

T.U.

Trabajo y Unión

lan kide

N.º 282
Junio 1985

**GRUPO URCOA
DE VITORIA-GASTEIZ**

Insistiendo en la solidaridad

J. M. Mendizabal

Llevamos varios meses con el mismo título "Solidaridad". En parte porque así lo decidimos como tema para este año, pero también porque pensamos que la solidaridad es la quintaesencia del cooperativismo. Todavía habría otra razón. Es la de difundir el pensamiento vivo de Ariamendiarieta, pues una de las cosas que hago es espigar frases y párrafos de sus escritos. El pensamiento de Arizmendiarieta no está obsoleto, no ha perdido vigencia. Puede que algunos puntos estén sólo iniciados y no desarrollados pero eso tampoco es problema porque de tanto darle vueltas, le hemos tomado el hilo y el truco a la urdimbre de su pensar y de su decir. La tarea de pensar y decir lo que se piensa es un buen servicio que a T.U. LANKIDE le toca cumplir.

La solidaridad obrera fué un punto de reflexión en el que casi me limité a decir lo que Arizmendiarieta pensaba. Había allí algún punto que requeriría ulterior reflexión y análisis. La cuestión se podría formular así "¿Los cooperativistas se han hecho insolidarios con el mundo obrero, o eso no pasa de ser una habladuría callejera?".

No se puede negar que los cooperativistas han hecho algo diferente. Se han salido de la dialéctica Obrero-Patrono, y se han decidido ellos a ser gestores, directores, empresarios, trabajadores, dueños de sus empresas, sometiéndose a unas reglas de juego y a unos estatutos y reglamentos sancionados en Asamblea General por quienes componen la Cooperativa. Se han desproletarizado, lo cual es inevitable, bueno y deseable.

Arizmendiarieta al hablar de la promoción de la clase trabajadora indica dos vías de promoción: el acceso a la cultura que involucra el dominio de la técnica y el acceso a la propiedad. Su frase "Saber es poder" cobra todo un sentido en este contexto de desproletarización. El ser proletario o peón pudiendo y debiendo acceder a tareas de más responsabilidad, sería la máxima insolidaridad. En esto Arizmendiarieta era Aristócrata. Aristos significa "el mejor" y Aristocracia "el poder de los mejores". "El que tenga alma de peón, sea peón", dice él. Pero siempre le pareció importante salirse del marco de la miseria y de la incultura. Y esto no quiere decir que no entendiera a quienes siendo cultos y teniendo posibilidades de tener más, dicen que ya tienen bastante y no quieren más.

¿Quizá la insolidaridad en el mundo obrero está en la idea del trabajo?

¿En la consideración del trabajo puede existir alguna diferencia?. Hemos procurado darle la máxima

dignidad al trabajo y le hemos quitado el sentido de mera mercancía que se vende y se compra -eso es la prostitución del trabajo- para convertirlo en fuente de realización personal y la manera honesta de acceder a los bienes necesarios para vivir. El trabajo pasa a ser el vínculo de igualdad y solidaridad mayor entre todos los que nos movemos a toque de sirena. Los cooperativistas trabajan y se fatigan igual que los no cooperativistas. Trabajamos igual y ganamos parecido. La masa salarial y el monto de nuestros anticipos laborales divididos entre el número de trabajadores de una y otra empresa se debe llevar muy poca diferencia.

¿La diferencia puede estar en el trato y consideración?

Las relaciones interpersonales dentro de la empresa pueden ser algo diferente pero la nomenclatura y la estructura de empresa es "paramilitar": División, Jefe, Estrategia, ... y los cooperativistas tienen un fuerte sentido de jerarquía. La relación humana no es un problema de solidaridad sino de otro orden.

Hasta ahora no veo especial razón para que exista alguna sensación de insolidaridad o para que no deban darse cauces de solidaridad. Entiendo, sin embargo, que unos 20.000 trabajadores de alta conciencia social se han desmarcado de los movimientos tradicionales obreristas. Casi es inconcebible una huelga por razones laborales en una cooperativa, y la huelga es el arma de lucha tradicional y clásica de los movimientos obreros elevada a la categoría de derecho. Ese podría ser un punto de difícil solución. Sea lo que fuere el cooperativismo se opone al capitalismo, nunca al mundo obrero. El cooperativismo es una solución desde el mundo del trabajo.

Lo que seguramente hay que decir es que la opción cooperativa es importante para algunos, y otros muchos están mucho mejor seguramente en una opción sindicalista. El error está quizás en pretender ser iguales y querer llevar métodos iguales a realidades diferentes. Si cada cual en su campo juega fino, no veo que esto pueda pasar de ser un planteamiento para la elucubración mental. El foro de las solidaridades humanas puede cambiar de lugar sin que deje de ser solidaridad. Es decir, la solidaridad se puede dar en la vida, en la convivencia ciudadana y vivir de manera armoniosa todos aquellos a los que nos une el vínculo del trabajo, sea cual sea el tipo de empresa. La solidaridad de todos tendrá que moverse en una dirección de austeridad que haga posible que nuestros hijos puedan trabajar, sea en cooperativas, sea en otras empresas, pero que puedan trabajar.

ALAVA, ABIERTA

Entre los territorios históricos que componen Euskal Herria, Alava es probablemente el que ha experimentado una mutación más profunda durante la última generación. Mutación provocada en último término por la industrialización, que ha inducido un incremento demográfico acelerado, concentrado sobre todo en su capital y basado en buena medida en la inmigración.

La Vitoria recoleta, un poco solemne, descrita y amada por los viajeros románticos (Pío Baroja el último de ellos), ha dado paso así a la actual Vitoria-Gasteiz, demográficamente la segunda ciudad vasca y capital administrativa además de la

Comunidad Autónoma del País Vasco. De los visillos íntimos de la calle Dato a los bloques de cemento de Txagorritxu o Zaramaga; de la actividad artesana y gremial de la ciudad vieja a los polígonos industriales del cinturón; del paseo vespertino de los canónigos por la Senda a la realidad incipiente de Foronda.

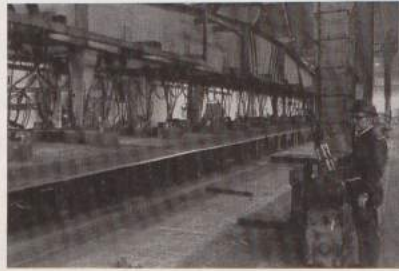
La presencia cooperativa en Alava ha sido constante desde los comienzos del Grupo Cooperativo; las Cooperativas vitorianas procedieron a constituir, al término de 1980, el Grupo Comarcal URCOA, que representa hoy una realidad sólidamente asentada y asumida, con un

acentuado especial en la eficacia empresarial, medida por la rentabilidad.

No faltan problemas en Alava. La creación de empleo, el primero; como en otras zonas de Euskal Herria. ¿Cuál será la respuesta cooperativa a este reto?

Por su grado actual de consolidación, por la experiencia empresarial acumulada y por razones de coherencia con sus Normas de Organización, URCOA puede y debe jugar un papel activo en el próximo quinquenio en la "promoción de nuevas Cooperativas en el área de su influencia" (artículo 2, Fines del Grupo, de las Normas de Organización).

non zer



El Grupo Urcoa de Vitoria-Gasteiz, al que hoy dedicamos nuestro reportaje mensual, es un Grupo con buenos resultados en el que se intenta congeniar las exigencias de la Solidaridad con los criterios de eficacia empresarial. El nombre de Urcoa responde a las iniciales de sus cinco Cooperativas integrantes: URSSA, RPK, Coinalde, Coinma y Aurrenak y está integrado por 480 socios, habiendo iniciado su actividad a mediados de 1981, tras su constitución oficial en diciembre del año anterior.

Estas Cooperativas dedicadas a la construcción de estructuras metálicas (URSSA), muelles, resortes

y flejes de alta calidad (RPK), puntas de París y mallas metálicas (Coinalde), Muebles con diseño propio dirigidos al segmento medio-alto (Coinma), proyectos y fabricación de utillajes para fundición (Aurrenak), van prestando especial atención en los últimos años a la innovación tecnológica y al control de calidad, facilitándoles el acceso a las grandes ingenierías europeas (caso de URSSA) o la homologación de sus productos por las multinacionales de la automoción (RPK y Aurrenak).

En Urcoa los Anticipos dependen de los Resultados de cada Cooperativa, también se exige que destine

más a Reservas quien peor tiene la relación Recursos propios/Reservas y se piensa que la solidaridad no tiene por qué anular la iniciativa ni poner en riesgo la eficacia de las empresas. (Pág. 11).

El empleo y el desempleo son objeto de un amplio artículo de José María Ormaechea, Director de Caja Laboral Popular, en el que se apunta como idea central que el Cooperativismo ha de seguir necesariamente aumentando empleo para no defraudar a los propios socios, a la sociedad que ha protegido la Experiencia Cooperativa, al País y al espectro social trabajador del que solidariamente formamos parte.

En Ikasbide empezará a

impartirse un "Plan directivo gerencial" en octubre próximo destinado a directivos y gerentes de las Cooperativas. (Pág. 10).

La nueva ley de Régimen Fiscal lleva a Xabier Lasaga a preguntarse si no convierte al Estado en una especie de monopolio del dinero negro. (Pág. 21).

Ormaechea estima que hay que contagiar a todo el Grupo para la difícil tarea de crear en los próximos cinco años 2.000 nuevos puestos de trabajo industriales y expresa claramente que, al contrario de acelerar las jubilaciones, lo que debe pensarse es en proyectar entre todos la creación de la respectiva cuota de empleo (Pág. 5).

Al nuevo Consejo Rector de Amat

Es sabido que está en declive el papel preponderante que teóricamente debieran jugar los Consejos Rectores en la gestión cooperativa. Poco a poco se desplazan las capacidades decisorias hacia los ejecutivos, hacia los directores y gerentes. Sin embargo, hay algunas cosas que pueden decidir, y de una de ellas voy a tratar esta vez.

Los rectores anteriores de Amat no tuvieron mejor idea que regular la propaganda en los tableros de anuncios haciendo necesario el correspondiente sello de la Oficina de Personal para que cualquier hoja o cartel pudiera permanecer en el tablero o en cualquier otro lugar de la empresa. Reimplantaban de esta forma una normativa ideada en los primeros años del postfranquismo y que la misma práctica había demostrado su inutilidad, siendo la norma habitual la libertad sin condicionamientos.

Ahora que tenemos nuevo Consejo Rector, en el que hay gente que en la calle lleva el sello infundible de izquierdas, no estaría nada mal que retirasen dicha normativa, pues ser de izquierdas significa entre otras cosas respeto escrupuloso al libre circular de ideas y opiniones.

A unos y a otros, a todos ellos, exigimos la eliminación de la Normativa de propaganda en los tableros de anuncios...

No vale quejarse de los recortes de la libertad de expresión cuando se trata de los Gobiernos de turno o los alcaldes de Oinati o Arrasate... si nosotros, cuando subimos al primer púlpito, somos iguales que ellos. Ser abertzale y/o de izquierdas exige coherencia y amor a la libertad, amor a todas las libertades en la calle, pero también en la cooperativa.

MIKEL OLAVE
AMAT, S. Coop.
(Arrasate, Mayo 1985)

Crear empleo

He leído con agradable sorpresa que el Grupo Nerbion ha lanzado tres nuevas promociones y creado más de 100 nuevos empleos en sus cinco años de funcionamiento. En momentos en que parecen predominar las soluciones fáciles de prescindir de los denominados "excedentes estructurales", la noticia del Grupo bilbaino resulta doblemente satisfactoria.

Pienso que habría que airear mucho más toda clase de noticias sobre nuestra Experiencia Cooperativa que tengan que ver con la generación de nuevos puestos de trabajo, pues nos ayudaría a sentirnos a todos algo más optimistas de cara a las posibilidades que el Grupo Asociado sigue ofreciendo para la generación de empleo y que, a mi modo de ver, debe de continuar siendo uno de los objetivos prioritarios de un colectivo como el nuestro, tan arraigado en Euskadi.

JAVIER AGUIRRE

Otalorako iratxoaren jardunak

Ez dakit Gazteizko kalearen izena. Karrika horretan ikusi nuen arabako talde ekologistak sinatutako kuadroa. Benetan handia eta kolore atseginekin eta gusto onez pintatutako kuadroa. Ez zen edozelako pintada, arin arin- ga egindakoa, ez, kuadro bukolikoa eta pausatua zen. Arabako lautada zabalean, urrutian, hiri eder bat agertzen zen, agian Gazteiz bera, eta, lehenengo planoan, suhaitz baten azpian, mutil bat patxada osoan etzanda ikus zitekeen eta letra handiz idatzitako lema irakur zitekeen "NAGI IZATEKO ESKUBIDEA".

Nik neuk errespeto handia diot nagikeriari. Nagia izan naizelako naizena naiz. Bakoitza bere doaiakin etortzen da mundu honetara. Ni nagi jaio nintzen eta nagitasuna gaintzeko zenbait nekaldi jasan izan behar ditudan ez dizuet esango. Sekulako ahaleginak egin ditut bai deportea egiteko; pilota, mendi, bizikleta, eta baita ikasteko: Latina, euskara, etb.. Baina egia da, nagikeria gozoagoa da. Nagikeriari jarrai izan banio... ez nuke orain bizitzeko lana edukiko, hilik egongo bait nintzateke.

Biziki, eta barru barrutik poztu nintzen kuadroa ikusi nuenian. Nere baitan irudimena eta humorea txalotzen ari nintzen. Zeozer irakatsi nahi digu talde ekologista horrek. Gure gizarte langile honetan dena ez dela euren gustukoa guttienez; lan egiteko afana larregia dela gizon askorengan. Lan guttiagokin bizi daitekela eta patxadan etzanda egoten ere ikasi beharko genukeela.

Nagia izatea edo langilea izatea gosea eta jatea bezelaxe da, bata duzunean bestea falta. Gauza denetarako neurriak daude. Etzazula lanean jardun hilarte ez eta alferkerian bizi hilarte. Lanerako eskubidea dagoen bezala, nagi izateko eskubidea egongo dela uste dut.

Gure mundu hau ez da nagientzat, langileentzat baizik. Nagi izateko eskubidea eskatzea gaizki ikusia dago. Lana goimailako mitifikazioaraino altsatua dugu. Marxen eta Jesukristoren munduan alferrak ez du zer eginik. Egia da eskubideak ez direla eskatzen, eskubideak hartu egiten dira. Nagia izan zaitzez beraz, ondorio guztiekien eta berehala etorriko zaizu lana egiteko gogoia, inoiz ez bait gaude konforme gizonok. Lan egiten dugunean deskantsua eta atsedena nahi dugu eta lan gabe gaudenean lanagaz amets egiten dugu.

AIKIN

CARTAS

Recordamos a nuestros lectores que esta sección está abierta a cuantos lo deseen. Para su publicación deberán ir acompañadas de la firma correspondiente y enviadas a la siguiente dirección:

TU-LANKIDE
Apartado 39
Aretxabaleta



EL EMPLEO Y EL DESEMPLEO

José María Ormaechea

Lo que somos

Al problema de la ocupación trabajadora, creadora de riqueza y bienestar desde los orígenes de la vida humana, en los años de la última década transcurrida se le viene dando un tratamiento preferente, al publicar las estadísticas oficiales que mensualmente ofrecen diferentes órganos de la Administración, y al recorrer la legislación favorecedora del empleo, cuando se establecen incentivos financieros para la creación de Zonas de Urgente Reindustrialización (ZUR), o para inversiones que favorezcan la creación de puestos de trabajo.

También saltan a los medios de comunicación, de forma asidua y reiterada, informaciones sobre actos promovidos por trabajadores, que claman desesperanzados ante su temor, o convicción cierta, de que va a cerrarse su empresa, y con ella van a perder -al dejar inevitablemente su empleo- el único medio de subsistir, mediante su trabajo, las inaplazables necesidades de sus familias.

Sin duda que en los orígenes de estas situaciones se encuentran razones de desidia empresarial, miopía directiva, mezquindad social y también el apoyo de la sinrazón política, que en los 40 últimos años de la fundamental industrialización de nuestro Pueblo ha pecado de forma imperdonable, al tolerar un desarrollo industrial de invernadero en el que las condiciones ambientales propiciaban el asentamiento de la comodidad y la cautividad de un mercado mantenido a ultranza por la autarquía y la mano de obra barata.

La entrada cada vez más accesible a unos mercados abiertos va produciendo inevitablemente la demolición de las defensas económicas que, en forma de aranceles, constituían una muralla protectora.

