	EJERCICIO 1992	EJERCICIO 1991
RESULTADO CONTABLE DEL EJERCICIO	(3.592)	(6.976)
M A S		
Dotaciones a las amortizaciones y provisiones del inmovilizado		
• Inmaterial _____	1.662	1.702
• Material _____	4.693	4.337
• Financiero (variación neta) _____	229	221
	6.584	6.260
Dotación de la provisión para riesgos y gastos _____	3.308	1.173
Amortización de "Gastos a distribuir en varios ejercicios" y "Gastos de establecimiento" _____	1.355	1.306
Diferencias de cambio _____	515	—
Pérdidas por enajenación de inmovilizado _____	—	8
Regularización pérdidas Airbus _____	283	—
M E N O S		
Subvenciones de capital traspasadas al resultado del ejercicio _	(105)	(232)
Diferencias de cambio _____	—	(242)
Beneficios por enajenación inmovilizado _____	(157)	—
RECURSOS PROCEDENTES DE LAS OPERACIONES _____	8.191	1.297

ESTADOS FINANCIEROS
ANEXO

ESTADOS FINANCIEROS
ANEXO

ESTADOS FINANCIEROS
ANEXO

ESTADOS FINANCIEROS
ANEXO

ESTADOS FINANCIEROS
ANEXO

ESTADOS FINANCIEROS
ANEXO

ESTADOS FINANCIEROS
ANEXO



ANEXOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Ejercicio 1992

INMOVILIZADO MATERIAL

El movimiento habido durante el ejercicio 1992 en las diferentes cuentas del inmovilizado material y en sus correspondientes amortizaciones acumuladas ha sido el siguiente:

	Miles de Pesetas				SALDO 31-Diciembre-91
	SALDO 31-Diciembre-91	Adiciones	Retiros	Trasposos	
COSTE					
1. Terrenos y Construcciones	12.725.944	109.460	11.887	2.028.568	14.852.085
Terrenos	800.800	—	—	—	800.800
Edificios	11.856.667	109.460	—	2.028.568	13.994.695
Viviendas	68.477	—	11.887	—	56.590
2. Instalaciones Técnicas y Maquinaria	7.146.844	89.913	59.304	120.520	7.297.973
Maquinaria	6.456.791	74.771	53.122	92.471	6.570.911
Elementos transporte interno	690.053	15.142	6.182	28.049	727.062
3. Otras Instalaciones Utillaje y Mobiliario	26.767.831	488.911	43.703	3.682.699	30.895.738
Instalaciones Industriales	2.486.416	44.849	13.602	236.497	2.754.160
Instalaciones Fijas	4.764.300	124.834	766	971.932	5.860.300
Instrumentos	1.894.759	106.922	349	116.560	2.117.892
Equipos	1.670.315	55.788	2.618	309.318	2.032.803
Herramientas	1.193.578	50.496	21.394	41.782	1.264.462
Útiles	12.844.003	804	—	1.764.491	14.609.298
Mobiliario	1.914.460	105.218	4.974	242.119	2.256.823
4. Anticipos e Inmovilizado en curso	4.542.863	2.946.467	0	(7.101.911)	387.419
Inmovilizado en curso	3.303.880	2.808.647	—	(5.888.736)	223.791
Inmovilizado pdte. recepción	624.583	110.628	—	(608.593)	126.618
Anticipos a proveedores	614.400	27.192	—	(604.582)	37.010
5. Otro Inmovilizado	7.735.405	549.061	330.183	1.270.124	9.224.407
Elementos transporte externo	120.638	17.479	856	227	137.488
Aviones demostradores	1.414.235	—	—	(204)	1.414.031
Equipos procesos informáticos	6.200.532	531.582	329.327	1.270.101	7.672.888
TOTALES	58.918.887	4.183.812	445.077	0	62.657.622

	Miles de Pesetas				SALDO 31-Diciembre-91
	SALDO 31-Diciembre-91	Adiciones	Retiros	Traspasos	
AMORTIZACION ACUMULADA					
Construcciones _____	4.121.401	314.749	7.299	—	4.428.851
Instalaciones Técnicas y Maquinaria _____	4.497.740	385.287	38.589	—	4.844.438
Otras Instalaciones Utillaje y Mobiliario _____	13.250.789	2.958.913	40.590	—	16.169.112
Otro Inmovilizado _____	3.979.445	1.033.890	124.004	—	4.889.331
TOTALES _____	25.849.375	4.692.839	210.482	—	30.331.732

Al 31 de Diciembre de 1992 el importe de elementos del Inmovilizado Material totalmente amortizados ascendía a 8.809 millones de pes.; estos elementos se encuentran afectos a la explotación.

INMOVILIZADO FINANCIERO

Los movimientos habidos durante el ejercicio 1992 en las diversas cuentas de "Inmovilizado Financiero", así como en sus correspondientes cuentas de Provisiones, han sido las siguientes:

PARTICIPACION EN EMPRESAS DEL GRUPO	Miles de Pesetas	
	COSTE	PROVISION
Saldo inicial	2.201.695	1.531.895
Adiciones	105.645	230.645
Aumento por traspasos	—	—
Salidas o reducciones	—	—
Disminución por traspasos	—	—
SALDO FINAL	2.307.340	1.762.540

PARTICIPACION EN EMPRESAS ASOCIADAS	Miles de Pesetas	
	COSTE	PROVISION
Saldo inicial	786.264	—
Adiciones	—	—
Aumento por traspasos	—	—
Salidas o reducciones	774.000	—
Disminución por traspasos	—	—
SALDO FINAL	12.264	—

El detalle de los valores contables y de las participaciones en Empresas del Grupo y Empresas Asociadas al 31 de Diciembre de 1992 es el siguiente:

PARTICIPACION EN EMPRESAS DEL GRUPO	Miles de Pesetas			
	COSTE CONTABLE	PROVISION DEPRECIACION	DESEMBOLSOS PENDIENTES	COSTE NETO
CASA - AIRCRAFT	1.546.540	1.762.540	—	(216.000)
CESA, S.A.	760.800	—	—	760.800
TOTALES	2.307.340	1.762.540	—	544.800

PARTICIPACION EN EMPRESAS ASOCIADAS	Miles de Pesetas			
	COSTE CONTABLE	PROVISION DEPRECIACION	DESEMBOLSOS PENDIENTES	COSTE NETO
MBB HELIC. ESPAÑA, S.A.	4.000	—	—	4.000
AIRTEC, S.A.	3.264	—	—	3.264
ATTORN, S.A.	5.000	—	—	5.000
TOTALES	12.264	—	—	12.264

EXISTENCIAS

Los bienes comprendidos en las existencias se valoran al precio de adquisición o costes de producción. Cuando el valor del mercado es inferior al precio de adquisición o costes de producción, se procede a efectuar la corrección valorativa, dotando a tal efecto la correspondiente provisión.

