

Estructura Divisional en Fagor



VACACIONES CON SABOR HOLANDES

José Mari Mendizabal

Trinta y seis jóvenes y 5 profesores de la E.P.P. y algunos acompañantes acabamos de pasar durante las fiestas de San Juan y San Pedro o, si alguien prefiere, durante las fiestas del sol del solsticio de verano, unas cortas vacaciones por tierras de Holanda. Espero que estos días que cuando más al norte son más claros me ayuden a hacer una reflexión sobre las inminentes vacaciones de agosto. Sería bastante extemporáneo hablar de otra cosa: seguramente tenemos la mente puesta en las vacaciones, las hemos preparado y planeado con cuidado y esmero; no sería procedente nombrar palabras que se salen del ámbito semántico de la vacación y la holganza. Dejemos el trabajo para mejor ocasión.

Sería superfluo ponerse a definir o precisar el sentido de la palabra vacación. Lo importante no es definir sino vivir o pasar la vacación. La vacación sobre todo es tiempo, un tiempo que no me organizan otros; lo organizo yo o simplemente lo dejo pasar. Tiempo del que nadie me pide cuentas.

Qué esperamos de las vacaciones

El primer componente de la vacación es el descanso. Quien durante todo un año ha estado dedicado a trabajar o a estudiar o a pensar se cansa y un mes de cambio de actividad es absolutamente necesario para conseguir equilibrio de espíritu, recobrar un poco de paz interior, tomar distancia respecto a la actividad ordinaria.

Realmente no se toman vacaciones de ser hombre. La vacación no es para dejar de ser sino para ser más, para crecer en dimensión hu-

mana, tanto en la dimensión de relación: trato, vivencia de la compañía de otras personas, como en la dimensión privada. Las vacaciones son la reivindicación de la vida personal, íntima, privada, en contacto con las más primarias esencias del ser. A un eminente profesor de Sociología, jesuita de Caracas, le solía oír que "sus vacaciones eran volver al seno materno y se iba a Legasa y pescaba truchas y recogía setas y estaba con su madre". Vacación es descansar.

Vacación es también ver, mirar, acimir, observar. Hay que ver la vida y el trabajo de los hombres. Estos días de paseo por Holanda he visto muchísimo trabajo. Enumerar todo lo visto sería largo pero revela tantas cosas que me resisto a no hacerlo. Trabajo contra las dificultades de la naturaleza: diques, pólders, esclusas, canales, puentes. Las vacas y los patos son incontables. Exagerando hay más vacas que gente, y luego flores, tulipanes, quesos, barcos de vela, molinos de viento, bicicletas (ojo a las energías eólica y muscular) y además zuecos y cerámica; arenas, diamantes y petróleo. No tienen una sola piedra, si la hay ha debido ser importada. Las calles, empedradas de ladrillos que se colocan pacientemente uno a uno, adoboncito a adoboncito. Es admirable la cantidad de cosas que los hombres han hecho trabajando ¡Cuanto trabajo en común!. El hombre en solitario ha podido hacer grandes cosas; muchas más, casi todas las ha hecho trabajando junto a otros hombres, en colaboración con los demás.

Conocimiento de otros pueblos

También hay que observar las maneras de vivir de otros pueblos. De verdad no me atrevo a emitir juicios ni de valor, ni de otro tipo sobre la manera de vivir de la gente y los

pueblos. Hace ya muchos años leí "El Criterio", de Balmes, y tomé muy buena cuenta de la precipitación en los juicios. Los juicios de los viajeros sobre los pueblos que visitan suelen ser rápidos y poco pensados. Además solemos juzgar desde la posición de que la muestra es la mejor manera de vivir y entender la vida lo cual es harta pretensión. Todo ello no es para no mirar y ver la vida de los demás, pues de todos se puede aprender mucho.

Algo que me admiró sobremanera es que los holandeses parecen no tener prisa y sonríen. Al menos eso pude deducir de la cantidad de semáforos que cortaban la marcha rápida de los coches. Muchísima gente iba en bicicleta a una velocidad normal y por sus pistas propias, como si fueran tranvías que también ayudaban a la sensación de tráfico fácil y lento. Aprendí también que para andar en bici no hace falta ponerse una camiseta de FAGOR o de la competencia. Ví un tipo con traje, corbata y zuecos en una bici negra de piñón fijo, guardabarros y guardacadenas. Tampoco creo que se gasten en una bici 100.000 pesetas y ví a varios policías sonriendo. Lo cual me hace pensar que ese es un país diferente, sonriente y feliz. En conclusión, vacación es ver.