Los países con los que debemos parangonarnos van muchos lustros por delante, organizándose en un mercado competitivo y exigente, porque en sus centros de enseñanza se inculcaban hábitos de renovada vitalidad y progreso y

los presupuestos empresariales se evaluaban en el mercado de la confrontación universal.

Entretanto, el artificio de sortear con habilidades domésticas los problemas de la empresa fué perdiendo su eficacia pasada y los beneficios cuyo merecimiento discutible mantenían en pie centros de trabajo, van desapareciendo, devolviéndonos aplazadamente las pérdidas que subyacían en nuestro activo inmaterial, como resultado postrero de una siembra estéril.

Sin mirar hacia atrás

Volver la mirada al pasado sólo puede servir para dos cosas. Una de ellas permitiría un desfogamiento intelectual, histórico o psíquico, que redundaría en recordar con ira el tiempo que se ha perdido, increparía a los que fueron detentadores del poder, de los que quedan pocos, dejando al final las cosas donde están, porque el pasado no puede cambiar su historia; acaso su lectura podrá ser distinta, pero no la evidencia de sus resultados.

→ Otra de las actitudes serviría, al empezar, para tomar nota de lo que no se debe repetir, y permitiría emprender el camino de la recuperación, tratando de no incurrir en los mismos errores.

A partir de ambos supuestos, de los que hemos de elegir el segundo para proseguir reflexionando, debemos plantearnos con serenidad cuál debe ser nuestra actitud.

Evidentemente, en estos plantamientos no resultaría útil la extensión de las hipótesis a un ámbito indefinido, porque en esta revista de carácter cooperativo debemos atenernos a lo que a nosotros nos atañe -que no es poco-, sin que pretendamos dar lecciones a los demás, cuyos problemas tienen el mismo marco territorial y también las mismas dificultades originales, pero -y como distintivo- aquí nos movemos bajo esquemas de solidaridad, de responsabilidad y derechos compartidos.

Los compromisos

No podemos aspirar a otra cosa que no sea consecuente con nuestros orígenes y que responda invariablemente a los postulados que informaron la creación de las empresas comunitarias que forman parte de la Experiencia Cooperativa.

Alguien poco conocedor de los avatares de los comienzos o de talante olvidadizo, quizás en estos momentos ignore que el Cooperativismo ya intuyó, hace casi 30 años, que esta situación podía producirse y que era necesario "modificar las estructuras" para corregir la peligrosa tendencia que el proceso industrial, confiado en su efímero bienestar, iba señalando de modo peligroso.

En estos momentos se calcula que el empleo está desembocando en fases agudas del 23% sobre la población activa potencial y las prognosis para 1990 aventuran que podría alcanzar el 28,5% el volumen de población útil para el tra-

- El Cooperativismo debe seguir necesariamente aumentando el empleo
 - para no defraudar a sus propios socios.
 - a la Sociedad que ha protegido nuestra Experiencia.
 - al País al que orgullosamente decimos pertenecer.
 - al espectro social trabajador del que solidariamente formamos parte.

bajo que no pudiera encontrar un empleo, elevándose en 5,5 puntos el grado de población en paro que hoy se da.

Es, por tanto, fácil dar respuesta a la interrogante que aquí se plantea. El Cooperativismo, que para protegerse de esta situación creó empresas de cobertura, debe seguir aumentando el empleo necesariamente, única forma de no defraudar a los propios socios, a la sociedad que ha protegido nuestra Experiencia, al País que decimos con orgullo que pertenecemos, al espectro social trabajador del que formamos solidariamente parte esencial, y para que se inviabilice el supuesto de "o libreta o maleta", enseña que encauzó en su escueto contenido la decisión de crear una empresa financiera para que el crecimiento permanente y los beneficios del empleo no se viesan truncados jamás.

Las utopías alcanzables

En la aventura de la vida se producen lastres retardarios que todos debemos ahuyentar. No nos debe faltar el ánimo, debemos tolerar las desgracias e intentar la realización de cosas grandes o difíciles.

El punto de partida es, por tanto, aquél en que se inocular un germen alean-

tador de confianza, alejado de quimeras calenturientas, pero haciendo de la utopía -algo irrealizable- una meta casi accesible, a través de una convocatoria que deje bien claros los objetivos y trazados los medios para alcanzarlos.

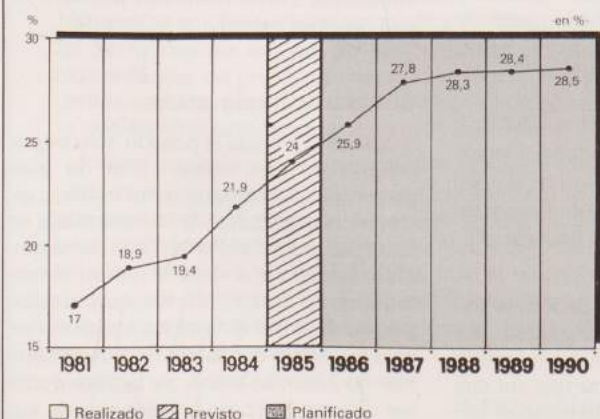
Evidentemente, tal esfuerzo requiere imaginación, creatividad, ambición y generosidad, pero, sobre todo, tiene que hallar su principio activo en los extractos directivos del Cooperativismo.

Las gerencias de nuestras cooperativas, después de varios años de inevitable reajuste productivo, de gestión, financiero y económico, comienzan en 1985 a proyectar con mayor solidez sus planes de expansión, expresados en una más elevada cuota de inversión, en unos mayores ratios de actividad, en una mayor capacidad exportadora, en una renovada tecnología y con unos procedimientos de control y administración que dejan menos resquicios a la improvisación y a las sorpresas.

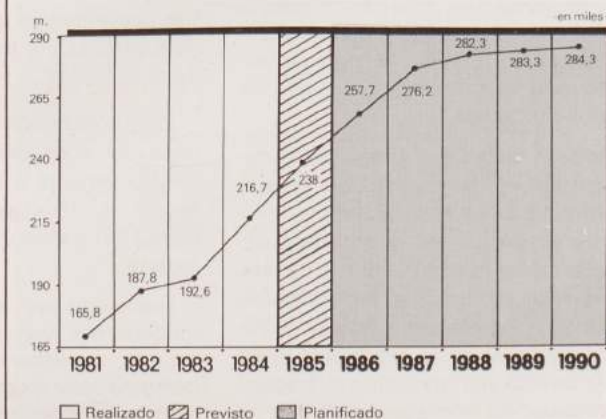
Para lograr, sin embargo, el desarrollo de nuevas actividades y afrontar la generación de nuevos empleos no es suficiente que seamos capaces -o sólo capaces- de administrar lo que tenemos entre manos.

Subsiste aún una parte de nuestras plantillas subocupadas, de las que sería

Tasa de paro en el País Vasco



Número de parados en el País Vasco



posible prescindir sin que mermara la capacidad productiva actual acomodada a la demanda accesible.

Una vez agotados los medios habituales de recolocación en otras cooperativas del Grupo y realizados los esfuerzos de reciclaje de socios para que puedan asumir nuevas técnicas para ocupar puestos en general de mayor cualificación, salta la duda de si será posible hallar soluciones susceptibles de generar más empleo, o de absorber la mano de obra excedente para utilizar su coste con eficacia y alcanzar así los umbrales de rentabilidad que hagan no sólo posible la duración de la empresa, sino su revitalización.

Dejemos en este punto sentado que este inconveniente existe por desgracia y también convengamos que el punto de arranque para su solución comienza en el mismo momento en que nosotros, los directivos, interpretemos que las soluciones no nos van a venir dadas, y que es en nuestro sentido de la empresa, en su riesgo y en la confianza de superarlo, donde radica la respuesta a la interrogante de cómo lograr la superación de esta preocupante situación.

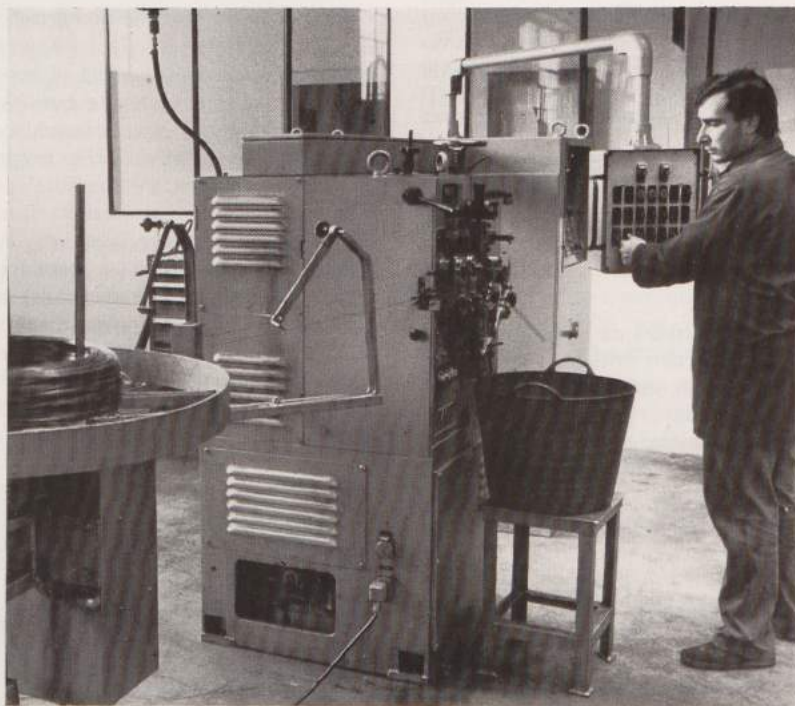
El gerente y el empresario

El Gerente no es necesariamente un empresario. En Italia llaman, a lo que aquí apelamos con el título de Gerente, *Administratore Unico*; algo así como un administrador que recibe instrucciones y a su través conduce la empresa día a día.

En estos momentos no son suficientes los gerentes, con ser muy difícil encontrarlos; hace falta empresarios. Hombres que sepan imaginar, iniciar e implantar, bajo nuevas hipótesis, fórmulas originales que den solución a las situaciones graves y difíciles en que se debate la empresa en 1985 y que, además, y con ayuda de un entorno social protector y proclive a la responsabilidad, intuya, programe y desarrolle nuevos planes de asentamiento industrial, en nuevas áreas productivas, abriéndose camino a través de tan frondosa y difícil tarea y siendo capaz de hallar nuevos productos, nuevos servicios y nuevos métodos.

Empresario es también aquel que tiene un germen básico excitante que no proviene exclusivamente de una especie de condicionante congénito. La formación y la toma de conciencia con sentido de responsabilidad al servicio de una sociedad que nos rodea, anhelando soluciones positivas al empleo, forman parte del medio idóneo para fertilizar la promoción empresarial.

Pero sobre todo resulta más importante que los gerentes rompan los es-



URIASTE

Las gerencias de nuestras Cooperativas, tras varios años de reajustes, comienzan a proyectar con mayor solidez sus planes de expansión.

- En estos momentos no son suficientes los gerentes, con ser muy difícil encontrarlos; hace falta empresarios.

quemas tradicionales de ser meros administradores para adentrarse en la planificación futura, adelantarse a los acontecimientos, desarrollar el escenario innovador susceptible de colmar las necesidades potenciales de la empresa, servirse de los medios que existen a su alrededor para proyectar nuevas iniciativas, sin esperar pasivamente a que los problemas que padecemos nos cojan desprevenidos, como ahora está ocurriendo, pese a que los primeros ramalazos de la crisis que se padece comenzaron hace más de diez años.

Los medios instrumentales

En las opciones reestructuradoras de las empresas, el camino seguido, ineficazmente casi siempre, ha consistido en la reducción de plantillas; con ello la cifra de negocio también se ha contraído a la dimensión de la demanda, pero las masas críticas para llegar al umbral de rentabilidad se han alejado y, finalmente, la reindustrialización se ha hecho imprescindible, debiendo acudir a la búsqueda de productos alternativos que ampliasen el programa de trabajo, o simplemente que nuevos productos sustituyeran a la caducidad u obsolescencia de los anteriores, cuya vida había ya cubierto su ciclo económico.

Cabe afirmar que efectivamente en algunos períodos, sobre todo al comienzo de la crisis, la actividad general del sistema productivo se había debilitado; probablemente más en el orden de la organización de los medios, que en la actividad intrínseca misma y que el reajuste de la organización, precisaba de un estrechamiento de los costes de personal para, progresivamente, avanzar hacia el aumento de la riqueza por cada agente productivo.

Pero no es aquí donde quería detenerme en este punto, que debe tratar de los medios instrumentales.

¿Qué es lo que esencialmente hace falta a una iniciativa empresarial? ¿Cuáles son los medios que hacen posible la empresa? ¿Disponemos de ellos o no?

He aquí lo que se trata de examinar.

- La primera dimensión de la empresa la mide su **equipo directivo**; aquel que arrostra la promoción. En este punto es muy difícil iniciarse sin la cobertura de empresarios y técnicos ya avezados, que impulsen el proyecto creador de empleo. Nadie puede olvidar que los Grupos Cooperativos precisamente han instrumentado entre sus principales

→ funciones aquellas que sirven para ejercer la promoción. La cobertura de otras cooperativas y el apoyo de los Servicios Centrales en los cuales esta preocupación debe estar latente, es necesaria.

Tal cobertura da de inmediato un grado de garantía a la promoción y su respaldo constituye una credencial ante cualquier instancia posterior.

- Otra dimensión es la **técnica**, que desarrolle con criterios inteligentes el proyecto industrial. La elección del producto no puede hacerse al azar, ni dejarse a la improvisación el segmento de mercado a abastecer, ni la tecnología a aplicar, parangonando el modelo de empresa elegido con otros que ya operan, cuyas dimensiones y procedimientos industriales deben conocerse. Al respecto, las tecnologías de lo que constituyen los Estudios de Viabilidad han sido perfectamente asumidas y los trabajos preparatorios iniciales se desarrollan con métodos depurados en base a la experiencia, cada día mejor afirmada, de más de 15 años aplicados a la redacción de más de 150 estudios encaminados a la asunción de riesgos, en la búsqueda de aumentar incesantemente los empleos cooperativos.

Para apoyar esta gestión, la contratación en los estudios preliminares con empresas extranjeras constituye un reto y una referencia obligada, y en este sentido se han nombrado delegados a nuestro servicio en Alemania, Reino Unido, Suiza, Francia, Italia, Japón y Estados Unidos, pudiéndose llegar a otros países si fuese menester, a través de vinculaciones siempre coherentes con nuestros afanes de superación.

- Los **medios financieros**, otro de los agentes imprescindibles, están al alcance de cualquier iniciativa. Es de sobra conocido que las últimas promociones aprobadas en el Consejo Rector de Caja Laboral en las cuatro cooperativas creadas se han financiado con créditos concedidos sin interés; que se han iniciado en otras promociones la participación por medio de aportaciones a capital y que en la fase de estudio de la Viabilidad del Proyecto, Caja Laboral Popular aporta hasta seis millones de pesetas a fondo perdido, si la promoción no tuviera éxito, para los costes de lanzamiento.

El volumen de financiación cuyo coste incidiría pesadamente sobre la debilidad de los comienzos de las empresas cooperativas queda así atenuado, y la financiación de los

medios físicos, de los inmateriales, del circulante y de la comercialización, cubierta satisfactoriamente. Constituye esta cobertura el apoyo más genuino y relevante que nace de la conciencia de responsabilidad que se asienta en el núcleo original de la Experiencia.

- También pueden considerarse medios imprescindibles los **más de 2 millones de metros cuadrados** que Caja Laboral dispone en más de 25 polígonos industriales, listos para que en ellos se pueda iniciar la construcción de empresas, lo que no só-

- Finalmente, es necesario recordar la existencia de las **entidades de cobertura**: Lagun-Aro, para un régimen específico de Seguridad Social; Ikerlan, para la Investigación y Desarrollo; Eskola Politeknikoa, en la Formación de Ingeniería; Ikasbide en la asimilación de los principios cooperativos, reclutaje de directivos y dotación de conocimientos prácticos de la empresa cooperativa, hacia personal postgraduado; además de Lankide Export, Seguros Lagun-Aro y, evidentemente, Caja Laboral Popular y la División Empresarial (Lan Kide Suztaketa, S.A.).



Lo que debe pensarse, al contrario de acelerar las jubilaciones, es proyectar entre todos la creación de la respectiva cuota de empleo.

- No creo que deba pensarse en crear más desempleo para generar Resultados en la empresa Cooperativa. Lo que debe estudiarse con entusiasmo y confianza es la generación de empleos alternativos.

lo constituye una bolsa de terrenos de magnitudes y dispersión apreciable -además de los terrenos que en exceso ya disponen los Grupos- sino que, por estar calificados urbanísticamente, el asiento industrial no ofrece las dificultades inherentes a un aplazamiento desanimador y enervante.