El detalle de esta provisión al 31 de Diciembre de 1992 es el siguiente:

	<u>Miles de Pesetas</u>
Por Obsolencia _____	2.728.199
Por Lento Movimiento _____	1.805.931
Por Valor Neto de Realización _____	605.000
TOTAL _____	5.139.130

DEUDORES

La composición de deudores al 31 de Diciembre de 1992 es la siguiente:

CLIENTES POR VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIOS	<u>Miles de Pesetas</u>
Ministerio de Defensa y Ejército del Aire _____	17.535.632
Ministerio de Industria, Desarrollos Airbus _____	578.866
Cientes Extranjeros _____	21.378.946
Airbus Industrie Cuenta corriente _____	3.677.745
Ventas Periodificadas _____	317.360
Efectos Comerciales _____	352.559
Otros Clientes _____	5.037.552
Cientes Dudosos _____	595.347
SUMA _____	49.474.007
EMPRESAS DEL GRUPO, DEUDORES _____	704.191
DEUDORES VARIOS _____	10.809.965
PERSONAL _____	529.374
ADMINISTRACIONES PUBLICAS _____	3.161.127
PROVISIONES PARA INSOLVENCIAS _____	(335.456)
TOTAL DEUDORES _____	64.323.208

FONDOS PROPIOS

CAPITAL SUSCRITO

El capital suscrito está representado por acciones nominativas totalmente suscritas y desembolsadas con los siguientes valores nominales.

	<u>Número de Acciones</u>	<u>Nominal por Acción</u>	<u>Nominal Total (Miles Ptas.)</u>
– Serie Primera _____	18.041.180	1,435 Pesetas	25.891
– Serie Segunda _____	4.195.882	14,350 Pesetas	60.212
– Serie Tercera _____	102.000.000	35,876 Pesetas	3.659.352
– Serie Cuarta _____	11.000.000	717,520 Pesetas	7.892.720
– Serie Quinta _____	4.581.825	1.000 Pesetas	4.581.825
– Serie Sexta _____	4.230.000	10.000 Pesetas	42.300.000
TOTAL CAPITAL SUSCRITO _____			58.520.000

El movimiento habido en las cuentas de Fondos Propios durante el ejercicio 1992 ha sido el siguiente:

	Miles de Pesetas				
	CAPITAL SUSCRITO	PRIMA DE EMISION DE DE ACCIONES	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	RESULTADO DEL EJERCICIO	TOTAL FONDOS PROPIOS
Saldos al 31 de diciembre de 1991 _____	16.220.000	—	(5.406.229)	(6.975.601)	3.838.170
• Ampliación de Capital (a) ___	42.300.000	—	—	—	42.300.000
• Distribución Resultados de 1991 _____	—	—	(6.975.601)	6.975.601	—
• Resultados del Ejercicio 1992 _____	—	—	—	(3.592.520)	(3.592.520)
Saldos al 31 de diciembre de 1992 _____	58.520.000	—	(12.381.830)	(3.592.520)	42.545.650

(a) La ampliación de capital del ejercicio 1992 se ha llevado a cabo de acuerdo con el siguiente detalle:

	MILLONES DE PESETAS
Aportación monetaria neta del INI _____	7.246
Subrogación de créditos en moneda extranjera por parte del INI _____	33.385
Cancelación de préstamos del INI _____	1.669
TOTAL _____	42.300

Con posterioridad a esta ampliación de capital, el Instituto poseía el 99,2853% de las acciones de la Sociedad. Con fecha 21 de diciembre de 1992, el Instituto Nacional de Industria, principal accionista de la Sociedad, ha realizado la aportación al Capital Social de TENEO, S.A. de las acciones de Construcciones Aeronáuticas, S.A.

PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS

PROVISION PARA PENSIONES Y OBLIGACIONES SIMILARES

El movimiento habido durante el ejercicio 1992 en esta cuenta ha sido el siguiente:

	<u>Miles de pesetas</u>
SALDO INICIAL _____	847.088
DOTACIONES CON CARGO A:	
– Resultados del Ejercicio _____	85.785
APLICACIONES:	
– Por Pagos Realizados _____	(13.986)
SALDO FINAL _____	918.887

Esta provisión recoge los compromisos adquiridos por la Sociedad con su personal por los conceptos de:

	<u>Miles de pesetas</u>
– Alquiler vitalicio de viviendas _____	128.641
– Jubilación empresas Absorbidas _____	52.363
– Premio de jubilación en forma de pago único (a) _____	737.883
TOTAL _____	918.887

(a) El tipo de capitalización utilizado para el cálculo de la provisión ha sido el 10%.

PROVISIONES PARA OTROS RIESGOS Y GASTOS Y OTRAS PROVISIONES

El movimiento habido durante el ejercicio 1992 en estas provisiones ha sido el siguiente:

	Miles de pesetas	
	PARA RIESGOS Y GASTOS	OTRAS PROVISIONES
Saldo Inicial _____	2.258.285	310.356
Entradas o Dotaciones _____	3.309.696	144.101
Aplicaciones _____	(994.166)	(222.074)
SALDO FINAL _____	4.573.815	232.383

Los riesgos y gastos cubiertos por estas provisiones son los siguientes:

	Miles de pesetas	
– Compañía Española de Sistemas Aeronáuticos, S.A. (CESA). (a) _____		221.265
– Airbus _____		455.928
• Partidas en disputa _____	400.375	
• Revisión de precios _____	55.553	
– EFA _____		1.298.400
• Actualización financiera (d) _____	298.325	
• Intereses de demora _____	125.075	
• Límite de responsabilidad (b) _____	875.000	
– Actualización financiera Contrato Defensa (c) _____		160.440
– CASA-USA, Aviones y repuestos (a) _____		690.274
– Actas de Inspección (e) _____		141.587
– Obras y reparaciones Rey Francisco _____		200.000
– Aviones y repuestos en litigio (f) _____		480.000
– Contratos en curso (g) _____		422.000
– Otros conceptos _____		503.561
TOTAL _____		4.573.815

(a) Provisiones dotadas para reflejar el efecto patrimonial que resultaría de la consolidación financiera con CASA-USA y CESA. Supone la eliminación de la plusvalía generada en la Sociedad por la venta de existencias e inmovilizado a sus filiales.

(b) Cobertura para posibles costes futuros en relación con este programa de acuerdo con los contratos suscritos.