Hombre libre, hombre feliz

Cada quien pasará sus vacaciones como quiera, pueda o le dejen. Personalmente juego importante el libro de vacaciones, como elemento relajante y que da cierto tono a la vacación. Del librito que leí durante el viaje a Holanda "Saber vivir", de Javier Sádaba, os voy a pasar una frasecita de Diderot que puede dar luz a las vacaciones: "¿Queréis ver a un hombre feliz y libre?. No meteros en sus cosas". Es decir, dejadlo en paz. La vacación nos atrae porque existe la posibilidad de que nadie se meta en nuestras cosas.

EN PERMANENTE EVOLUCION

Del conjunto de tres números dedicados al Grupo FAGOR, corresponden de este mes abordar su reciente estructuración divisional.

Constituyendo hoy día el grupo más cohesionado en lo social, ha visto llegada la hora de una renovación interna en las relaciones interempresariales, léase Marketing y Tecnología básicamente.

Los tiempos cambian, el mercado se hace más complejo, la técnica avanza a ritmo acelerado, en definitiva, la problemática empresarial se agudiza. Ante este nuevo marco, FAGOR da un nuevo paso adelante en su organización mediante la estructuración divisional que ahora empieza a andar: "Componentes Industriales" por un lado, "Ingeniería y Bienes de Equipo" por otro, "Productos de Consumo" un tercero.

A tiempos nuevos, soluciones nuevas.

Nos viene a la memoria aquella máxima de Gide, tantas veces citada por Dn. José María: "El signo de la vitalidad no es durar, sino renovarse".

non zer



La organización DIVISIONAL DE FAGOR, es una realidad todavía incipiente cuya consolidación va a ser labor de los próximos años. Sus ejes básicos están ya trazados y también las ideas que van a servir de marco para su actuación, tal como se refleja en las tres Mesas Redondas correspondientes a cada una de las Divisiones. En ellas participaron los gerentes de las distintas Cooperativas integrantes, además del Director General del Grupo, Javier Mongelos, y Juan Mari Otaegui.

La dinámica empresarial de hoy y el contexto internacional empujan, sin duda, hacia un proceso de aglutinación que permita obtener mayores sinergias en la actividad diaria de las Cooperativas, tanto en su Política comercial como de Marketing, producto, proceso, diseño, etc. A este enfoque responde la estructuración de FAGOR en

tres Divisiones: Productos de Consumo (Ulgor, Fagor Clima, Fagor Industrial, Lenniz y Radar); Componentes Industriales (Copreci, Ederlan, Fagor Electrotécnica y Leunkor); Ingeniería y Bienes de Equipo (Arrasate, Aurki, Uldata y Ulmatic).

Cada una de estas Divisiones tiene sus características específicas, pero en todas aparece un factor común de creciente importancia en la gestión diaria de la empresa: el Marketing, convertido en elemento tractor de la actividad empresarial moderna, lo cual conlleva un verdadero cambio de cultura empresarial.

Se comentó en las Mesas Redondas, que la ausencia de coordinación y convergencia tecnológica había supuesto la pérdida de oportunidades valiosas de mercado. Ahora cabe esperar, con cierta lógica, el fenómeno contrario.

Esto es, que la unión de esfuerzos y planteamientos dentro de una División y bajo una marca única -la de FAGOR- contribuirá a multiplicar las posibilidades de nuevos productos y de nuevos mercados para todas las Cooperativas del Grupo. (Pág. 11).

Tecnología y Cooperativismo, un artículo de Manuel Quevedo en el que se traza una visión de las enormes posibilidades que abren las nuevas tecnologías y en el que se subraya la necesidad de una "innovación permanente" para poder ser líderes en el mercado.