- Anádase a estos medios esenciales la **conducta cooperativa** formulada en base a principios que concilian en un contexto democrático la soberanía del trabajo, la instrumentalidad del factor capital, la solidaridad del intervalo salarial e intercooperativo y, sobre todo, el acervo social acumulado en tantos años de experiencias vividas en intensa animación y adecuación flexible a las cambiantes exigencias de la dimensión de la Experiencia.

Todos estos medios a nuestro alcance no pueden ignorar sobre todo los cooperativistas que pertenecen al sistema y que saben -o debieran conocer- que todo el entramado de oportunidades ha hecho posible en estos últimos años tan azarosos que no se haya reducido empleo y que, pese al incesante declinar de la economía, se haya conseguido mantener y aun aumentar los puestos de trabajo del conjunto del Grupo.

2.000 puestos más para 1.990

Bajo estas hipótesis es preciso recalcar en la idea que bajo el enunciado de su título bulle.

Y es que antes de llegar a pedir soluciones de carácter asistencial deben ponerse en juego prácticas técnicas, medios estructurales, modelos que tiendan

a frenar el incesante crecimiento del desempleo en nuestro País y, sobre todo, a conjurar las fáciles tentaciones de ir a solventar los problemas internos por el fácil expediente de acelerar las jubilaciones en las tempranas edades de 55 a 60 años.

No creo que deba pensarse en crear más desempleo para generar resultados en la empresa cooperativa. Me parece, por el contrario, que lo que debiera estudiarse con entusiasmo y confianza es la generación de empleos alternativos.

Ya sé que esta propuesta no va a tener acogida favorable en los equipos directivos, ni que éstos, ante las amenazas incesantes de un sombrío contexto económico, social y empresarial, se hallen muy entusiasmados, ni libres de tiempo para acoger nuevos problemas, ni proclives a realizar nuevos planteamientos que entrañen más responsa-

bilidades y nuevos riesgos.

Pero no nos cabe otra alternativa.

En primer lugar porque los principios éticos que dieron origen a la Experiencia Cooperativa se fundaron en supuestos permanentes de incesante creación de empleo comunitario; porque en su apoyo se crearon empresas de supraestructura financiera, social, técnica y educativa que -ahora más que nunca- vienen cumpliendo su función de la forma más ortodoxa y eficaz exigible; porque el trabajo y el empleo que lo genera es el único resorte válido con que cuenta nuestro País para revitalizar su economía absolutamente escasa de recursos naturales; porque existen medios humanos, técnicos e instrumentales suficientes y porque resultaría inhumano llevar la solución al fácil expediente de dejar en desempleo o jubilación anticipada a hombres que aún tienen capacidad de

aportar su inteligencia y su fuerza al trabajo.

Con este panorama, cuya positiva emanación no debiera dejar el menor resquicio a la duda, **hay que asumir compromisos nuevos.**

Lo que debe pensarse, al contrario de acelerar las jubilaciones, es proyectar entre todos la creación de nuestra respectiva cuota de empleos. Hay que contagiar a todo el Grupo en la difícil y casi adversa tarea de crear, en los próximos cinco años, 2.000 nuevos puestos de trabajo industriales en el Grupo.

La disyuntiva sería altamente peligrosa. Incurriríamos en el incumplimiento de una deuda irreparable con la sociedad, que ha creído en el Cooperativismo y confiado que su proyecto total daría soluciones proporcionadas a su dimensión y serían ejemplarizantes para el resto de la comunidad social.

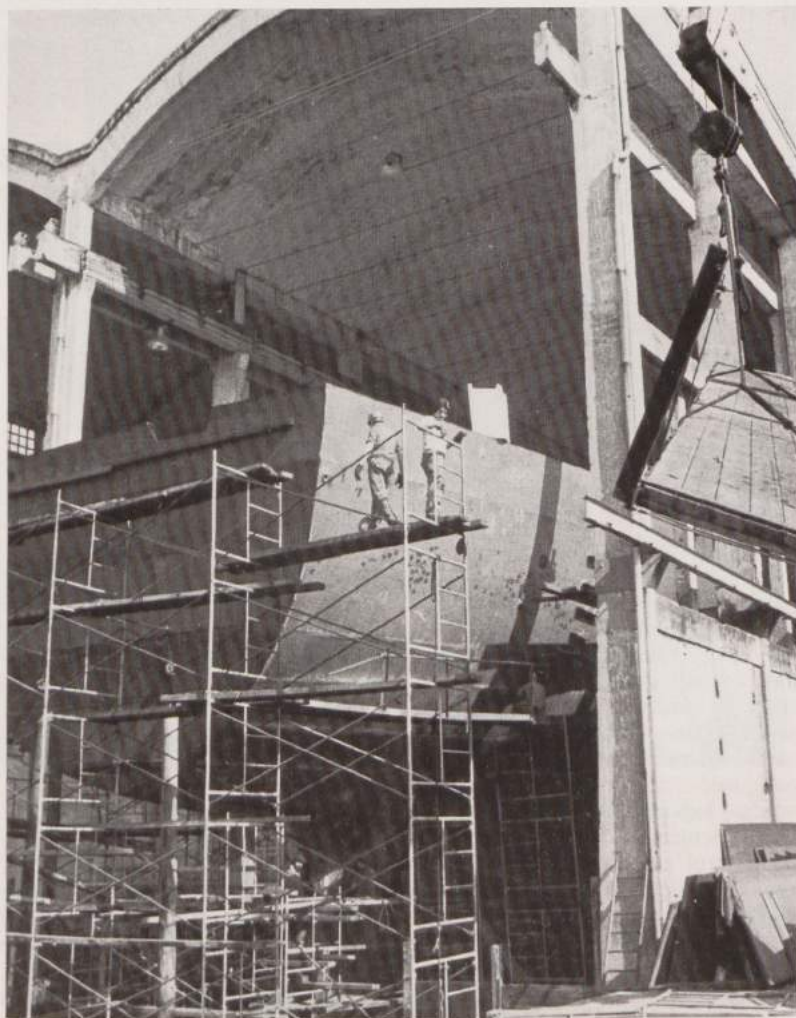
Pero sobre sobre todo entraríamos en una fase de clara conculcación de los principios informantes del sistema pretendido, arrasando poco a poco lo creado y de lo que en pocos lustros quedaría sólo vestigios de una buena intención, en un lugar de Euskadi, donde unos hombres perdieron la fe en algo que ellos mismos crearon.

Por esta razón, no debe pensarse en el **desempleo**, ni en las soluciones que Lagun-Aro nos pueda proporcionar. Las que tiene y las que la Asamblea General ha aprobado las otorga con largueza, y cualquier planteamiento incentivador de las jubilaciones anticipadas requeriría un profundo estudio que no debe enmarcarse en la circunstancia concreta de una situación, porque por esta vía el recurso a esas soluciones degeneraría en sucesivos planteamientos, que incurrirían en el tiempo en grave irresponsabilidad.

Agótese primero con inteligencia y entusiasmo todos los medios para crear empleos alternativos mediante los resortes financieros y técnicos disponibles; anímese a los nuevos cuadros directivos que quieran incorporar su esfuerzo al desarrollo y engrandecimiento de la Experiencia; propónganse los actuales directores y gerentes a superar el techo de ser meros administradores para sumir la cualidad de crear, imaginar e innovar con sentido previsor, para engendrar más actividad, más empresas y más empleos.

En el escenario que nos toca vivir, la interpretación que hoy sólo sirve a los intereses de nuestro Pueblo en trance de entrar en una fase irreversible de irreparable equilibrio y bienestar social, es aquella que encuentra soluciones para el **empleo** y renuncia con sentido responsable y solidario a acrecentar el **desempleo**, fórmula cuya aplicación desmedida nos está llevando a la ruina. ■

- Hay que contagiar a todo el Grupo en la difícil tarea de crear en los próximos cinco años 2.000 nuevos puestos de trabajo industriales.



Los pronósticos para 1990 prevén en el País Vasco una tasa de paro del 28,5%.

PLAN DIRECTIVO

J. Suztaketa

El próximo mes de octubre empezará a impartirse en Ikasbide el "Plan directivo gerencial" destinado a directivos y gerentes de las Cooperativas.

El "Plan" ha sido elaborado por el Departamento de Personal de la División empresarial en colaboración con Ikasbide y los directores Generales de los Grupos Comarcales y Sectoriales.

El actualizar los conocimientos, las técnicas y los sistemas de gestión de empresas y de las comunidades de trabajo de los hombres con responsabilidades directas de mando sobre personas y con responsabilidades de gestión constituye una necesidad de permanente actualidad.

Objetivos

O renovarse o perecer como directivo. Hay que evitar la obsolescencia directiva.

El "Plan" busca

- autogenerar directivos experimentados con el mayor nivel técnico interdisciplinar en la gestión y dirección de empresas;
- crear y transmitir un estilo propio y homogéneo de dirección que responda a especificidades del sistema autogestionario de empresa;
- plantear objetivos de gestión desde la propia cultura del sistema cooperativo;
- proporcionar a los asistentes una visión global de la organización y del sistema de gestión adecuada a las demandas actuales y futuras de las empresas;
- actualizar y completar la formación en las diferentes áreas funcionales de la empresa, profundizando en las técnicas disponibles para asegurar la eficacia de gestión directiva;
- desarrollar habilidades en aspectos de interacción y comunicación, y reflexionar sobre puntos básicos de la filosofía de la cooperación en el mundo actual.



Los tiempos actuales exigen una renovación permanente en los métodos de gestión y dirección de empresas.



URIARTE

Sede de Ikasbide.

Áreas de formación

El "Plan" abordará las siguientes áreas fundamentales: políticas de empresa, planificación estratégica, sistemas informáticos para la gerencia, organización, económico-financiera (control de gestión, contabilidad para gerentes, costes, finanzas...), jurídico-fiscales, comercialización-marketing (investigación de mercados, dirección de ventas, exportación...), recursos humanos, técnico-productiva (planificación, control de calidad, gestión de compras, gestión de stocks, licencias, productividad, tecnología...), filosofía de la organización de la empresa cooperativa.

El "Plan" contempla impartir este programa en 266 horas lectivas y se extenderá durante la jornada completa de los **martes** de cada semana, desde el

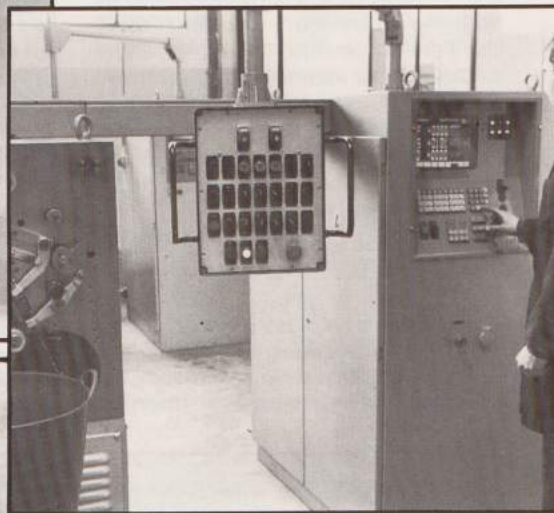
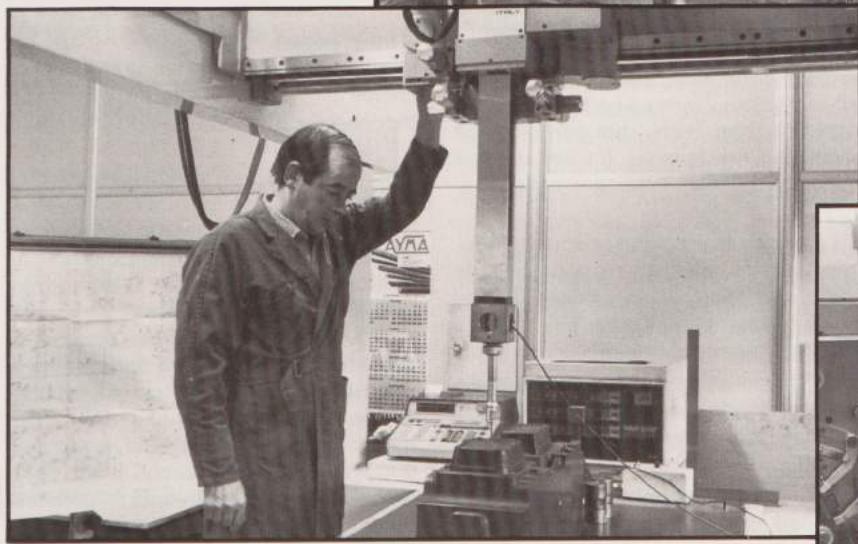
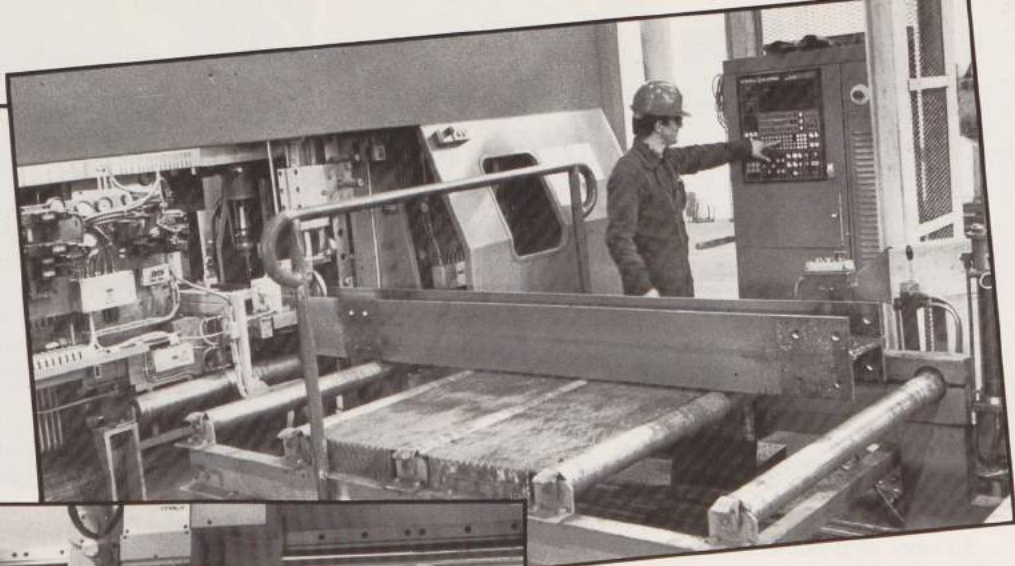
día **8 de octubre** próximo hasta finales de **abril de 1986**.

Como se ha indicado, el "Plan" se impartirá en los locales de Ikasbide por profesionales de gran experiencia en la gestión directa de empresas, con visión universalista, calidad pedagógica y dominio de las técnicas de impartición de conocimientos y del método de análisis.

Asistentes

El curso está programado para gerentes y directivos de Cooperativas de tamaño medio y pequeño que deseen, bien completar su formación y potenciar sus recursos directivos, o bien adquirir conocimientos y experiencia de otras áreas empresariales, con vistas a posibles promociones.

Las incorporaciones al curso se harán a través de los Directores Generales de los Grupos Comarcales o Sectoriales.



URCOA, UN GRUPO CON BUENOS RESULTADOS

El nombre del Grupo Cooperativo de Vitoria-Gasteiz responde a la letra inicial de sus cinco Cooperativas: Urssa, RPK, Coinalde, Coinma y Aurrenak. Está integrado por 480 socios y comenzó su actividad a mediados de 1981 tras su constitución oficial en diciembre del año anterior. En su conjunto, el Grupo Urcoa marcha bien para los tiempos que corren y su Director, Jesús Maiztegui, está convencido de que este ejercicio concluirán todas con resultados positivos.

Urcoa asume como objetivo principal la consecución de un desarrollo armónico e integral por parte de las Cooperativas que lo integran, mediante la coordinación y planificación de sus actividades. Para ello y con el objeto de potenciar empresarialmente cada una de las Cooperativas se han constituido equipos directivos fuertes, al mismo tiempo que se han configurado unos Servicios Centrales dotados de una reducida infraestructura compuesta por el Director General, un técnico en Informática y una secretaria.

→ URSSA

Esta veterana Cooperativa industrial fue fundada en 1961 y debe su llamativo nombre a las iniciales de sus cinco socios fundadores. Comenzó fabricando Carpintería Metálica, evolucionando posteriormente hacia el campo de las Construcciones Metálicas en general y, sobre todo, hacia las Estructuras Metálicas y Calderería. Actividad en la que hoy es líder en el mercado estatal.