(c) Actualización financiera de una cuenta a cobrar a largo plazo por un importe de 1.465 millones de pesetas con vencimiento en el año 1994.

(d) Actualización financiera de una cuenta a cobrar a largo plazo por un importe de 979 millones de pesetas con vencimientos previstos entre 1994 y 2002.

(e) Corresponde a las sanciones por las que se encuentra solicitada su condonación.

(f) Corresponde a una provisión, dotada en el ejercicio 1992, para cubrir eventuales pérdidas futuras en relación con varios litigios en curso por diversas reclamaciones efectuadas por terceros contra la Sociedad.

ACREEDORES A LARGO PLAZO

Millones de Pesetas

La composición de este epígrafe al 31 de diciembre de 1992 es como sigue:

DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO	
– Moneda Nacional	13.857
– Moneda Extranjera	4.401
Suma	18.258
DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOCIADOS	
– Créditos de Investigación INI	2.000
Suma	2.000
OTROS ACREEDORES	
– Créditos para investigación	
• C.E.D.T.I.	736
• Junta de Andalucía MD-11	14.771
• Junta de Andalucía SAAB-2000	3.600
• Ministerio de Educación y Ciencia	63
• Ministerio de Industria y Energía	4.696
• Ministerio de Defensa	287
	24.153
– Proveedores L/Plazo Inmovilizado	988
Suma	25.153
DESEMBOLSOS PENDIENTES SOBRE ACCIONES	33
TOTAL ACREEDORES A LARGO PLAZO	45.432

ACREEDORES A CORTO PLAZO

Millones de Pesetas

La composición de este epígrafe al 31 de diciembre de 1992 es como sigue:

DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO

- Moneda Nacional	14.954,7
- Moneda Extranjera	13.738,0
- Por intereses	841,6
Suma	29.534,3

DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO 1.632,9

ACREEDORES COMERCIALES

- Anticipos de clientes	37.947,6
- Proveedores	8.894,8
- Efectos comerciales a pagar	3.362,1
Suma	50.204,5

ADMINISTRACIONES PUBLICAS

- Retenciones a Cuenta I.R.P.F.	2.243,7
- Seguridad Social	1.388,7
- Otros Conceptos	23,4
Suma	3.655,8

REMUNERACIONES PENDIENTES DE PAGO 2.595,0

FIANZAS Y DEPOSITOS RECIBIDOS 0,7

OTRAS DEUDAS 912,5

AJUSTES POR PERIODIFICACION

- Ingresos Anticipados	77,6
- Ingresos cobrados por anticipado	305,9
Suma	383,5

TOTAL ACREEDORES A CORTO PLAZO 88,919,2

DATOS ESTADISTICOS

Periodo 1985-1992

Millones de pesetas

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Ventas	45.670	41.877	44.474	73.212	78.372	98.891	87.495	91.850
Exportaciones	37.203	32.521	35.013	51.167	61.755	66.381	67.825	75.832
Cartera de Pedidos	77.891	88.183	80.935	176.581	247.549	323.210	338.300	362.338
Inversiones en Activo Material	5.164	6.518	6.440	8.504	9.264,3	5.877	7.069	4.183
Nº Empleados	10.238	10.591	10.548	10.370	10.138	9.544	9.338	8.999
Coste salarial total	23.799	28.386	30.394	35.907	40.937	39.603	41.368	42.016
Amortizaciones del Inmovilizado Material	1.580	2.192	2.832	3.543	3.141,6	4.707	4.337	4.692
Resultado Ejercicio (Antes de Impuestos)	1.639	(8.709)	(13.793)	(6.264)	(4.630)	(4.549)	(9.569)	(4.950)
Dividendos	—	—	—	—	—	—	—	—
Beneficio Retenido	1.364	—	—	—	—	—	—	—
Capital	5.593	9.021	9.021	3.000	5.220	16.220	16.220	58.520
Fondos Propios	10.321	13.171	4.104	2.206	3.501	9.144	10.813	46.138
Créditos en Pesetas	40.326	50.605	45.584	53.249	85.737	68.198	47.556	28.812
Créditos en Divisas	12.559	18.878	26.718	27.509	25.690	32.544	42.092	46.951
Paridad \$/Ptas. al 31-XII	154,343	132,560	109,136	113,308	109,857	97,030	96,543	114,795
Total Balance	86.166	109.168	122.155	131.640	152.386	186.371	189.996	186.777

FORMULACION, APROBACION Y DEPOSITO CUENTAS ANUALES

- En virtud de lo dispuesto en el Artículo 171 de la Ley de Sociedades Anónimas (Real Decreto Ley 1564/1989, de 22 de diciembre), los Administradores de la Sociedad, en el Consejo de Administración celebrado el 24 de febrero de 1993, han formulado las CUENTAS ANUALES, el INFORME DE GESTION y la PROPUESTA DE APLICACION DEL RESULTADO.
- La Junta General Ordinaria, previamente convocada al efecto y celebrada el día 21 de mayo de 1993 (Art. 92 Ley de Sociedades Anónimas), procedió a la aprobación de las CUENTAS ANUALES, el INFORME DE GESTION y la APLICACION DEL RESULTADO.
- Las CUENTAS ANUALES, la Certificación de los Acuerdos de la Junta General Ordinaria de aprobación de las CUENTAS ANUALES y la APLICACION DEL RESULTADO, el INFORME DE LOS AUDITORES, correspondientes al ejercicio 1992, se depositaron en el Registro Mercantil de Madrid el 4 de junio de 1993 en cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 218 de la Ley de Sociedades Anónimas.





“El objetivo de CASA es la eficacia: diseñar, producir, vender y mantener nuestros productos a plena satisfacción de nuestros clientes y usuarios y de los que en ella trabajamos, asegurando con ello la rentabilidad de la Empresa y contribuyendo al desarrollo de nuestro país.”

- “O**rientar los esfuerzos de todos al producto:
- Teniendo en cuenta que nuestro trabajo debe satisfacer las necesidades de sus receptores (clientes internos) y apoyarse en las aportaciones que nos deben llegar de otras áreas (proveedores internos), asumiendo que todas las actividades y funciones establecidas por la Dirección son importantes para el negocio, el mismo tratamiento se debe dar a clientes y proveedores externos.
 - Trabajando con objetivos personalizados definidos que contribuyan, junto con los demás, a la consecución de los de CASA”

(Párrafos extraídos de la declaración institucional de la Política de Dirección hecha pública por el Comité de Dirección en septiembre de 1991 y recogido en la MG-011)

Editorial

Cualquier publicación, cuando se diseña, requiere de criterios claros sobre contenidos (fondo) y cómo se va a editar (forma). Sin embargo, durante su trayectoria, la publicación adquiere vida propia y es la que demanda los contenidos que complementan la forma que se le ha dado.