Es difícil definir el producto de esta Cooperativa de 260 socios, que trabaja siempre bajo proyecto y presupuesto. Su labor empresarial se enmarca en un sector seriamente afectado por la crisis, a pesar de lo cual los tres últimos años han sido muy buenos para URSSA, gracias a una serie de pedidos puntuales de gran envergadura, a la flexibilidad de su esquema de trabajo y a su buen servicio. Para su gerente, Javier Fernández de Aguirre, la definición del producto resulta un elemento positivo e incluso atractivo, ya que al no existir tarifas concretas ni mercados específicos, el buen servicio y la gestión juegan un papel mucho más relevante.

Recordando la historia de URSSA, es a finales de los sesenta cuando tiene lugar el gran despegue, pasando de simple taller a empresa consolidada. La gran expansión corresponde al periodo de 1970 a 1976, en que se dan excelentes resultados que favorecen el fortale-

cimiento económico de la empresa. Es también en esta época cuando URSSA deja de ser una empresa predominantemente regional y se hace un nombre en el mercado estatal. De hecho, casi todos los pedidos de la Acción Siderúrgica Concertada van a parar a URSSA, que podía ofrecer un buen plantel técnico y unos precios y calidad competitivos.

En 1977 cae la inversión y se inicia una fuerte crisis en el sector. A partir de 1980, la crisis se agrava llevando al cierre a la mayoría de las empresas competidoras de URSSA. La captación de pedidos concretos, tanto interiores como extranjeros, junto a un buen servicio y gestión, han hecho que a pesar de la persistencia de la crisis, los tres últimos ejercicios puedan catalogarse de muy buenos.

La demanda continúa hoy fuertemente estancada, pero los responsables de URSSA confían salvar el bache gracias a una fortaleza económica que permite aguantar momentos flojos y a una enorme flexibilidad productiva que facilita un servicio de excepción. Flexibilidad que hay que anotar en el balance de un colectivo consciente y dispuesto al esfuerzo. De momento hay que recurrir al mercado ordinario pero Fernández de Aguirre no duda que volverán pronto los proyectos gordos, tal como lo avala la lógica y la experiencia.

Entretanto URSSA se prepara para el futuro ya inmediato, invirtiendo en moderna tecnología productiva, como el taladro y el oxicorte con CN, y estudia la introducción del Diseño Asistido por ordenador. En su sección de pintura, la instalación del granallado automático coloca a URSSA en buena posición competitiva, principalmente de cara al mercado exterior. La tecnología de vanguardia que posee en su sector, una mano de obra totalmente cualificada dispuesta al esfuerzo cuando es necesario y un excelente servicio de cara al cliente avalan el futuro de URSSA. De momento sólo faltan los grandes proyectos al estilo de los del año pasado en Indonesia y Altos Hornos de Vizcaya.

RPK

Esta Cooperativa de 70 socios ofrece el ejemplo de una empresa que, gracias al apoyo decidido de CLP, al impulso de una gestión competente y profesional y al esfuerzo de un colectivo consciente de su situación, es capaz de remontar la zona de pérdidas y de situarse a la cabeza de su sector. Fundada en 1974, dentro ya de la crisis general, vivió unos primeros años difíciles con fuerte rotación del equipo directivo. El diagnóstico de CLP en 1977 y la consiguiente adopción de medidas drásticas en la organización interna, área comercial y gerencia se traducen ya en 1978 en un ejerci-

Los primeros cuatro años de Urcoa pueden considerarse como la fase primera de la constitución del Grupo. Un período de tiempo que nos ha servido para uniformar, a través de normas comunes, los vínculos de solidaridad necesarios para la consolidación de los planteamientos comunes del Grupo. Poco a poco y en base a esta realidad, el objetivo ha sido el de sentirnos parte integrante de una colectividad mayor que la propia Cooperativa, mediante una identificación tanto de tipo ideológico como de gestión, la aplicación de criterios uniformes y la redistribución de Resultados, que en 1985 será del 50%.

Es difícil entender un Grupo sin unos lazos de solidaridad y con una idea clara de ayudar al más débil y necesitado. Para ello también requiere que cada una de las Cooperativas del Grupo tenga los mismos criterios de autoexigencia, expresamente regulados en nuestro caso por el Consejo General del Grupo.

Creer y planificar con eficacia el futuro

En el plano empresarial, esta primera fase de mentalización y consolidación de Urcoa ha sido positiva. Año tras año se ha incrementado el cash-flow generado en el Grupo y, lo que es aún más importante, han obtenido resultados positivos prácticamente todas las Cooperativas de Urcoa durante estos cuatro ejercicios. Un hecho que ha contribuido enormemente a la consolidación del Grupo como tal. Consolidación que ha requerido la potenciación de unos equipos directivos fuertes y bien cohesionados.

En los momentos actuales de crisis generalizada, y al objeto de continuar con la marcha positiva de nuestro quehacer empresarial, nos corresponde ahora, como buenos gestores, planificar el futuro, haciendo día a

día, más rentables las Cooperativas del Grupo, con gestión eficaz, adaptándonos a los cambios tan rápidos e importantes que la evolución del entorno nos depara, mediante el análisis en profundidad de los Productos, Tecnologías, Incremento de Productividad, Exportaciones, etc., para hacer frente a esta situación actual imprevista hasta ahora.

En esta planificación del futuro, se nos introduce una nueva incógnita: nuestro ingreso en el Mercado Común Europe, con la consiguiente modificación legislativa y de competencia de productos, que requerirá también un análisis de nuestra situación, y afrontar esta realidad con intuición empresarial, y valor en la toma de decisiones.



Molde para vulcanizado de neumático en Aurrenak.

cio equilibrado y en buenos beneficios durante los años siguientes.

RPK se dedica a la fabricación de muelles industriales de alta tecnología y a transformados de alambres en general. El 65% de su producción va al sector del automóvil y a su industria auxiliar, el 15% a la electrónica de línea blanca y el 20% al sector electrónico. La alta calidad de sus instalaciones y productos ha facilitado la homologación de sus instalaciones y productos ha facilitado la homologación por parte de las principales empresas de estos sectores, entre las que cabe mencionar a Ford, General Motors, Renault, Talbot, Fagor, Copreci, Westhingham y Phillips.

Gran parte del éxito de RPK se debe a su política de inversión permanente con altas cotas de rentabilidad. Cuenta con

De todas formas y a largo plazo, lo importante de un Grupo Industrial es crecer, no sólo en cantidad sino en calidad tecnológica y agresividad comercial, aunque en un momento concreto y debido a situaciones desfavorables baste con sobrevivir e incluso con disminuir la actividad. El crecimiento empresarial resuelve problemas importantes, desde la absorción de personal de empresas cuya actividad está en declive, o la modalidad del personal por adaptación tecnológica, hasta la motivación del personal por promociones, la solución al envejecimiento de la plantilla y por supuesto, mayor seguridad.

Este es nuestro gran desafío, planificar el futuro solucionando los problemas que se nos presenten, pero continuando con la rentabilidad de las Cooperativas, y crecer, como planteamiento de exigencia necesaria del Grupo, para su continuidad.

Jesús Maiztegui
Director General

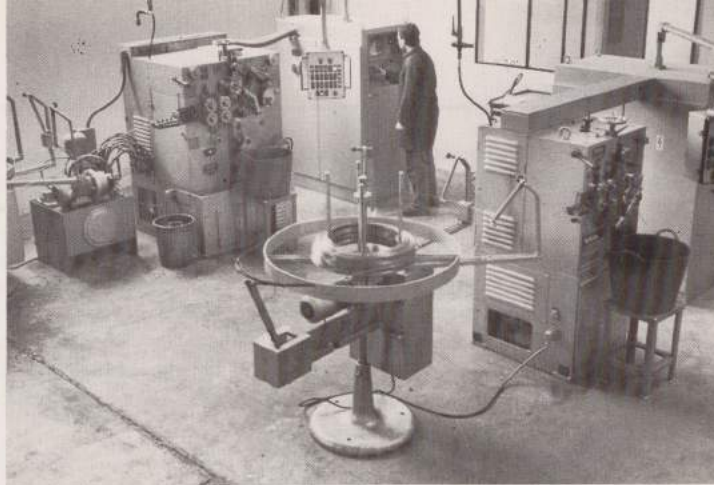
un conjunto extraordinario de máquinas japonesas y alemanas, unos controles de calidad de primera línea y un proceso de gestión y de almacén totalmente informatizado. En opinión de su actual gerente, Nicolás Larrañaga, la inversión proseguirá mejorando el proceso de automatización, evitando las segundas operaciones de algunos de sus muelles. En cuanto al personal, se prevé la incorporación en los próximos años de diez personas especializadas en electrónica y CN.

El futuro de RPK, al menos a medio plazo, es contemplado con optimismo tanto por su gerente como por el Director de Urcoa. A juicio de Nicolás Larrañaga, el ingreso en la CEE facilitará un abaratamiento de la materia prima -cuya participación en el precio final es del 30%- así como una mejora de su calidad. También se verán favorecidas las inversiones por importación, gracias a la reducción arancelaria. Tampoco, en principio, hay que temer un aumento de la competencia exterior en este sector. Por el contrario, la entrada en la CEE puede hacer más viables un cierto tipo de exportaciones cualificadas, cuyo porcentaje podría rondar este año el 20% de las ventas.

COINALDE

Fundada hace ahora 20 años, la actividad de Coinalde se centra en el trefilado de alambre, la fabricación de puntas de París y de mallas matálicas galvanizadas y plastificadas. Es un tipo de producto de muy poco valor añadido donde el 70% del valor corresponde a materia prima. De ahí la importancia de saber comprar muy bien.

El objetivo prioritario de esta Cooperativa de 33 socios, señala su gerente Juan Luis Jaime, es el de mantenerla en buena situación financiera. A medio plazo, se prevé la introducción de productos de mayor valor añadido. Para empezar, hace cuatro años se incorporó la primera roscadora que fabrica productos algo más elaborados.



Maquinaria de gran tecnología para la fabricación de muelles de calidad en RPK.

El sector en el que se mueve Coinalde es difícil, con una guerra de precios total y una evidente sobreoferta por lo que los márgenes resultan reducidos. También se dan algunas ventajas, como es el hecho de que la maquinaria aguante largo tiempo por haber evolucionado muy poco su tecnología, que únicamente ha ganado algo en rapidez y condiciones ambientales, así como los bajos costes de producción o la reducida estructura de mano de obra indirecta.

A la vista de todo ello, la estrategia empresarial de Coinalde ha de orientarse, en opinión de Jaime, hacia un estricto control de los costos en lo concerniente a materia prima, productividad, coste de mano de obra indirecta y costes financieros. Factores que hacen que Coinalde sea casi una empresa de comercialización, por la importancia que tiene en ella el comprar bien la materia prima y en dar con los adecuados canales de venta. En la actualidad, la mayor parte de la producción se vende en el mercado interior, destinándose a la exportación un 30%, pudiéndose incrementar este porcentaje pero controlando bien las operaciones.

Juan Luis Jaime resalta, igualmente, la importancia que tiene para Coinalde la pertenencia al Grupo Urcoa y su asociación con CLP, por las garantías que supone en momentos de dificultades y el asesoramiento empresarial que Obtiene del Grupo. De cualquier forma, el futuro de esta Cooperativa, y de ello son bien conscientes sus responsables, pasa obligadamente por la obtención de productos de mayor valor añadido que los actuales.

COINMA

Dedicada a la fabricación de muebles desde 1964, esta Cooperativa de 55 socios se especializa a partir de 1978 en la fabricación de programas integrales de amueblamiento, dirigidos hacia un sector de consumo medio-alto.

A pesar de la crisis del sector, los responsables de Coinma se muestran mo- ➔

deradamente optimistas, al constatar que las ventas han aumentado un 18% en lo que va de año y se espera que el incremento acumulado al final del ejercicio se acerque al 30%, gracias a que los modelos antiguos continúan vendiéndose bien y a que los nuevos modelos han tenido una buena acogida en el mercado.

La política de Coinma se basa en el diseño y fabricación de productos de larga vida junto a la potenciación de nuevos modelos. Para el éxito de esta política Coinma cuenta con un punto fuerte: un diseño propio que le ha hecho diferenciarse de su competencia, creando un estilo de marca y permitiendo la adecuada adaptación de los productos a los medios productivos disponibles. El buen servicio al cliente es otro de los puntos fuertes de Coinma.

Asimismo, el aspecto comercial tiene una gran importancia en la estrategia de esta Cooperativa, que cuenta con su propia red asentada principalmente en el trabajo de dos inspectores-delegados para la zona Madrid-sur y Cataluña-Levante y cuya labor se está haciendo notar en las ventas. También se ha conseguido reducir notablemente el número de impagados, frecuente en la actividad comercial de este sector.

Hay que destacar el éxito obtenido por Coinma en la reciente Feria del Mueble de Madrid, con su nuevo

Composición realizada con uno de los "Programas de Amueblamiento" fabricado por Coinma.



• **A pesar de la crisis del sector, los tres últimos ejercicios de URSSA han sido muy buenos.**

programa de estilo neoclásico fabricado en madera de cerezo, así como las buenas expectativas de futuro abiertas en Francia con sus muebles de oficina.

José María Oscoz recuerda, sin embargo, que este moderado optimismo por los resultados de Coinma no puede hacer olvidar la realidad de que su trabajo diario se enmarca en un sector fuertemente zarandeado por la crisis, que en los últimos 7 años ha visto disminuir los puestos de trabajo productivos en un

• **Gran parte del éxito de RPK se debe a su política de inversión permanente.**



• **El objetivo es mantenerla.**

GRUPO URCOA

| EMPRESA | Inicio | Plantilla | PRODUCTOS | Destino Sector | Exportación y Areas |
|---|--------|-----------|--|---|--|
| URSSA Campo de los Palacios, 18 VITORIA-GASTEIZ | 1961 | 260 | <ul style="list-style-type: none"> • Contr. metálicas en general • Estructuras metálicas • Calderería. | <ul style="list-style-type: none"> • Siderurgia • Cemento • Petroquímica • Industria • Construcción. | 50% C.E.E. Sudamérica Unión Soviética Arabia Saudi Africa Indonesia |
| RPK Portal de Gamarra, 34 VITORIA-GASTEIZ | 1974 | 70 | <ul style="list-style-type: none"> • Muelles industriales • Resortes en flejes • Fabricaciones especiales partiendo de varillas y flejes. • Bobinas self. con o sin núcleo de ferrita • Terminales de diodos. | <ul style="list-style-type: none"> • Automóvil • Electrodomést. • Industria | 20% C.E.E. Sudamérica |
| COINALDE Concejo 10 Polígono Industrial de Betoño VITORIA-GASTEIZ | 1965 | 33 | <ul style="list-style-type: none"> • Trefilado de alambre • Puntas de Paris, roscadas y especiales • Mallas metálicas galvanizadas y plastificadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Construcción • Industria | 30% C.E.E. E.E.UU. Africa |
| COINMA Capelamendi 10 Polígono Ind. de Betoño VITORIA-GASTEIZ | 1964 | 55 | <ul style="list-style-type: none"> • Muebles de madera calidad media-alta • Mobiliario de oficinas, despachos y salas de reuniones • Amueblamiento de viviendas (salas, habitaciones, comedor etc.) • Programas de Amueblamiento integral. | <ul style="list-style-type: none"> • Consumo duradero • Hogar | 5% C.E.E. Arabia |
| AURRENAK Vitorialanda 15 VITORIA-GASTEIZ | 1974 | 57 | <ul style="list-style-type: none"> • Utillajes para fundición • Máquinas especiales para fundición • Moldes para neumáticos | <ul style="list-style-type: none"> • Automoción • Fundición • Industria | 55% C.E.E. Sudamérica |

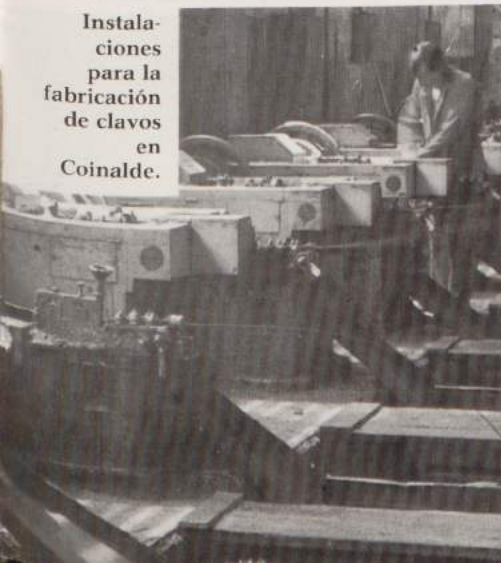


Estructura realizada por URSSA en la refinería de Petronor



o prioritario de Coinalde hoy día
ner una buena situación finan-

Instalaciones para la fabricación de clavos en Coinalde.