Así, Dirección Participativa, está reforzando su capacidad de foro para que expertos y personas autorizadas muestren sus puntos de vista sobre filosofía, políticas y desarrollos de la Dirección Participativa. En el número anterior se habló de mejora continua. En este ejemplar ahondamos en la necesidad de participar en la toma de decisiones y, por ello se habla, de responsabilidades, de la necesidad de potenciar la comunicación y la importancia del trabajo en equipo.

De esta forma se completan todos los hitos que apunta la Política de Dirección y que deben configurar la cultura corporativa de CASA. Una cultura de empresa con una finalidad y unos objetivos que es fundamental que sea asumida por todos los que formamos la Empresa y que no se quede en “declaraciones de principios” o palabras escritas. Se trata de pasar a la acción y para ello lo que se debe hacer es dar coherencia actitudinal a lo que decimos con lo que hacemos:

- *Participando en la toma de decisiones:*
 - *Asumiendo las responsabilidades asociadas a las funciones.*
 - *Potenciando la comunicación en todas direcciones.*
 - *Trabajando en equipo.*
- *Trabajando para conseguir la Mejora Continua:*
 - *Potenciando la formación.*
 - *Cumpliendo las normas y procedimientos establecidos.*
 - *Cuidando la salud e integridad física de las personas y el medio ambiente.*
- *Orientando los esfuerzos de todos al producto:*
 - *Satisfaciendo tanto a los clientes internos como externos.*
 - *Trabajando con objetivos personalizando que contribuyan junto con los de los demás a la consecución de los objetivos de CASA.*

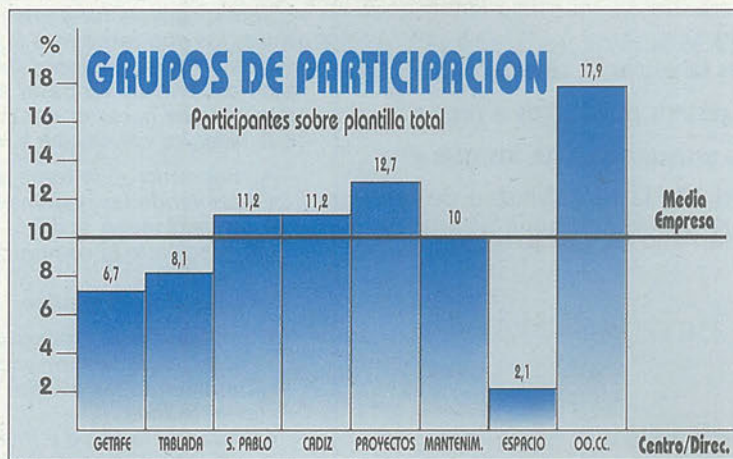
S U M A R I O

- I **EDITORIAL:**
NUESTRA VOLUNTAD: “DE LAS PALABRAS A LOS HECHOS”
- II **HERRAMIENTAS:**
SITUACION
- IV **FOROS:**
PARTICIPACION
- VII **APUNTES:**
GUIA PRACTICA DE LOS GRUPOS DE PARTICIPACION
- VIII **BIBLIOGRAFIA / BUZON**

Situación



Primer Grupo de Participación del C.M.A. (División de Mantenimiento).



861 Personas (10% de la plantilla, 28% de los mandos).

152 Grupos.

136 Proyectos autorizados.

84 Proyectos aprobados.

EQUIPOS DE PROYECTO

El número actual de proyectos aprobados asciende a 47, de los cuales 25 han sido efectivamente implantados. Su mayor aplicación se da en Proyectos y en las cuatro factorías de la División de

GRUPOS DE PARTICIPACION

Durante el mes de julio ha finalizado la formación de grupos, impartida por nuestra Escuela Interna. Han intervenido en esta labor directores, coordinadores de D.P., componentes del primer equipo de proyecto interdirecciones, responsables de formación y 18 instructores pertenecientes a Getafe, Tablada, San Pablo, Cádiz, Mantenimiento, O+RH y Control.

Los resultados obtenidos han sido plenamente satisfactorios, habiéndose incorporado en esta fase otros trescientos mandos.

Son significativas las cifras alcanzadas en el desarrollo de esta herramienta al 30-6-93:





Reunión de felicitadores de equipos de proyecto de la Zona Sur.

Aviones. En el resto de la organización su implantación es muy deficiente, necesitándose un mayor impulso.

REUNIONES DEPARTAMENTALES E INTERDEPARTAMENTALES

Después de mantener largas negociaciones entre las diferentes direcciones, fue aprobado el correspondiente Manual por el Comité de Dirección. Quedan reguladas las reuniones a nivel CASA y a nivel dirección/centro de una forma más ordenada y efectiva. La divulgación de los mapas de reuniones facilitará su cumplimiento en todas las organizaciones.

AUDITORIAS

Fue aprobado así mismo, en el último Comité de Dirección el Manual de Auditorías que hará extensivo a todas las áreas funcionales la utilización de las auditorías como herramienta de Mejora Continua y participación activa de los auditados. Con el fin de que sea efectiva en 1994 se están ya elaborando los manuales específicos de dirección/centro y preparando un curso para auditores entre las Direcciones de Control, O+RH y Calidad.

CONTROL Y MEJORA DE PROCESOS

Se han completado los documentos de primer nivel en los que se basa esta

metodología (Manuales DGC-M-02, 03 y Especificación CASA-1500).

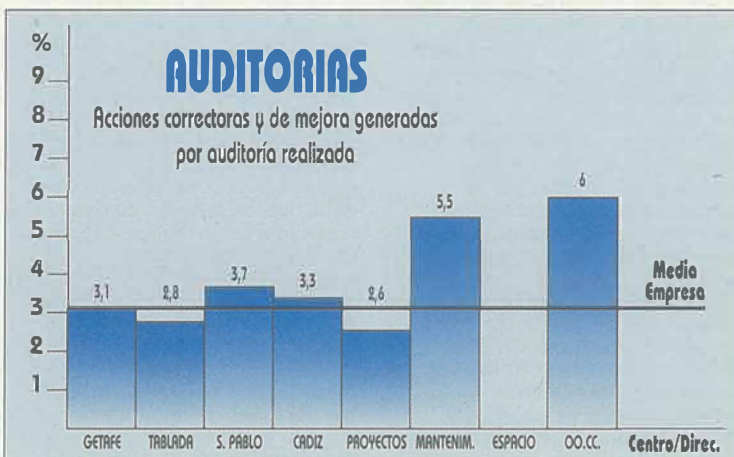
Los grupos de trabajo de definición de documentos de segundo nivel ya han comenzado.

OTRAS ACTIVIDADES

Se está procediendo en estos días a la preparación de la Guía de Autoevaluación, según las orientaciones del Premio Europeo a la Calidad, para su aplicación en CASA durante el último trimestre de 1993.

Sus conclusiones estarán disponibles en febrero de 1994 y permitirán detectar los puntos más débiles en la aplicación de la Política de Dirección susceptibles, por tanto, de una posterior mejora.

En sustitución de la encuesta que se realizó hace dos años, en septiembre se organizarán unas sesiones en todos los centros (160 personas), con el fin de obtener información directa sobre la profundización de los conceptos de Calidad Total y Dirección Participativa. Como resultado de las mismas, se resumirán los puntos críticos y se conseguirá un compromiso de los asistentes en seguir las recomendaciones de mejora obtenidas.



Participación

En el número anterior de Dirección Participativa CASA, se habló de la Mejora Continua y por ello se profundizó en la formación, en la necesidad de cumplir procedimientos y normas establecidas así como de la protección de la salud e integridad física de los trabajadores y el respeto por el medio ambiente. Siguiendo esta línea de perfilar los aspectos fundamentales sobre los que se debe asentar nuestra cultura corporativa, expuestos en la Política de Dirección, en este número se desarrolla la necesidad de "establecer un modelo de dirección en el que cada persona tenga participación en la toma de decisiones, dentro de su nivel de responsabilidad".

Mejora de la calidad y responsabilidad

Por José Francisco Vilar Barrio

Jefe de Métodos y Sistemas de Garantía de Calidad

Nos encontramos viviendo una nueva era económica en la que la mejora continua de la calidad de todo lo que hacemos se ha convertido en una forma de vida (y en muchos casos de supervivencia) de la mayor parte de las empresas tanto del sector de fabricación como del de servicios. Esta forma de actuar y de pensar es la única que permite mantenerse a una empresa a un nivel competitivo adecuado. La calidad y la productividad están íntimamente ligadas, por lo que todo progreso logrado en la mejora de la calidad se traduce en un incremento de la productividad que proporciona a la empresa que lo logra, una ventaja apreciable en su competencia con otras empresas que no se encuentran implicadas en este cambio de cultura.

La única forma de expandir esta forma de actuar a todas las áreas de la empresa es que todos y cada uno de sus miembros se coloquen a la cabeza de un movimiento de mejora continua. Solamente mediante la total participación de todas las personas de todos los niveles de la empresa, es posible extender el compromiso con la excelencia a todos y cada uno de sus miembros.

La responsabilidad personal juega un importante papel en este compromiso con la excelencia. Tradicionalmente, y de forma general, se han venido utilizando dos métodos de aumentar la calidad y la productividad: en primer lugar, métodos basados en la recomendación y en la exhortación de las personas para conseguir la mejora, y en segundo lugar métodos basados en la consecución de objetivos.

El supuesto que sustenta el método basado en la exhortación es que las personas hacen mejor su trabajo si se sienten estimuladas a hacerlo. Por lo general implican la utilización de carteles y esloganes, poniendo en juego un verdadero bombardeo

mediante medios de comunicación con el objetivo de aumentar productividad o disminuir costes. Estos métodos basados en la exhortación suelen funcionar bien en aquellos casos en que a todos y cada uno de los miembros de la organización, desde la alta dirección hasta los niveles inferiores se les exige el mismo esfuerzo. Sin embargo, frecuentemente este tipo de campaña va dirigida sólo a los operarios como lado "motivado" y con los directivos en el lado "motivante" de la ecuación. Muchos de estos directivos olvidan que no vale de nada estar constantemente urgiendo a las personas a hacer las cosas mejor mientras no vean que la Dirección pone en juego los recursos necesarios para hacerlo. El abuso del método de exhortación puede producir una mentalidad típica de "nosotros/ellos".

"Elimine los objetivos, los esloganes, los carteles, etc. dirigidos a los operarios y simplemente solicítesles que aumenten su productividad, que firmen su trabajo como si este fuera su autorretrato, etc. Lo que se necesita no son exhortaciones, sino un mapa de carreteras hacia la mejora, y crear y difundir este mapa es responsabilidad de la Dirección".

W. Edwards Deming

Presionar para trabajar más duro y mejor no da, por lo general, frutos a largo plazo. La mayoría de las personas piensan que ya están realizando su trabajo lo mejor que pueden y sienten que el sistema, con sus imperfecciones, frustra sus esfuerzos para hacerlo mejor. Valorar a las personas por la calidad del trabajo que realizan, hace que la **responsabilidad de la mejora** recaiga por completo en ellas.

La estrategia basada en la consecución de objetivos, (como por ejemplo la Dirección por Objetivos), implica la utilización de herramientas como el establecimiento de objetivos, programas de acción, o informes para realizar el seguimiento del

progreso de las personas. Se seleccionan bases de medición de la mejora, siendo el supuesto de partida que todos necesitamos perseguir objetivos para alcanzar nuestro nivel máximo de competencia. Este método es muy eficaz cuando los objetivos son compartidos y las personas responden positivamente al seguimiento de sus progresos por parte de la Dirección, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, una dificultad de este método es que se crean rivalidades a la hora de localizar áreas donde disminuir los costes (recortando servicios necesarios) o "cambiar de sitio" estos costes, pudiendo dar lugar a que distintos departamentos trabajen "unos contra otros" en lugar de funcionar en equipo con un objetivo principal que se encuentra por encima de los objetivos particulares, como es el de hacer el mejor trabajo a la hora de satisfacer los requerimientos de los clientes.

El método basado en la mejora continua de la calidad tiene un enfoque completamente distinto a los dos presentados, aunque también los utiliza como herramientas de apoyo, siendo mucho más eficaz que ambos a la hora de proporcionar mejoras reales a medio y largo plazo. La mejora de la calidad trata de la forma en que se realiza el trabajo, optimizando los procesos dentro de la empresa. Sitúa a todos los procesos, incluyendo los de gestión, bajo un microscopio para detectar las oportunidades de mejora.

En el entorno económico actual, las personas se encuentran mejor formadas y más motivadas que en el pasado. Hoy en día, la mayoría de los directivos no proporcionan directrices excesivamente detalladas respecto a cómo realizar su trabajo. En su lugar, los directivos proporcionan las herramientas, conocimientos y organización que permitan a todos conseguir la excelencia en su trabajo.

El supuesto de partida de este método es la **responsabilidad**. Las personas trabajan mejor cuando lo hacen en "co-responsabilidad".