33% y que arroja una infrautilización de la capacidad productiva del 31%, cuando en 1978 era sólo del 0,8%. Ante esta tendencia, la Cooperativa del mueble vitoriana se está planteando la posibilidad de inversiones que mejoren su productividad y eviten el descuelgue tecnológico, contribuyendo al mismo tiempo a la mejora de la competitividad en un mercado tan fuertemente disputado como es el del mueble.

AURRENAK

Esta Cooperativa fundada en 1974 trabaja en productos de vanguardia y cuenta con mucha tecnología y futuro. Integrada por 57 socios que serán 61 a finales de año, Aurrenak se dedica al proyecto y fabricación de utillajes para fundición, destacando en la ejecución de Modelos, Cajas de Machos, Coquillas de Gravedad y de Baja Presión, Máquinas especiales para fundición bajo proyecto, así como utillajes y moldes para la fabricación de neumáticos.

Sus clientes pertenecen básicamente al sector de automoción, contándose entre ellos a Enasa, Motor Ibérica-Nissan, Ford, Fiat, Renault, Citroën, Peugeot, Talbot, Seat, Pirelli y Firestone. El 50% de sus ventas va a la exportación, a clientes que exigen un alto nivel de calidad.

El principal activo de esta Cooperativa está en su personal, altamente cualificado, que domina los secretos del producto y conoce para quienes trabaja. Esta característica le confiere una especial personalidad, según la opinión compartida por su gerente Armando González y por los fundadores de la Cooperativa José M.^º Goitia (adjunto a Gerencia) y Emeterio Armiño (jefe de producción y Presidente de la Cooperativa). En Aurrenak, la materia prima supone muy poco (18 al 20%) del valor final, correspondiendo la mayor parte del mismo a la labor de los fresadores, mandrinadores, modelistas, torneros y ajustadores.

Al evocar los primeros tiempos de la Cooperativa, Goitia y Armiño destacan que contó desde sus orígenes con un buen equipo profesional, provenientes de dos talleres de Modelaje, cuya fusión daría lugar a la Cooperativa. Sin embargo, su lanzamiento y profesionalización empresarial vendría con ocasión de su asociación a CLP, año y medio después. El crecimiento de Aurrenak ha sido gradual y constante, pasando de los 27 socios iniciales a los 38 de su primer año de vida, hasta llegar a los 57 actuales. El traslado al nuevo pabellón en 1979 supuso un salto notable en las ventas de hasta el 50%, correspondiendo a la exportación una buena parte de ese porcentaje.

Pero los tiempos cambian aceleradamente y las nuevas tecnologías irrumpen también en procesos productivos como los de Aurrenak, que parecían reservados a una especie de artistas industriales, capaces de trabajar al madera o el metal a la centésima. Durante el último año, apuntan mis interlocutores, "se ha podido comprobar la aplicabilidad del Control Numérico a nuestro trabajo, algo que nos parecía imposible de adaptar pero que hemos visto que puede ejecutar hasta el 80% de nuestros productos", quedando para el artista el retoque final.

En otras palabras, los socios de Aurrenak se han dado cuenta de los positivos de las máquinas de CN y han decidido potenciar al máximo su utilización. Para la División de Modelos ya han adquirido diversa maquinaria con CN, al igual que el ordenador que ayude a informatizar los programas y a valorar lo más exactamente la pieza realizada. También se va a potenciar la electroerosión, con el propósito de mejorar los plazos y la calidad, ahorrando tiempos de producción y eliminando gran cantidad de retoques.

Otra tecnología importante a desarrollar en la División Modelos es la de nuevas materias -principalmente resinas-para la ejecución de Modelos y prototipos. En opinión de González, Goitia y Armiño, ésta es una tecnología con gran futuro, cuyo dominio permitirá acceder a la tecnología de cabecera y captar los pedidos de utillaje juntamente con el prototipo. Los cambios apuntados suponen un importante reto profesional y tecnológico para el colectivo de Aurrenak. De ahí la preocupación de los responsables de la Cooperativa por actualizar al máximo la profesionalidad de la plantilla mediante charlas, cursillos, etc.

En la División de Vulcanización el desafío es también importante ya que, en opinión de mis interlocutores, Aurrenak podría convertirse en el número uno a nivel europeo en este campo, siempre que se hagan las cosas rápido y bien. Insinuaron incluso que con el tiempo, el desdoble de esta actividad podría dar lugar a una nueva Cooperativa. La tecnología del vulcanizado enlaza también con la fundición de precisión, que complementa a la fabricación de moldes para vulcanizado de ruedas.

Los retos profesionales y humanos para una plantilla cualificada como la de Aurrenak parecen estar claros. Se trata de no dormirse y de ganar posiciones tecnológicas en el mercado, actualizando al máximo medios productivos y capacidades.

- En nuestro Grupo los Anticipos dependen de los Resultados de cada Cooperativa.

- Exigimos que se destine más a Reservas a quien peor tenga la relación Reservas/ Recursos propios.



URIARTE

SOLIDARIDAD PERO CON CRITERIO DE EFICACIA

El concepto de solidaridad y su aplicación práctica en el entorno cooperativo, sin perder de vista los criterios de eficacia empresarial, se transformó en el hilo conductor de la Mesa Redonda del Grupo Urcoa, en la que participaron Jesús Maiztegui, Director del Grupo; José Ignacio Gómez Estibaliz, Presidente de Urcoa y URSSA; Javier Fernández de Aguirre, gerente de URSSA; Amado García, Director de Personal en URSSA; Nicolás Larrañaga, gerente de RPK; Severino Capillas, Director Administrativo de RPK; Juan Luis Jaime, gerente de Coinalde y Armando González, gerente de Aurrenak. Actuó como moderador Simón Martínez de Arroiabé.

La discusión de los primeros minutos se centró en la definición del concepto de solidaridad, multiplicándose las opiniones sobre el tema. Se habló de la solidaridad como de algo profundo que nace desde dentro, de que es en parte una cuestión de mentalización y de necesidad de apoyo mutuo como peones de una misma pieza. Se dijo que la solidaridad es característica de personas o de acciones humanas en las que se cede algo pero siempre en busca de un bien común que luego revertirá en beneficio del propio cedente. Es decir que es algo interesado.

Completando la idea anterior se perfiló el concepto de solidaridad como una mezcla de sentimiento de generosidad, que sería el motor altruista, y la obtención de intereses concretos que

correspondería a su expresión más materialista. Hubo quien comentó que las personas somos básicamente egoístas y que tendemos a buscar la solidaridad pero en los demás.. Se expresó, asimismo, que la solidaridad es una actitud que hay que transformar en hechos y que se genera por medio de la reflexión y del ejercicio diario.

En un terreno algo más concreto se vinculó el concepto de solidaridad al del Grupo y a la actividad de las Instituciones Cooperativas, relacionándose también la idea de solidaridad con la buena gestión.

Solidaridad y Grupo

La configuración del Grupo Urcoa, al igual que ha podido ocurrir con otros, se habría debido más en principio a razones de tipo económico y funcional que a planteamiento estrictamente solidarios. Pero una vez dentro se empieza a entender la solidaridad en su vertiente práctica, si bien ello requiere un período mayor o menor de aprendizaje. Según la valoración de algunos de los presentes, de no haber estado detrás Caja Laboral muchos Grupos no se habrían creado.

La solidaridad parece algo lógico y racional en un Grupo Cooperativo, pero no hay que olvidar que las Cooperativas del Grupo Urcoa han vivido durante muchos años completamente independientes unas de otras, debiendo desarrollar la idea de solidaridad inter-

cooperativa partiendo de distintos planteamientos. A pesar de ello, se reconoció haber hecho indudables progresos en los cuatro años de funcionamiento del Grupo y que las propias Instituciones van a ayudar a ser cada vez más solidarios. Se sugirió, sin embargo, que es difícil entender la solidaridad si antes no se han dado momentos difíciles en los que ha resultado fundamental la ayuda de otros colectivos.

Se estuvo de acuerdo en asociar el concepto de solidaridad a unas reglas de juego ya que, utilizando un simil gráfico, a nadie das 500 pesetas si sabes que luego se las va a gastar en vino. En definitiva, es al tocar los bolsillos de los socios cuando suele ponerse en duda la necesidad del Grupo y la solidaridad. Por eso, cabría resumir, que la solidaridad es como una cultura que se va haciendo con la práctica diaria y asumiendo posteriormente con cierta espontaneidad.

Solidaridad y Gestión

A lo largo de la Mesa Redonda se insinuó, asimismo, que la solidaridad conlleva una buena gestión y la aportación de los medios materiales que la faciliten. A la condición sociológica que estimula la idea de solidaridad habría que añadir la formación permanente de los colectivos pero, sobre todo, un cierto equilibrio de Resultados que evite las grandes diferencias de unas Cooperativas que van muy bien y otras que

marchan muy mal, lo que dificulta enormemente la práctica de la solidaridad. En otras palabras, no se puede ser solidario con una empresa que no tiene ninguna viabilidad y en cuyo caso, lo más adecuado sería la reconversión o su cierre.

En este sentido se apuntaron algunos matices ya que si una Cooperativa va mal y se hace todo lo posible para mejorarla, el problema sería de todos y no sólo de la Cooperativa afectada. Habría que considerar además que pueden pasar 4 ó 5 años hasta que la Cooperativa en crisis entre en el umbral de la rentabilidad, para luego ver qué hacer con ella. Un espacio de tiempo en que la solidaridad debería mantenerse fuerte a nivel de Grupo.

— **Descendiendo al terreno de vuestra práctica diaria ¿cómo se traduce en vuestras normas el concepto de solidaridad?**

— Frente a la posible uniformidad que quizá se nos ha querido imponer desde fuera, nosotros hemos desarrollado nuestros propios matices. Por ejemplo, en el tema de los anticipos hay Grupos en que todas las Cooperativas poseen idéntico nivel. Nuestra filosofía es que los anticipos dependan de los resultados de cada Cooperativa y socio. Para ello hemos establecido una Normativa de máximos según la cual se suben los anticipos en función de los Resultados por socio. Es decir, si se ganan por ejemplo hasta 140.000 pesetas, en una media ponderada de tres años, la base a fijar sería el 99% del índice de CLP. Si la cantidad oscilase entre 140.000 y 280.000 pesetas por socio, el índice sería el 100%, y así continúa la escala bien para resultados positivos como negativos.



Juan Luis Jaime, gerente de Coinalde.

La Cooperativa que fije unos anticipos por debajo de lo que estrictamente le corresponde, destinará la parte que no da a sus socios, a los fondos de la propia Cooperativa en vez de redistribuirlos en el Grupo, en cuyo caso nadie haría un esfuerzo especial para dar dinero a otra Cooperativa.

Este esquema responde en buena medida a nuestra realidad como Grupo Urcoa donde URSSA tiene un peso específico de casi el 60%. Lo que significa, de aceptar el criterio igualitario, que si fuera bien URSSA las pequeñas deberían subir en la misma proporción aunque fueran mal y al contrario. Entendemos que este enfoque hace disminuir la motivación y además que, si todos los años se pudieran subir los mismos anticipos, las que van mal no se inquietarían mayormente ni se cuestionarían la Dirección empresarial.

— **¿Qué criterio utilizaríais para la revalorización del Inmovilizado y para la retribución de Retornos?**

— De acuerdo con la revalorización de activos que autoriza el Gobierno, otros Grupos destinan normalmente el 50% a Reservas y el 50% a Aportaciones. A nosotros no nos parece bien esta distribución, porque si durante años hay quien únicamente dedicó el 10% a Reservas mientras que otros más previsores y empresariales lo hicieron en un 50%, no nos parece justo exigir ahora a todos por igual.

Por ello, hemos considerado más oportuno establecer un objetivo basado en una fórmula matemática. En el caso práctico de nuestro Grupo calculamos la actualización de la revalorización de activos y resultó un 46% para la que menos y un 73% para la que más. Con ello se intenta que destina más a Reservas quien peor se encuentre empresarialmente.

En cuanto a la distribución de Retornos el planteamiento es similar. Aquí nuestro objetivo es también que quien menos Reservas tenga en proporción a los Recursos propios que eche más a Reservas para que llegue antes a la meta asignada, teniendo en cuenta que el que está bien siempre deberá cumplir con el mínimo establecido por la Ley.

— **De estos planteamientos parece deducirse que en el Grupo Urcoa solidaridad y eficacia empresarial van estrechamente unidas.**

— Creemos efectivamente que la solidaridad ha de responder a unos criterios de eficacia. Sabemos también que un grado de solidaridad aplicado en extremo puede conducir a un menor nivel de eficacia, al fallar la motivación. Consi- ➔

Severino Capillas, Director Administrativo de RPK.

Armando González, gerente de Aurrenak.

Nicolás Larrañaga, gerente de RPK.

Amado García, Director de Personal en URSSA.



→ deramos que la solidaridad tiene que contribuir a nivelar los desequilibrios pero no a anular las diferencias ni la iniciativa ni la motivación. El que peor esté es el que más esfuerzos debe hacer, aunque contando con claros criterios de solidaridad por parte del Grupo.

Estamos además absolutamente convencidos de lo negativo de la uniformidad de las normas, ya que puede desmotivar al colectivo y llevarnos a una especie de situación funcional, que iría en perjuicio empresarial de la Cooperativa y del de todos.

— **¿Existe algún problema especial para conseguir los objetivos de eficacia empresarial que el Grupo Urcoa propugna?**

— Uno de los problemas principales para lograr una eficacia empresarial son los equipos directivos, existiendo una problemática real a causa del abanico retributivo del Grupo Asociado. Este abanico no obedece a ninguna filosofía de solidaridad soportada técnicamente, sino más bien a un entorno y a unos planteamientos que se adoptaron en su día. Habría que comprobar si hoy estamos en una situación socioeconómica similar a aquélla en la que se tomaron estas decisiones, o si falta consistencia a esa forma de entender la solidaridad.

Actualmente existen problemas para la contratación de equipos directivos debido a las dificultades propias que entraña el mercado y a la carencia general de personal directivo. Si a esto añadimos nuestro nivel retributivo tendremos entonces dos opciones: contar con directivos menos capaces y solidarios o contratar directivos más competentes.

La primera opción nos puede conducir a Cooperativas menos rentables pero con planteamientos cooperativos solidarios -según los criterios actualmente utilizados- mientras que la segunda opción nos lleva a la introducción de cambios en forma de funcionamiento general y habitual a lo largo de la Experiencia Cooperativa, pero con más posibilidades de éxito empresarial.

A nuestro modo de ver, habría que optar claramente por la segunda posibilidad, ampliando el abanico salarial dentro de un orden perfectamente predeterminado y con criterios claros de rentabilidad, al igual que cuando se compra una máquina no se compra la más barata sino, dentro de un contexto, la más rentable. Para resolver estos problemas se está recurriendo a la contratación de personal no socio, lo cual no parece lo más coherente.



Javier Fdez. de Aguirre, gerente de URSSA.

José Ignacio Gómez Estibaliz, Presidente de Urcoa y de URSSA.



Además, no hay que olvidar que antiguamente en las Cooperativas era algo normal los retornos del 30 al 60%, siendo la gestión mucho más sencilla que en la actualidad. Hoy, por el contrario, la gestión se ha complicado enormemente y ya no existe esa compensación económica, sino que a veces son exornos negativos, con lo que se agrava aún más la contratación de directivos.

Se entiende de todas formas que, a largo plazo, la formación de técnicos para estas tareas por parte del Grupo ayudarán a paliar el problema, pero sólo durante un corto período de tiempo, volviéndose otra vez a la misma situación actual, o incluso agravada, por no ser ya gente que ha vivido el Cooperativismo desde sus inicios. En definitiva, pensamos en Urcoa que este es un

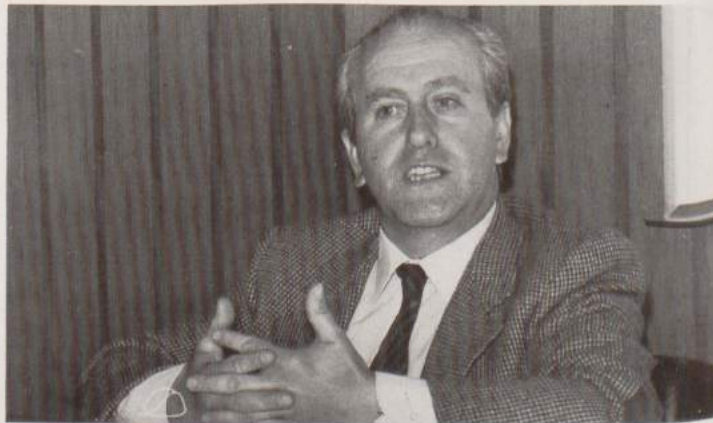
tema importante que debería ser abordado por los organismos competentes.