La forma de proporcionar liderazgo con el fin de conseguir una cultura de mejora continua es fomentar un clima de respeto y confianza mutua. Cuando este clima existe realmente, se puede transformar el entorno de trabajo realizando las modificaciones necesarias y consiguiendo una mejora real de la calidad.

La participación como idea que las personas a todos los niveles deben tener influencia en las decisiones de una organización, no es un concepto nuevo. Es un método probado y validado que se base en tres conceptos:

- Los componentes del mundo laboral actual se encuentran mejor formados que en el pasado.
- Las personas se sienten más implicadas en aquellas decisiones en las que se sienten co-participes (co-responsables).

- Utiliza los talentos combinados de todos los miembros del equipo para llevar a la organización a la excelencia.

Trabajar con las personas en lugar de controlarlas, desarrolla totalmente a cada miembro del equipo, extrayendo el máximo de su creatividad a la hora de realizar cualquier actividad, animándolo a la aceptación de riesgos a la hora de probar nuevas soluciones a viejos problemas. Las personas que se sienten obligadas en su trabajo y que son dirigidas en todas sus actividades, raramente presentan este tipo de motivación interna. La motivación eficaz se basa en la animación al funcionamiento **responsable** e independiente.

En una cultura autoritaria tradicional, las personas de nueva incorporación y sin experiencia están investidas por lo general de poca o nula influencia en su

entorno de trabajo. Para motivar a las personas de forma eficaz, es necesario potenciarlas, permitiéndoles ejercer su responsabilidad en su entorno de trabajo. Los supuestos que fomentan el comportamiento motivado son los siguientes:

- Las personas ejercitan la auto-dirección y el auto-control cuando están comprometidas con los objetivos de la organización.
- El compromiso con esos objetivos se encuentra relacionado con la recompensa asociada a la consecución de los objetivos.
- Las personas, por lo general, no sólo aceptan, sino que buscan responsabilidades.
- Las personas ponen en juego un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en el trabajo.

La comunicación: una forma de facilitar los objetivos compartidos

Por
Antonio Justicia Vico
Coordinador de Comunicación
Interna.

Una de las bases sobre las que se asienta la Política de Dirección de CASA es la de "establecer un modelo de dirección en la que cada persona tenga participación en la toma de decisiones...", para ello, entre otros aspectos, es necesario potenciar "los flujos de información vertical descendente y ascendente y la comunicación entre áreas, de manera que la gestión empresarial sea lo más transparente posible".

La comunicación, de por sí, ha adquirido cada vez más importancia en el seno de las empresas como herramienta de gestión. Pero cuando los estilos de gestión se definen como participativos o se acometen desarrollos hacia la Calidad Total, es cuando la comunicación adquiere una razón de ser y un significado especial.

Su razón de ser es la de lograr la adhesión de todas las personas hacia el logro de **objetivos compartidos**.

Para ello es importante que tanto los procesos de gestión como los productivos o de servicios estén impregnados de una voluntad decidida de transparencia que agilice la emisión y transmisión de información en todos los sentidos. Es por ello, que todos los que formamos CASA, debemos asumir el compromiso de comunicarnos más y mejor. Ya pasaron los tiempos en que prevalecía el tópico de que "el que tiene más información tiene más poder". La utilización de la información debe de aunarse a las funciones y tareas que cada persona tiene asignadas de acuerdo con sus responsabilidades.

De su utilidad e importancia

nos puede dar una idea el análisis de cada uno de los vectores direccionales que existen en cualquier sistema de comunicación.

VECTOR DESCENDENTE

Es necesario en toda organización informar a todos los colectivos tanto de los aspectos técnicos, organizativos y económicos como de los socio-laborales que les afectan. De esta forma se conseguirá implantar y fortalecer la cultura de la empresa y reducir la incertidumbre del rumor.

La asunción del compromiso de emitir o transmitir información hacia abajo permitirá:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la empresa.
- Lograr la credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Fortalecer los roles del mando.
- Agilizar canales de transmisión.
- Favorecer la operatividad a través de la información oportuna.

VECTOR ASCENDENTE

A través de la información que viene de abajo, entendiéndola y comprendiéndola, estaremos dando un paso importante para obtener la confianza de las personas y de esta forma hacer realidad el diálogo social.

Si se potencia este tipo de comunicación se conseguirá:

- Que todos nos sintamos protagonistas del cambio.
- Que afloren energías y potencialidades ocultas.
- Aprovechar el autoanálisis y la reflexión.
- Estimular el consenso.

VECTOR HORIZONTAL

Potenciar la comunicación horizontal es la mejor forma de evitar los "juanes palomos" de todas las organizaciones y evitar tensiones intradepartamentales, favoreciendo de esta forma la implicación de todas las personas en un proyecto común para:

- Favorecer la relación entre personas.
- Facilitar los intercambios y enriquecimiento entre las personas del departamento y, por añadido, entre departamentos.
- Optimizar el desarrollo organizativo.
- Favorecer la cohesión interna.
- Agilizar los procesos de gestión.

VECTOR TRANSVERSAL

Es importantísimo favorecer una comunicación ágil y fluida a nivel de toda la empresa con el objetivo de configurar un lenguaje común y actitudes coherentes con la Política de Dirección en todas las personas y todos los grupos que la forman.

Si este vector nos esforzamos en desarrollarlo entre todos, se abrirán razonables posibilidades para:

- Promover nuevas mentalidades.
- Modificar comportamientos.
- Potenciar el espíritu de trabajo en equipo.
- Hacer más visible la aportación individual.

- Aumentar rendimientos.
- Ganar en eficiencia y satisfacción.
- Hacer a la empresa más competitiva.
- Dinamizar el potencial de creatividad y de innovación.

VECTOR EXTERIOR

Qué duda cabe que todos plasmamos, en el exterior, lo que vivimos día a día en nuestra empresa. La potenciación de la comunicación en el interior permitirá asegurar una buena y fidedigna transmisión hacia fuera de la cultura e identidad corporativa.

Con ello se conseguirá:

- Que las personas actúen como embajadores de la organización.
- Armonizar los intercambios con el mundo exterior.
- Buscar un enriquecimiento equilibrado con el medio entorno.

Existen muchos mecanismos, medios y actuaciones para desarrollar la comunicación en la empresa, pero todos ellos pueden llegar a ser inútiles si no existe una conciencia colectiva sobre la necesidad de comunicar más y mejor y si no se asume, como responsabilidad propia, la de hacer que la información fluya y circule rápida, objetiva y verazmente y si no se fortalecen actitudes individuales hacia la necesidad de trabajar con el mayor nivel de comunicación y entendimiento posible.