— **¿Qué opináis del nivel de participación existente en el Grupo Asociado?**

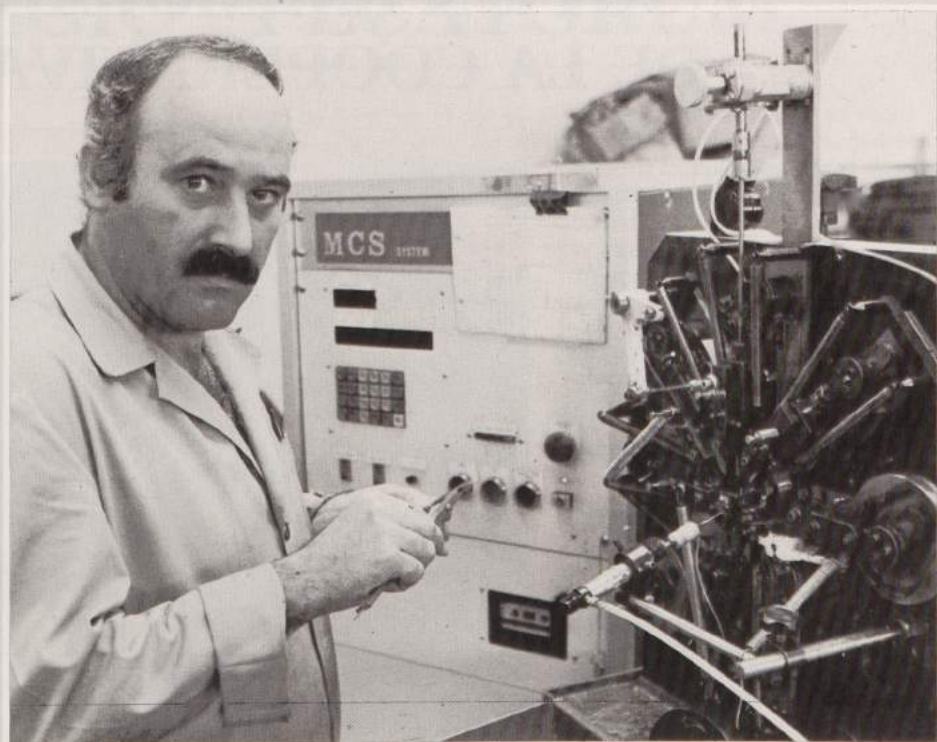
— A nivel formal es impecable pero en el terreno práctico parece que no funciona lo suficientemente bien. Se desaprovechan iniciativas quizás por falta de canales reales de participación. Falta el foro adecuado para hablar sin inhibiciones y los medios para hacer estudios en el caso necesario. A nuestro modo de ver habría que buscar mecanismos que garanticen realmente que la participación se está dando porque las Asambleas resultan desde luego insuficientes para eso. ■

Jesús Maiztegui, Director de Urcoa.

• **La solidaridad no tiene por qué anular la iniciativa ni la motivación.**



Urcoa desde dentro



URIARTE

"A MAS INFORMACION MAS RESPONSABILIDAD ADQUIERES"

Hace ya 10 años que Pedro Martínez Alcocer dejó la villa eibarresa y la empresa de muelles en la que trabajaba para incorporarse a la Cooperativa RPK, fundada cinco meses antes por algunos compañeros suyos procedentes también de Eibar y del mismo sector del muelle. Con anterioridad Pedro había prestado sus servicios durante 12 años "en una empresa de la competencia".

Cuando le comentan lo de la Cooperativa no duda un momento en decidirse. "No estábamos mal, explica, pero veíamos como ellos subían y si podían sacarte dos reales te los sacaban". Así que optó por RPK. Piensa que, en general, se ha mejorado respecto a la empresa capitalista, aunque también señala cómo algunos de sus compañeros parece que siguen lamentando lo bien que estaban allí sin problemas y con menor ritmo de trabajo. "No es mi caso, porque yo estoy aquí muy a gusto".

Lo cierto es que las cosas no rodaron bien en los primeros años. "Fueron momentos malos, se empezó en 1975 en plena crisis y en el plazo de tres años llegamos a tener cinco gerentes, que

hacían cambios pero se veían que no eran positivos". Hasta que llegó Sebastián Etxebarria, comenta expresivamente Martínez Alcocer, "y la situación fue enderezándose y nos dio moral a todos".

Hubo que realizar muchos sacrificios y meter muchas horas, incluso no faltaron quienes abandonaron el barco. Pero fruto de aquellos esfuerzos y de una gestión inteligente es la actual RPK, líder del mercado y con buenos beneficios, "cuando otros de la competencia están atravesando graves problemas".

Pedro subraya la respuesta positiva del colectivo cuando la situación lo ha requerido, como por ejemplo cuando ha habido que trabajar de noche. A su modo de ver, eso hace también que la Cooperativa sea distinta a la Sociedad Anónima, al beneficiarse de una mayor flexibilidad y disponibilidad de sus trabajadores, por lo que está convencido que si en un momento hipotético la Cooperativa no pudiera seguir adelante "antes habrían cerrado todas las demás".

Destaca Pedro la importancia y la fuerza que da ese sentimiento de que

"la Cooperativa es nuestra" y valora con satisfacción las excelentes instalaciones, tanto en producción como en control de calidad, con que hoy cuenta RPK.

La participación en la Cooperativa le parece que es buena, "estás enterado, al día". Todos los meses, explica, se reúne la Junta Rectora y el Consejo Social, cuya información es transmitida luego al colectivo a través de sus siete representantes, uno por cada grupo en que aquél está dividido y representado en el Consejo Social. Además están las Asambleas que se celebran dos ó tres veces por año, con ruegos y preguntas para quien lo desee.

Pedro apunta muy sagazmente que "nos gusta enterarnos de todo, pero lo que pasa es que contra más te enteras más problemas tienes, mientras que en la Sociedad Anónima vives como en un globo sin enterarte de nada". La contrapartida por el grado de participación de que se disfruta en la Cooperativa está muy clara para Pedro Martínez Alcocer: "A más información más responsabilidad adquieres".

"SOY UN ENAMORADO DE LA COOPERATIVA"

José Miguel Ortiz de Arri es un alavés de la zona del Gorbea, responsable del control de calidad en URSSA, Cooperativa en la que ingresó en 1966, cinco años después de su fundación. Con anterioridad había vivido "una experiencia extraordinaria", según sus propias palabras, en la fábrica MAN de Nürenberg, donde trabajó durante tres años en compañía de otros 60 compañeros, que como él habían cursado estudios de Maestría Industrial en la Escuela de Aprendices de Vitoria, dependiente del Obispado.

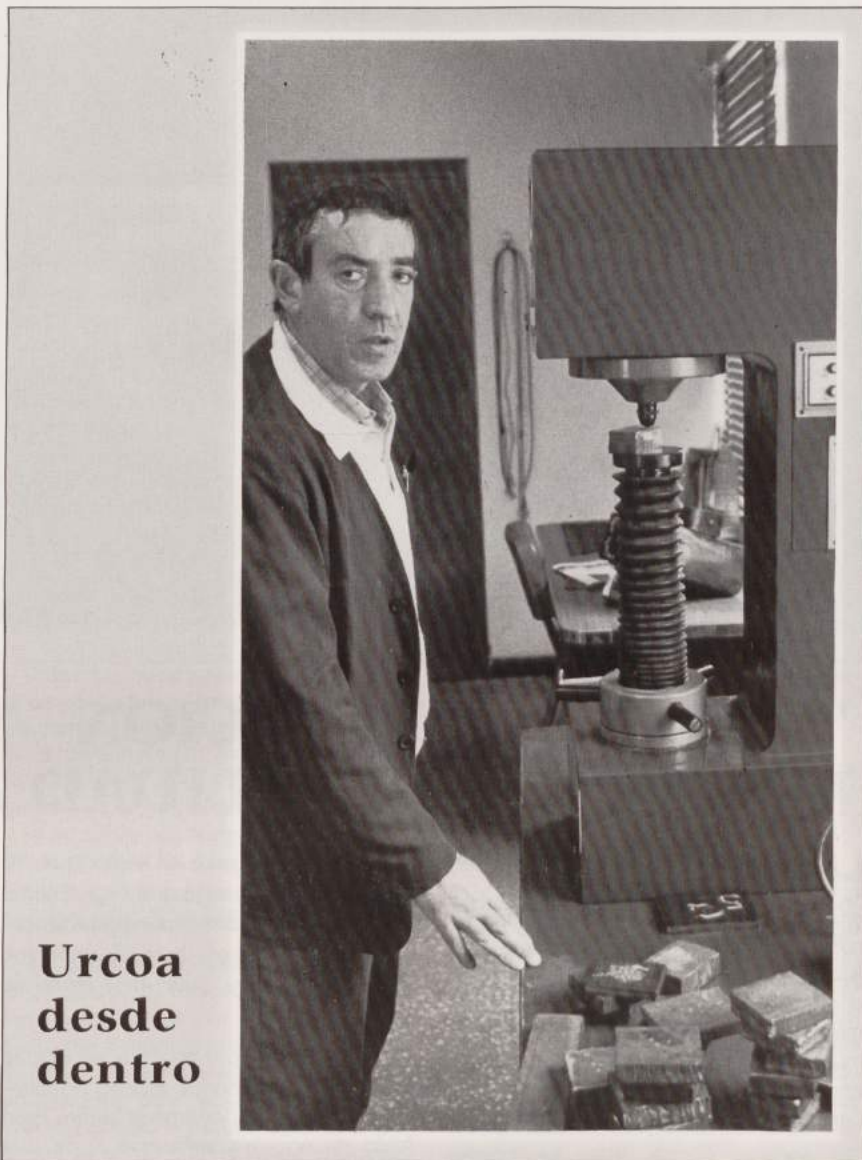
José Miguel aún recuerda con cariño aquellos tres años de estancia en la ciudad bávara "donde se nos apreciaba muchísimo". Lamenta no haber aprovechado algo más el tiempo para profundizar en el alemán, aunque sabía hacer uso de él cuando la situación lo requería. Pero claro está, el andar a todas horas con sus amigos de Vitoria no favorecía demasiado el esfuerzo.

Nada más regresar de tierras germanas se apuntó en la Cooperativa URSSA, que ya había iniciado sus primeros pasos con la Carpintería Metálica, y a la que se incorporó una vez concluido el Servicio Militar.

José Miguel se declara un enamorado de la Cooperativa y continúa considerando como muy válida la Experiencia Cooperativa a la hora de generar empleo y de humanizar las relaciones laborales. "Aquí tienes contacto con todo el mundo y todos nos tratamos de tú", explica gráficamente. Reconoce que sin duda existen problemas de arriba hacia abajo, pero para ello "contamos con los canales adecuados para transmitir las quejas, aunque no sé si a veces funcionan bien, pero eso es culpa nuestra y de nadie más".

Ortiz de Arri está muy convencido de que "esto es nuestro y de que lo tenemos que sacar adelante como sea ya que si no lo hacemos nosotros no lo hará nadie y que, por supuesto, de hundirnos nosotros antes lo harían todos los demás". Comenta con cierta satisfacción que la gente de fuera no llega a creerse que "realmente aquí todos somos dueños" y que se está bien informado del Plan de Gestión de la empresa, de la política de inversiones y amortizaciones etc. "A fin de cuentas nosotros somos quienes las decidimos".

La flexibilidad de horarios en una empresa como URSSA es vital para su buena marcha. José Miguel reconoce francamente que en general "nos fasti-



**Urcoa
desde
dentro**

día a todos pero se acepta bien y se comprende perfectamente. El problema es que la mayoría de las veces afecta a los mismos, a la mano de obra directa, pero eso parece tener difícil remedio porque es parte de la propia dinámica de la empresa".

Califica de problema grave el hecho de que no se incorpore gente joven. "Estamos casi estabilizados desde hace 10 años", dice, "además nuestro trabajo es a veces duro, vamos para mayores y el tener gente joven es absolutamente necesario, porque aunque se trabaja menos que antes a lo bruto, gracias a una buena política de renovación tecnológica, lo cierto es que hay que seguir soldando y hay que realizar montajes y no es lo mismo subir a los 20 metros con

25 años que con 50".

En este sentido, le preocupa también el tema de las pensiones" ya que sin gente joven que se incorpore a las Cooperativas y con una media de edad cada vez más alta, el asunto puede agudizarse en unos años cuando empiecen las jubilaciones en masa".

En cuanto al Grupo Urcoa, José Miguel considera necesaria su creación "porque tal como está la situación nos tenemos que apoyar y ayudar unos a otros como sea". Confiesa, sin embargo, que no ve muy claro hacia donde se quiere llegar con esto de los Grupos y se le ocurre "que quizá hubiera sido mejor agrupar a las empresas por productos y por sectores afines".

EL ESTADO, ¿REFUGIO "PECCATORUM"?

La nueva Ley de Régimen Fiscal de determinados activos financieros pretende conseguir, fundamentalmente, dos finalidades. En primer lugar, terminar con la opacidad fiscal en el mercado de activos financieros y en segundo lugar, sujetar la retención de determinados rendimientos de capital mobiliario que hasta la fecha han escapado de la misma.

Partiendo de la interpretación del artículo 147-6 del Real Decreto 2.384/1981 no se ha practicado retención, hasta la fecha, por los rendimientos siguientes:

- Intereses anticipados en los certificados de depósito, pagarés y letras de cambio.
- En retribuciones satisfechas en especie.
- Primas de amortización.
- Intereses de los abonos u obligaciones de cupón cero.

Incluso se discutió si, verdaderamente, el sistema de intereses anticipados (al tirón) constituía un verdadero rendimiento de capital mobiliario o un incremento patrimonial.

De esta forma, como es sabido por todos, se retenía exclusivamente en aquellos supuestos de intereses explícitos como han podido ser las cuentas corrientes, imposiciones a plazo, etc.

Con la nueva Ley, todos los rendimientos exceptuados hasta la fecha están sujetos a la retención del 18%, en todas y cada una de las transmisiones.

Informar al fisco

Por otra parte, hasta la fecha, las Entidades de crédito y ahorro, de hecho, no informaban al fisco de los rendimientos que obtenían sus clientes por los diferentes activos que pudieran tener; únicamente se informaba de los titulares y autorizados de las diferentes cuentas bancarias y los números de cuenta. Con la nueva Ley esta situación cambia absolutamente, por las siguientes medidas:

- La circulación de los efectos de comercio (pagarés, letras, etc.) debe hacerse a través de instituciones financieras o con intervención de fedatario público (Notario, agente, →

Xabier Lasaga



El estado ¿refugio peccatorum?

→ corredor), por lo que la opacidad que conseguía con las transmisiones por endoso o simple entrega desaparece.

- Los fedatarios públicos que intervengan o medien en la emisión, suscripción y transmisión de valores mobiliarios o efectos de comercio están obligados a comunicar tales operaciones al fisco, indicando todas las características de la operación y de los sujetos que intervienen en ella.

La misma obligación recae en las Entidades financieras que intervengan o medien en esas operaciones. Por otra parte, estas Entidades de crédito y ahorro, cuando efectúen cualquier retención deberán de informar de la identidad del percceptor de las rentas, indicando tanto la retención efectuada como el rendimiento obtenido.

A pesar de lo indicado, el Legislador, consciente de las graves repercusiones que podrían conllevar las medidas anteriormente citadas con respecto a una posible fuga del "dinero negro", permite la existencia de una serie de activos financieros que serán desconocidos para el fisco. La contrapartida de esta "patente" estriba en que los rendimientos obtenidos en su primera colocación estarán sujetos a una retención del 45% del rendimiento.