Importancia del trabajo en equipo para la Calidad Total

Por
Esteban de Frutos
Domingo

Jefe de Ingeniería
de Materiales y Métodos
de Factoría de Getafe

La adecuada implantación de un programa de Mejora Continua debe de instrumentarse en base a aspectos técnicos, materiales, operativos y en recursos humanos, y es en el grado de implicación y de participación en lo que se fundamenta el grado de éxito a alcanzar, y esto es lo

que nos lleva al mayor o menor grado de Excelencia, palabra "mágica" pero de uso corriente en cualquier programa de mejora aplicable a todo proceso productivo.

En las empresas, conviven con nosotros en el día a día multitud de problemas que requieren una solución y necesitan de equipos de personas adecuadamente preparadas para resolverlos.

Fomentar la creatividad en grupos e individualmente promoviendo y facilitando cauces para las mejoras es un instrumento eficaz para hacer minimizar y, lo que es más importante, resolver los problemas; en definitiva, incrementar la eficacia.

La adecuada utilización de los Equipos de Proyecto y de los Grupos de Participación como herramientas eficaces de trabajo en equipo, tanto interdepartamentales como el grupo natural de trabajo (departamentales) es una forma más de involucrar el personal a las mejoras.

Esta experiencia de involucrar a todo el personal en las mejoras, no es algo nuevo, fue desarrollado en Estados Unidos y llevada a la práctica por los científicos del comportamiento humano en el trabajo, en los años 50, sin embargo, fue Japón quien estructuró en forma eficaz y sencilla la participación de todo el personal en la mejora de la calidad.

Hay algo que nos parece evidente, cuando se permite a las

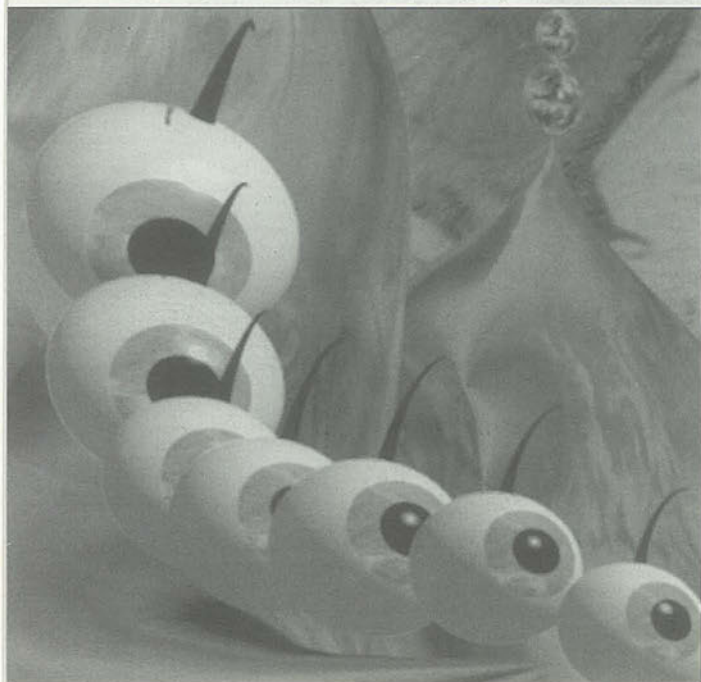
personas participar en la resolución de los problemas relacionados con su trabajo, los colectivos suelen poner mucho más interés y entusiasmo en que sus ideas tengan éxito.

Como los equipos de trabajo para la mejora continua, no nacen de la noche al día y no resulta fácil con los hábitos y vicios adquiridos en la actualidad, se hace imprescindible la utilización de metodologías de trabajo que permitan llevar de la mano a los Grupos de Mejora, haciéndolos realmente trabajar en equipo, aportando sus conocimientos en las reuniones creativas, análisis de Pareto, diagramas causa-efecto, etc. y es importante para ello disponer en los centros de trabajo de auténticos facilitadores-líderes que sepan motivar y hacer sentir importante este cambio de cultura empresarial.

Los grupos de trabajo son capaces de tomar decisiones más acertadas y sólidas, y en definitiva más innovadoras que cada uno de sus propios miembros.

Estas decisiones son en general acertadas porque las experiencias de los componentes del grupo reducen la probabilidad de errores, e innovadoras porque el grupo mismo estimula a cada participante a proponer soluciones más avanzadas y permite diluir entre todos la responsabilidad cara a las consecuencias de las decisiones.

Todos estos equipos de Mejora Continua deben ser elementos importantes en los programas de Calidad Total globales.



ESCUELA INTERNA

La guía práctica de los Grupos de Participación: una pequeña historia

Cuando en enero de 1991 se inició la definición de la fase de puesta en marcha de los primeros grupos de participación (grupos piloto) dentro de la Dirección Participativa, todos los implicados (Dirección de Garantía de Calidad, Dirección de O+RH y el consultor externo F&P) decidieron que el medio más eficaz para formar a los componentes de los Grupos de Participación en toda la empresa sería la Escuela Interna. Sin embargo, en ese inicio del proceso, CASA no contaba (al contrario de lo que sucede en otras áreas) con personal "experto" en el tema. La formación en esa primera fase de puesta en marcha, o piloto, fue asumida por J.L. Guillén de F&P con el propósito de que de entre las personas formadas durante esa fase saliesen los instructores de la Escuela Interna para la segunda fase y siguientes.

En octubre de 1992, con el desarrollo de la primera fase muy avanzado, se eligieron los 36 futuros instructores de la Escuela Interna que se reunieron el día 13 de noviembre en Sevilla y el día 23 de noviembre en Madrid para evaluar el proceso de formación de esta primera fase y proponer las mejoras necesarias de cara a responsabilizarse de la formación de los grupos de las restantes fases.

El principal problema que se puso de manifiesto en esas reuniones eran las deficiencias que presentaba la documentación entregada a los alumnos, que causaba diferentes interpretaciones y cuya estructura dificultaba la asimilación de la información.

Se decidió elaborar una nueva documentación que sirviese de guía para los alumnos y que sortease las dificultades que había planteado la inicial. Se crearon dos grupos de trabajo. Uno de la zona centro, compuesto por:

- Luis Miguel de Saz Rodríguez (Getafe)
- Blas Caballero Alemany (Sede Social)
- Francisco San Pedro Orozco (Sede Social)

Y otro en la zona sur, compuesto por:

- Fernando V. Martín García (Cádiz)
- Ramón Manresa Balleste (San Pablo)



Momento de impartición de una técnica para el desarrollo de los Grupos de Participación en Factoría de Tablada.