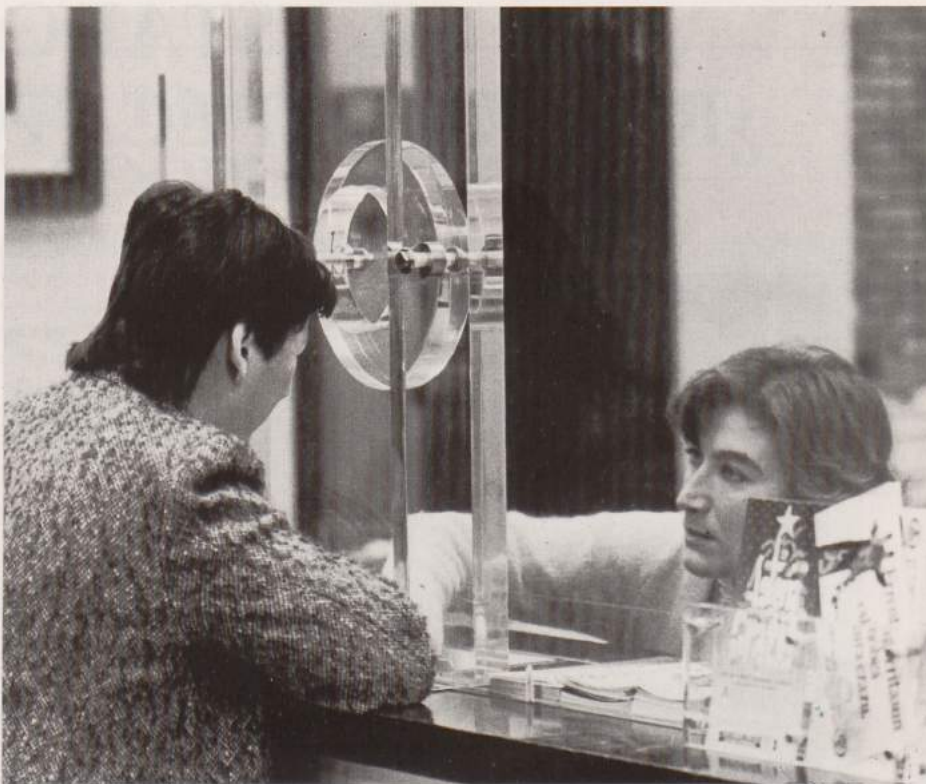
Previendo, por otra parte, la administración posibles fraudes a través de esta vía, obligará a que el rendimiento mínimo de estas operaciones ronde, en su primera colocación, en un interés cercano al 10%.

La segunda excepción, importante, estriba en que no estarán sujetos a retención los rendimientos de los títulos emitidos por el Tesoro o por el Banco de España, así como los pagarés del Tesoro. Por otra parte, los rendimientos obtenidos por estos títulos estarán ocultos, en principio, para hacienda.

Monopolio del "dinero negro" por el Estado

Resulta contradictorio y paradójico que el Estado adquiera el monopolio del "dinero negro", cuando en la Exposición de Motivos de la Ley se dice que la misma pretende desterrar todas las actuaciones que sean contrarias a los principios de equidad y generalidad que deben de caracterizar la imposición directa.

De esta forma, las intenciones que persigue la Ley de eliminar el fraude fiscal a través de la eliminación de la obscuridad fiscal en unos mercados finan-



URRIARTE

Con la nueva ley todos los rendimientos exceptuados hasta ahora están sujetos a retención del 18%.



Obligación de informar al fisco por parte de las entidades financieras.

cieros, va a desembocar en convertir al Tesoro público en el refugio de los peccadores.

En cualquier caso, tampoco es seguro que este refugio esté a salvo de tempestades, ya que como establece el artículo 8-2.º de la Ley, los futuros reglamentos de desarrollo establecerán las concretas obligaciones de información referentes a aquellos activos que no estén sujetos a retención, lo que in-

dudablemente también hace referencia a los pagarés del Tesoro, aunque en principio parezca contradictorio con lo establecido por la Disposición Adicional primera.

Por todo ello, no se puede decir por ahora que el "dinero negro" tenga un refugio seguro fuera de aquellos activos sujetos al 45% de retención. En cualquier caso, es hora de exclamar ¡ora pro nobis!.

Kooperatibetako berriak

Aneko, nueva cooperativa del Grupo Berelan

Cuatro años han sido necesarios para materializar una idea de creación de empleo, surgida en 1981 a raíz de una resolución de la Asamblea General de Goizper y hecha hoy realidad en la Cooperativa Aneko de Antzuola. Un grupo promotor de 10 personas ha sido el protagonista de su desarrollo, contando en todo momento con la colaboración del Grupo Berelan y la División Empresarial de CLP.

El producto elegido para la nueva promoción ha sido la sembradora, como implemento del tractor que se utiliza en la siembra de todo tipo de cereales y verduras en grandes extensiones: sembradoras de precisión monograma neumáticas para uso universal en la siembra de maíz, remolacha, algodón, girasol, alubias, verduras, etc. y sembradoras a chorrillo para su uso universal en cultivos como trigo, cebada, guisante, cebolla, etc.

Es un producto de no elevada tecnología pero que requiere una buena combinación de las técnicas industriales con las técnicas agrícolas, ya que la siembra constituye un elemento clave para la obtención de mejores cosechas agrícolas.

La demanda global del mercado español para este tipo de productos está

cifrada en unos 3.000 millones de pts./año, si bien con fuertes fluctuaciones derivadas de la climatología y de la política agraria de cada momento. Las ventas previstas por Aneko para el quinto año de funcionamiento se sitúan en torno a los 250 millones de pts. de los que un 20% correspondería a exportación.

El estudio de viabilidad prevé unas inversiones de 200 millones y una plantilla de 45 personas en un plazo de 5 años. La financiación de la nueva Cooperativa se desglosa de la siguiente forma: socios promotores (15%), Fondo de Educación y Obras y Obras Sociales de Goizper (18%), Grupo Berelan (3%), correspondiendo el restante 64% a créditos bonificables al 0% de interés de Caja Laboral Popular.

Todos estos porcentajes son referidos al Inmovilizado neto previsto en 120 millones de pts. al finalizar el tercer año completo de funcionamiento. También hay que añadir que se ha obtenido una importante subvención de la Diputación de Guipúzcoa, vía Nuevas Iniciativas Empresariales, y que pueden alcanzar los 9 millones de pts. La Cooperativa está ubicada en unos locales alquilados en Antzuola y se espera contar en breve con nuevos terrenos y locales propios.



Las cooperativas vendieron más de diez mil millones a los fabricantes de coches en 1984

Las Cooperativas del Grupo de CLP vendieron en 1984 por valor superior a los 10.000 millones de pesetas a los fabricantes de automóviles y vehículos industriales.

En "Componentes", el valor de las Ventas superó los 6.200 millones, destacando en este apartado las Cooperativas Ederlan, Cikautxo, Impreci, Matriplas, RPK, Tolsan, Zertan, Maier, Batz y Tajo.

En "Utilajes" las Ventas se acercaron a los 2.700 millones, sobresaliendo Matrici, Batz, Doiki, Aurrenak, Kendu y Latz.

Finalmente, la "Maquinaria" vendida a las fábricas de coches lo fué por importe superior a los 1.500 millones de pesetas. Las Cooperativas que más vendieron fueron Arrasate, Danobat, Soraluze, Lealde, Goiti, Ona-Pres y Txurtxil.

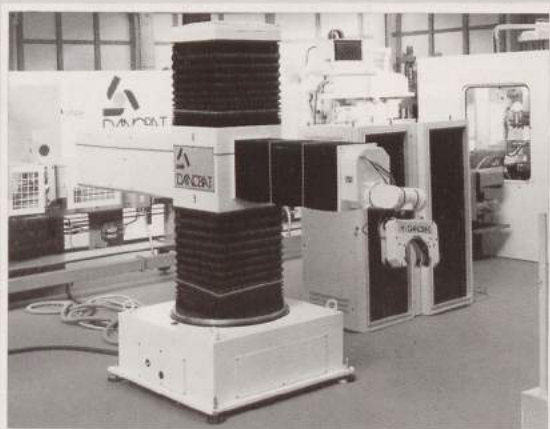
Los principales compradores fueron Renault, Ford, GM, PSA, Seat, BMW, Volvo, Enasa, Mevosa, Santana, Motor Ibérica, Motransa y RVI.

Aurki y Danobat podrían beneficiarse del "Pauta"

Aurki y Danobat podrían hallarse entre las empresas beneficiadas por el Plan de Automatización Industrial Avanzada (PAUTA), que el Ministerio de Industria pondrá en marcha dentro de unos meses, de fructificar las conversaciones que se mantienen en estos momentos.

Industria tiene previsto el lanzamiento de doce experiencias piloto en diez sectores industriales diferentes con aplicaciones en campos como el electrodoméstico, auxiliar del automóvil, maquinaria textil, electrónica y forma pequeña, abriéndose la correspondiente convocatoria para elegir a las empresas que deseen cumplimentar la experiencia.

El coste de cada experiencia piloto puede oscilar entre los 100 y 200 millones de pesetas, contando con el apoyo de una empresa de Ingeniería y la Dirección General de Informática. La financiación pública rondará el 50% y se prevé que la empresa que lleve a cabo la experiencia renuncie a la exclusividad de sus resultados.

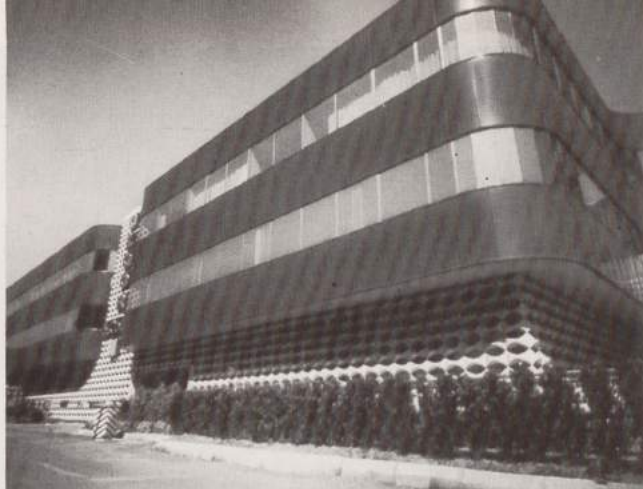


Danobat vende el primer robot con tecnología propia

Danobat ha firmado recientemente con la sociedad catalana Dampier Ibérica el contrato de venta del primer robot con Control Numérico, construido totalmente con tecnología nacional. El robot, vendido por un valor de cinco millones de pesetas, podría abrir un importante camino en el futuro, ya que otros clientes han manifestado su interés hacia este modelo.

Fuentes de Danobat han señalado que

mientras que el DR-1 posee una pinza de diez kilos, el posterior desarrollo del DR-2 y DR-3 permiten una capacidad de carga de 100 y 50 kilos respectivamente. La Cooperativa de Elgoibar se ha encargado de elaborar el diseño del mecanismo y el control numérico. Aspecto que hace posible la oferta de soluciones totales en el campo del mecanizado, ya que con la incorporación de estos robots se consigue un alto grado de integración de los equipos.



Industrietxeak automatizatzeko Hitachi-rekin egindako akordioa egokitzen Ulmatic-ek lagunduko dio Ulgor-i

Duela urtebetsu Hitachi enpresa japoniarrarekin sinaturiko teknologia-hitzarmenak sor liezaizkioken arazoak konpondu eta egokitzen Ulmatic kooperatibak lagunduko dio Ulgor-i, industrietxeak automatizatzeko beharko duen guztia eskuratuz. Era honetan, nolabait, dena etxekoen artean konponduko da, Ularco kooperatiba taldeko ingineritza aplikatuko denez kontratu garrantzitsu hau hezuramitzeko. Ulgor-ek, labe, sukalde eta sukalde-gainekoak fabrikatze-lanaz loturik dauden produkzio-bide desberdinak automatizatuko ditu lurralde hartan, besteak beste.

Zeregin haundi honetarako prestaketa dela-eta, 1.800 miloi pezetako inbertsioak egingo ditu Ulgor-ek, hemen egin eta burutu nahi den birmoldaketa-prozedura orokor bati zehatz-mehatz lotuz. Eta, arrazoizkoa denez, elektretxagailugintza sailaren birmoldaketa osoa kontutan izango da, ondorengo urtetako borrokarako prestatu beharra dago-eta. Hala ere, automatizazio-zeregin hau dena, barnegarraio, bilketa eta prozesu-automatizaketa-elementuetara bilduko da funtsean. Horrelaxe adierazi dute behintzat Ulgor-eko gidariek.

Ulmatic kooperatibaren ingineritza-garapena urte

honetan bertan burutuko da; eta sistema berrien instalaketa berriz, urte honetako hirugarren hiruhilabetetarako egingo dela esan dute, gauzak bere horretan jarraitzen badute. Eta montaketa osoa egiteko 18 hilabete beharko dira, guttienik ere. Hitzarmen hau dela-eta, Hitachi-ko ordezkari bat etengabe Ulmatic-eko langileekin ari da, proiektu osoa burutzeko elkarren berri zehatz-emhatz jakin behar da-eta, ezinbestean.

Ularco eta Hitachik sinaturiko akordio hauek burutzeko sei urtetako epea onartzen da, teknologia guztia tranferitu ahal izateko. Eta hoietak hiru lehenengoak Hitachiko zuzendarien gidaritza eta begirapean egingo dira; eta bestalde, lan guzti hauetarako, taldeko beste kooperatiba askotara ere jo beharko dutela kontuan izan behar da; eta inoiz edo behin, taldekidez ez diren beste empresatara atek ere jo beharko dira, noski. Kate luze eta haundi batetan sartu bait da Ulgor; eta katemaila bakoitza zehatz eta zuzenki betetzeko, lan haundia gelditzen da, beti ere. Baina, behin honetara geranez gero, zera ere sean daiteke: Ulmatic kooperatibak, kooperatibakide ez diren beste enpresatarako proiekturik ere burutzen duela, alegia, Hitachiren teknologia erosi nahi duten elkarte guztiei eskainiaz.

Kooperatibetako berriak

NYK (Mitsubishi) ENPRESA JAPONIARRAREKIN TEKNOLOGIA-ALDAKETA HITZARMENA SINATU DU OINAKAR-EK

Oinakar kooperatiba gipuzkoarra 1984-ko uztailez sortu zen; eta Lan Kide Aurrezkiarekin bazkideturik ari da hasi zenez gerortik. Karga-deskargarako karretila moeta desberdinak egin eta banatzeko hitzarmena sinatu du lehengo apirilaren 1-ean Myk enpresa japoniarrarekin. Mitsubishi-ko talde kideak % 40ko partaidetza du multinazional japoniarrean, hain justu ere. Harekin elkar-lanean, inbertsio-plan zehatza martxan jarri du Oinakar-ek hiru urtean zehar burutzeko, 300 miloi peztako eralpena eginez, eta 100 langileko taldea osatzeko asmoz.

Kooperatiba gipuzkoar honetako negozio eta fakturazio-aurrikuspenak, harrigarria ez denez, gaurregungo gizartearen lor dezaken integrazio-maila eta produkzio-ahalmenari erabat loturik daude, noski. Hala ere, gauzak ondo badoaz behintzat, 900 miloi pezetara hel daitezke ondorengo hiru urteren barruan. Horrela baieztatu dute Oinakar-eko buruzagiek.

Mitsubishi-rekin egindako hitzarmena aurreko apirilaren 1-ean sinatu bazuen ere, lehengo urtearen azkenalderako buru-bihotz ari zen Oinakar karretilagintzan, aipaturiko firma japoniarraren teknologiaz baliatuz, eta karretila elektrikoak eginez, bereziki. Orainaldian berriz, beste karretila moeta termiko bat banatzeko planak egitan ari dira, lehen aipatuak gainera.. Atsedetik gabe aurrera joaz, hurrengo urtearen erdialderako azkena aipatu ditugun eredu hauek fabrikatzen hasteko asmoak dituztela jakinerazi dute Oinakar kooperatibako arduradun aspertezinek.

Garai horretarako, bestalde, merkatu europarrean saltzen hasiko da kooperatiba gipuzkoar hau, bere markaz, seguraski, eta Mitsubishik eskaintzen dion salmenta-sareaz baliatuz.

Nolanahi dela ere, Oinakar-eko gidariak azpimarratu duteenez, elkarte japoniarrak duen gaitasun eta fidagarritasun-maila bereko makineria produzitzeak ematen die kezkarik haundiena oraingoz. Egin eta saldu bai, baina, gerorako bezeroak erakarriko dituen produktoa merkaturatu nahi bait dute,

lehenengo eta behin.

Mitsubishi eta Nyk enpresa japoniarrek estrategia bikoitzaz baliatu nahi dute Europako merkatuan seriozki sartzen hasteko, Europako Merkatu Elkartearen mugaketa ikaragarriak gaituz Japoniako Produktoak merkatu honetan saldu ahal izateko. Eta era honetan, Nyk-Mitsubishi-ren karretilak Oinakar-ek komertzializatuko ditu, seguraski, nola merkatu nazionalen hala European ere. Eta bestaldetik, Oinakareko arduradunek esan dutenez, Nyk-Europa firma sortzen ahaleginkin egingo dituzte gerora begira. Horrela, karretila hauek Oinakar-ek egingo litzuzke, eta Nyk-Europak salduko Merkatu Batuko herrialde guztietan. Horretarako bideurratzen ari dira orain, guttienik ere.

Jokaera honi dagokionez, Venezuelako merkatuen sartzeko bideak urratzen ari dala orainaldian esan dute Oinakar-eko albiste-iturriek. Eta helburu horretara iritsi ahal izateko, lurralde hartako enpresa inportatzaileekin gestioak egiten ari dirala. Baldin-eta, Hegoameriketako lurralde hartan sartzea lortzen badute, Oinakar markaz salduko luteke, edo Nyk marka erabiliaz bestela; laster hasiko den azterketa zehatz bat egin ondoren erabaki beharko da guzti hori.

Teknika alorrari dagokionez, Oinakar kooperatibako arduradunek aitortu berri dutenez, hurrengo irailtik aurrerantzean integrazio-maila on batez kontatuko dute zenbait karretila moeta elektriko fabrikatzeko. Eta nolana dela ere, fabrikazio-prozesu osoa Oinakar-ek Oñatin dituen instalaziotan burutuko da. Hasteko, hiru eredu desberdinez hasiko dira, integrazio-maila ehunetatik ehunekoak ezin bada, ehunetatik 50-koa eginez; eta lanbidean trebatzen diren bezain azkar, % 90koa lortzeko, produkzio eta muntaketa alorretan.

Ahuntzaren gauerdiko eztula baino zerbait gehigo diren amets hauek egunegunburutuz joango dira. Denpora izango da lekukorik onena.

Txina-ri zenbakizko kontrol sistemadun saltzeko negoziaketan aurki

Txinako Errepublika Popularra bisitatu du oraintsu Gipuzkoako Aurki Kooperatibako ordezkari batek, zenbakizko kontrol sistemadun makineria saltzen hasteko bideak ireki nahiez. Jakina denez, Ularco taldea osatzen duten kooperatibako bat dugu Aurki; eta hango albiste-iturriek jakinerazi dutenez, urtebeteren buruan salmenta-bide berri hau indarrean jarri daiteke.

Bidebatez, eta epe berdinean, Ularco taldeak ere hitzarmen berriak sina omen ditzazke elektretxegailu salmentarako. Yang Bo, Industria Arineko Ministrariak esan omen duenez, Txina harreman hauek hezuramaitzen hasteko gertu daigo. Eta Ministrariak aitorten hauek egin zutuenengan, harekin batean hantxe zegoen Wang Xiuyiung, Bigarren Depar-

tamentuko Zuzendariorde Nagusia ere. Ez dira hitz hutsetan geldi daitezken promesa antzuak, beraz. Izan ere, Wang Xiuyiung, Espainia eta Txinaren

arteko negoziaketarako ezinbesteko gizona bait da. Eta honek, gure industriarentzako esperantza-bide berriak irekitzen ditu, bistan denez.



Saiolan hace balance de su labor

El desarrollo de una célula de fabricación flexible para el trabajo de la chapa, un proyecto de sistema electromecánico de manipulación para ensamblaje y montaje automático destinado a Aurki, actualmente en fase de ejecución, y el estudio de las aplicaciones del láser de potencia al proceso de materiales, constituyen los principales proyectos realizados por Saiolan en sus ocho meses de vida.

El proyecto global de célula de fabricación flexible incluye varios subproyectos, entre los que cabe mencionar: el diseño y fabricación de una punzonadora de Control Numérico, actualmente en fase de montaje, un sistema de regulación de velocidad para motores de corriente continua aplicado a la punzonadora, el desarrollo del equipo de CN para la punzonadora, también en fase de realización, la concepción de un sistema de programación asistida por ordenador en dos dimensiones y un sistema de carga y descarga automático de formatos para la punzonadora.

Dentro de la investigación del láser cabe destacar, asimismo, la colaboración con la empresa Tuboplas Hispania para el asesoramiento de un proceso de fabricación.

Todos estos trabajos se enmarcan en el objetivo fundacional de Saiolan que es el de formar grupos humanos de postgraduados que vayan materializando sobre el terreno los conocimientos y tecnologías aprendidos en la carrera. El propósito final es el de contribuir a modelar hombres de gestión, bien familiarizados con las nuevas tecnologías, que sean capaces con el tiempo de generar nuevas empresas o de dar nuevo contenido a las existentes.

El actual equipo multidisciplinar de Saiolan está compuesto por 6 becarios, 2 monitores, 4 profesores colaboradores, 2 técnicos de empresa con una dedicación de tres meses, y 8 alumnos de Ingeniería Técnica que elaboran su trabajo de fin de carrera.

Aparte de los proyectos y subproyectos antes mencionados, Saiolan ha desarrollado una extensa labor de divulgación de las nuevas tecnologías, conjuntamente con el Centro de Formación Permanente (Iraunkor) de Eskola Politeknikoa, habiendo participado en la impartición de los siguientes cursos:

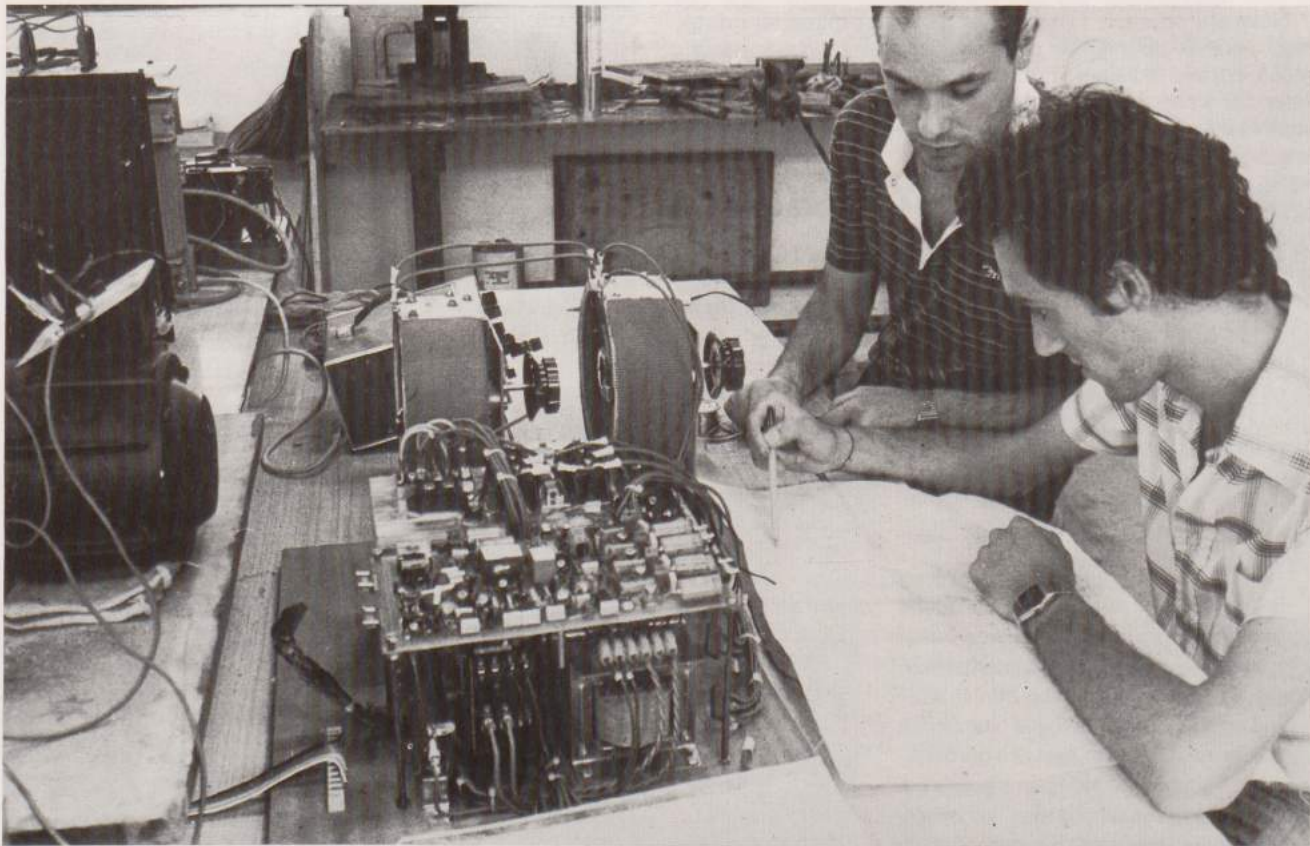
- Programación de M-H de Control Numérico asistidos por ordenador
- Microprocesadores
- Cálculo de estructuras por el método de elementos finitos

- Aplicación del láser de potencia al proceso de materiales (curso patrocinado por la Diputación de Guipúzcoa).

Saiolan ha facilitado asimismo a sus integrantes la posibilidad de asistir a un Curso de formación empresarial de 80 horas lectivas, impartido por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ESTE) de San Sebastián, con un amplio abanico de temas vinculados al entorno, finanzas, márketing y demás componentes que intervienen en la vida de la empresa actual.

Hay que señalar por último que Saiolan, tras estos primeros meses de vida, se está replanteando su actividad tratando de insistir más en su carácter promotor y buscando aprovechar las posibilidades que ofrece la experiencia formativa de Ikasbide. Estos y otros aspectos se recogen en su Plan a Largo Plazo, que en un próximo número de TU-Lankide será comentado por su Director Armin Isasti.

Cabe recordar que en el Comité Promotor de Saiolan está representado el Departamento de Trabajo del Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Guipúzcoa, el Área de Promoción Industrial de CLP, Ikerlan, Ularco, Alecoop y un representante de las empresas colaboradoras.



Kooperatibetako berriak



Bere irabaziak ehuneko hogeita seian gehitu ditu Eroskik 1984. urtean

Sei urteren buruan bere enpleguak bikoiztu egin ditu, 1978. urtean zituen 611-tatik 1.228tara pasatuz 1984. urtean, Hego-Euskalherriko 90 dendatan banaturik.

Eroski kontsumo kooperatibak Hegoaldeko lau lurraldetan du presentzia, ezaguna denez. Eta 1980ko urtean, 992 milioi pezetako irabaziak lortu ditu, zerga aurretik. Urte betean % 26ko gorakoa izan du, beraz; eta salmenta osoaren % 3,78koari dagokio kopuru hau, oraindik orain Gasteiz-en aditzera eman dutenez, urteko Batzarre Nagusiaren ondoren. 1984. urteko kontu garbitzea ere hantxe egin zen bazkideen bilera nagusian zehar.

Kooperatiba honek ernaldutako duen autofinantzaketa, edo cash flow alegia, 1.367 milioi pezetara hurbiltzen da, urtean zehar egindako inbertsioak babes-tuz. Eta azpimarragarria da, bestalde, urte horretako inbertsioak 1.062 milioi pezetakoak izan direla. Bi kontzeptu hauen arteko diferentzia, lanerako kapitala da, hain justu ere, edo lbilgetubabeskuntzarako gordetzen den fondoa, beste era batetan esateko, kooperatibak ondorengo urtetan egin beharko dituen inbertsioen aurrean nola erantzuna izan dezan. Hemen sortzen dena herri honen alde erabiltzen eta baliatzen jarraituko bait du, hasieran emandako hitza betez.

Kooperatibak bere bizkar duen zorpe-maila ere arinduz doa; eta une hontan,

bere baliabideen ehuneko zortzi besterik ez dela esan daiteke, epeluzera begira. Hain zuzen ere, Eroskik daraman jokera zuhur eta zorrotzaren ondorioa da horidena, eta hor dago ere bere zutaberik sendoenetakoa.

1984ko ihardunaldiari dagokion Txostenean argi eta garbi ikus daitekenez, Eroski kooperatiba etengabe hazi eta hazi ari da azkenengo urte hauetan. Begiratu, bestela, ondorengo zehaztasun estadistiko hauek, oso azaletik besterik ez bada ere.

Elkarkideen bilakaera (enpleguena, alegia), 1978. urteko 611-tatik 1.228tara pasatu da 1984ko urtean. Eroskiren dendak, bestalde, (bereak eta harekin elkar-tu direnak), 225 dira gaurregun Hegoaldeko lau probintzietan. (1979. urtean 90 ziren bakarrik) Eta Eroskirenak, bestalde, 90 dira gaurregun, eta honelaxe banaturik gainera: 38 Bizkaian; 39 Gipuzkoan; 6 Araban; eta 7 berriz Nafarroan.

Aipatzen ari garen ihardunaldian zehar egindako salmentak, 26.253 milioi pezetakoak izan dira. Ez ahaztu, 1979. urtean, 7.677 milioiok izan zirela; eta 1981an berriz, 14.894 milioi pezetakoak. Gorakoa haundia izan dela begibistan dago, beraz. Eta bazkide kontsumitzaileen kopurua ere, neurri horrexetan doa goraka: 1979-ko urtean 101.510 mila ziren; 1981koan berriz, 105.357; eta 1984. urteko kopuruak orainarteko guztiak ondu ditu: 130.702 izan dira.

Elektretxagailu-salmenta kontratu berriak lor ditzazke Ularco beste urtebeteko epean

Aurreko ihardunaldian zehar 42.000 milioi pezetako salmentak egin zituen Ularco taldeak, laster Txina-rekin egin ditzazken kontratutan ditu esperantzarik onenak orainaldian. Izan ere, salmenta-bide berriak urratu bait ditu Fagor-ek - Ularco taldea osatzen duten 13 kooperatibako batek alegia -, orain urtebete inguru han egiten hasi zen frigorifikogintzarako negoziaturiko fabrika bat burutuz. Hozkailugintzarako fabrika honen balioa 700 milioi pezetakoa da, hain justu. Eta Ularco-ko arduradunek oraintsu esan eta azpimarratu dutenez, oso harreman on eta sendoak gauzatzen ari dira azkenengo hilabete hauetan, bereziki, lurralde hartan bezero berriak egin eta beren produktuentzako irtenbide berri eta egokiak bideratuz. Eraberean, aurki Euskal herria bisitatu duen Txina-ko delegazio batek lurralde autonomo honetako elektretxagailu-fabrika batzuk hurbiletik eagutuko dituela jakinerazi dute, beren harremanak Ularco-ren inguruan bilduz, bereziki.

Berealdetik, Txina-ko Industria Arineko ministraria den Yang Bo jaunak esan duenez, lurralde hartako hozkailugintzarako behar direnak ongi baino hobeki buruturik daude, degoenezkoz. Alabaina, beste elektretxagailu-produkzio moetak aztertu eta erosteko interes haundia dute Txina-ko mandatariek, hango bizimaila hobetzen doan neurrian, kontsumo-bideak ere haunditzen bait doaz. Haatik, badirudi eroketa berriak egiteko ahalbideak ikusten ari direla. Eta aipatu ditugun bisitaldi hauek horren lekuko ona izan daitezke, bestalde.

Ekonomia planifikatua duten beste lurralde askotako antzera, Administrazitza txinarraren negoziatzeko garaian, arazo bat baino gehiago sortzen da, noski. Eta nabarmena, astirotasunak dakarrena da. Lurralde horretatik heltzen diren artekari eta erosleak ere, denpora asko behar dute erosketa-orduan. Eta, esan dugunez, hori oztopo haundia gertatzen da eguneroko saldu behararen plaza korapilotsu honetan.

URCOA, INVERSION TECNOLOGICA Y CONTROL DE CALIDAD



Taladrado automático controlado por ordenador en URSSA.

Máquina para la fabricación de muelles de alta tecnología en RPK.

Es evidente que los buenos resultados no vienen solos. A la cualificación profesional y al esfuerzo diario de un colectivo hay que unir una buena gestión que, en los tiempos que corren, va estrechamente relacionada con la aplicación de la más moderna tecnología productiva y unos exigentes controles de calidad.

Las Cooperativas del Grupo Urcoa vienen pre-

ocupándose desde hace tiempo por estos aspectos básicos, acelerando las inversiones para la compra de maquinaria de alta tecnología e incorporando las más modernas técnicas de control, colocándoles poco a poco a la cabeza de sus respectivos sectores.

Este es el caso de URSSA con sus instalaciones de granallado completamente automatizadas, su taladro y oxi-

corte de Control Numérico o su completo laboratorio para el control de calidad, o el de Aurrenak con su reciente adquisición de moderna maquinaria de CN y la prevista informatización de su Departamento de Calidad y Valoración o el de RPK que ha seguido desde hace años una política de inversión permanente en maquinaria puntera a nivel europeo y que cuenta con unos controles de calidad de primera línea.

Tecnología y control de calidad que ha facilitado el acceso a las grandes ingenierías europeas en el caso de URSSA o la homologación de sus productos por parte de las grandes multinacionales de la automoción en el caso de RPK y de Aurrenak.



Control de calidad al milímetro en Aurrenak.