- Félix Romero Serrano (Tablada)

Tras varias reuniones en las que el material se fue configurando y mejorando, en marzo de 1993 se editó la "Guía Práctica de los Grupos de Participación" con el objetivo de ayudar al seguimiento de la formación y de servir de apoyo para la realización de las prácticas de los grupos. Con la recomendación de que, en ningún caso debe tomarse la "Guía" como un material autodidacta.

Además de la documentación destinada a los alumnos del programa, era necesario elaborar

el material de apoyo para los instructores (del que no existía nada procedente de la fase piloto al ser impartida la formación por F&P). Esta tarea la abordó directamente el Departamento de Formación.

Actualmente se encuentra en marcha la formación de los Grupos de Participación de la segunda fase a cargo de la Escuela Interna. Según las primeras evaluaciones con éxito, por lo que desde aquí agradecemos sus aportaciones a todos los que han contribuido al diseño del material didáctico y están colaborando en su impartición.



PROGRAMA FORMATIVO DE LOS GRUPOS DE PARTICIPACION

CONTENIDO DE LAS SESIONES INFORMATIVAS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8
	L M X J V	L M X J V	L M X J V	L M X J V	L M X J V	L M X J V	L M X J V	L M X J V
Fundamentos de la Política de Dirección Participativa (I).	1							
Fundamentos de la Política de Dirección Participativa (II) y Reuniones Eficaces.	2							
Clarificación de Funciones y Responsabilidades		3						
Prácticas del Grupo de Participación		4						
Revisión de las Prácticas y Desarrollo de un Proyecto de Mejora.			4					
Prácticas del Grupo de Participación.				5				
Revisión de las Prácticas y Planificación, Aprobación y Ejecución del Proyecto.					5			
Prácticas del Grupo de Participación						6		
Revisión del proceso y entrega de documentación.								6

■ Formación presencial (con el instructor) ■ Reunión de prácticas de grupo (sin el instructor). La primera será justo después de la formación presencial.



DEL CAOS A LA EXCELENCIA

Manual para una revolución en la dirección y administración de empresas

Tom Peters
folio

DEL CAOS A LA EXCELENCIA
Manual para una revolución en la dirección y administración de empresas
Tom Peters
Barcelona: Folio, 1990

Este libro, uno de los más leídos y celebrados en los últimos años en cuanto a literatura empresarial se refiere, propone una revolución.

Pone en duda gran parte de lo que se creía sobre la administración de empresas, puesto que esas teorías se basan en un entorno económico relativamente predecible y ese entorno hoy ha desaparecido por completo. En este nuevo y caótico mundo surgen nuevos competidores de la noche a la mañana.

Los tiempos exigen que se rompa con la arraigada preferencia por la producción en masa y los mercados masivos, y se sustituya por la flexibilidad. Y para desarrollar esta flexibilidad se requiere un revolucionario vuelco tanto en la teoría como en la práctica administrativa y de dirección cotidiana.

"Del caos a la excelencia" es la guía básica de esa revolución. El índice nos da una idea más exacta de su contenido:

1. Prescripciones para un mundo patas arriba.
2. Crear un estado de máxima sensibilización hacia el cliente.
3. Conseguir una innovación acelerada.
4. Crear flexibilidad mediante una mayor participación del personal.
5. Aprender a amar el cambio: hacia una visión nueva e integral del liderazgo.
6. Construir sistemas para un mundo patas arriba.

LA DISCIPLINA DE EQUIPO

¿Cuál es la diferencia entre un equipo que consigue buenos resultados y otros que no?

Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith
En: Harvard-Deusto Business Review, nº 55, 3/93

Este artículo publicado en el último número de la revista HDBR incide en uno de los

pilares en los que se sustenta la Dirección Participativa: los Equipos de Proyecto.

De cara a los nuevos retos a los que tienen que hacer frente las empresas, los equipos van a constituir una dinámica, cada vez más óptima, de trabajo.

Para que esta funcione, la dirección ha de poner especial atención a los resultados y al tipo de equipos que hay que constituir para alcanzarlos.

Los autores identifican tres tipos básicos de equipos y sitúan la clave del éxito en saber cuál de ellos es el apropiado para cada una de las áreas de la empresa.

EL ARTE DE GESTIONAR Y PLANIFICAR EN EQUIPO

Barry Z. Posner
Barcelona: Grijalbo, 1989

¿Cómo dirigir proyectos y cómo conseguir que se hagan las cosas?

Con independencia de títulos o de categorías profesionales, todos somos directores de proyectos.

Desde el especialista en una línea de fabricación hasta el analista financiero, casi todos hemos de programar nuestras actividades, coordinar nuestros esfuerzos con los demás, resolver dificultades presupuestarias y apuros de tiempo, y satisfacer exigencias de calidad.

En esta obra sencilla y práctica, los autores nos ofrecen diez reglas de oro, ampliamente experimentadas por miles de gerentes y ejecutivos, que nos ayudarán a conseguir que las cosas se hagan y a tiempo.

BUZÓN

Dirección Participativa CASA incluye esta sección para facilitar la comunicación sobre temas relacionados con la Calidad Total y el desarrollo del programa de Dirección Participativa. A partir del próximo número se incluirán en esta sección aquellas cartas recibidas con sugerencias, comentarios y opiniones que se atengan a las siguientes reglas:

- Los escritos no deberán sobrepasar dos folios mecanografiados.
- El Consejo Editorial se reservará el derecho a seleccionar para su publicación aquellas cartas que considere oportuno.
- Deberán estar debidamente identificados con el nombre y apellidos del comunicante así como su número de identificación CASA y el centro de trabajo en el que preste sus servicios.
- Todos los escritos se enviarán al Departamento de Comunicación Interna, Sede Social Avda. de Aragón 404 28022 Madrid haciendo constar en el sobre "Buzón. Dirección Participativa".

Selección preparada por ANGELES GALLEGO C. Documentación

Los libros referenciados se encuentran a disposición en el Centro de Documentación de la Dirección de O + RH (Sede Social: planta baja despacho 96)



DIRECCION PARTICIPATIVA CASA
Nº 3 - AGOSTO 1993

CONSEJO EDITORIAL:
Javier Alvarez Vara
Fernando Somoza Albaronedo
Mariano Alonso Romero
Antonio Colina Robledo
Jesús Ramiro Descalzo
Antonio Justicia Vico

REDACCION Y COORDINACION:
Marián Fernández Torres
Antonio Justicia Vico
Eduardo Gómez Moraleda
José Antonio Muñoz Montero

DEPARTAMENTO DE COMUNICACION INTERNA
Avda. Aragón, 404. 28022 MADRID
Teléfono: (91) 585 71 21

PÁPEL RECYCLADO