En opinión de Quevedo, la filosofía de la empresa cooperativa y el hecho de ser "trabajadores-empresarios" parecen contener unas posibilidades innatas para afrontar con mayor éxito el desarrollo permanente y el desafío tecnológico de nuestro tiempo. (Pág. 4).

Saiolan acaba de lanzar sus dos primeras promociones empresariales: una dedicada al software industrial y la otra a la aplicación industrial de láser de alta potencia, respondiendo así a su objetivo básico, que es el de la formación de promotores empresariales bien familiarizados con las nuevas tecnologías y los modernos métodos de gestión. (Pág. 8).

Kooperatibetako Berriak está dedicada, como de costumbre, a las noticias de nuestras Cooperativas, recogiendo en sus páginas las primeras impresiones sobre el nuevo Hiper de Eroski en Leioa, en el que se han superado todas las previsiones. También abre sus páginas a la nueva sección de visitas del exterior, se explican las bases del concurso sobre Don José María y se aluden a los próximos cursos de formación a celebrar en Ikasbide.



TECNOLOGIA Y COOPERATIVISMO

Estamos viviendo una década de profundo cambio tecnológico. Esta llamada "revolución industrial" está incidiendo en todos los ámbitos: desde la empresa, cambiando su tradicional forma de producir como luego analizaremos, hasta nuestra vida cotidiana.

Consumimos productos nuevos con una rapidez que no ha tenido paralelismo en nuestra historia. La velocidad con que aceptamos productos, muchos de ellos con alta tecnología incorporada, está alterando nuestros modos de vida sin que aparentemente la sociedad reaccione, los consumimos sin más.

Por citar unos casos, los videos y ordenadores personales son lo suficientemente representativos. Se ha pasado en cuatro años (1980-84) de tener instalado el video en el 0,4% de los hogares al 12,70%, y, en sólo año y medio y en estos hogares, son más de 200.000 ordenadores personales los colocados. En los estudios sobre productos de consumo en USA, el 70% de los mismos no existían hace 10 años.

Enormes posibilidades

Muchos de los productos de gran éxito comercial son en realidad productos antiguos o clásicos que, al haberles incorporado la microelectrónica, presentan prestaciones claramente diferentes a los originales. Las máquinas de coser, por ejemplo, permiten realizar una serie de dibujos que harían palidecer a las bordadoras de hace apenas unos años. Otro caso en la misma línea es el de las zapatillas de correr que llevan incorporado un "chip", de forma que, colocado éste en un microordenador, el corredor puede analizar cómo se ha comportado en la carrera.

Sin pretender proyectar todos estos avances más de 10 años, pues

Manuel Quevedo

Al no haberse recibido ninguna carta en nuestra Redacción, la habitual **SECCION DE CARTAS**, de carácter lógicamente flexible y que hasta ahora hemos venido incluyendo en esta página 4, deja su lugar en esta ocasión al artículo sobre Tecnología y Cooperativismo, confiando en que el próximo número de septiembre vuelva a recoger en sus páginas alguna carta de nuestros lectores. Recordamos que nuestra dirección es: TU-LANKIDE - Apartado 39 - Are.

difícilmente podemos imaginar un período mayor de tiempo, se está anunciando una sociedad donde la pantalla de TV conectada con un ordenador tiene un puesto preponderante. Con este sistema se podrán pagar los recibos, saber el precio de los artículos, leer la prensa, preparar los menús del día calculando las calorías, trabajar en casa a través del terminal correspondiente, etc. etc.

Es cierto que este mundo que se nos avecina tiene dentro de sí un sin número de posibilidades como no se habían conocido en otras épocas. Pensar solamente en el poder formativo, tanto profesional como artístico que supone el disponer en casa de bancos de datos y programas de todo tipo (hoy existen compañías que ofrecen más de 500 cursos grabados de las más famosas universidades de todo el mundo), así como disponer, con sólo desearlo, de la escucha de la sinfonía que se quiera, etc. abre ante nosotros un mundo insoportable de posibilidades. Sin embargo, si no sabemos dominarlo, si sólo somos unos meros consumidores pasivos, y ésta es la otra cara de la moneda, podemos pasar a ser una sociedad enajenada en torno a una pantalla, o una sociedad que por tener todo a mano no aprecia nada, pasa de todo, de lo bueno y lo malo, donde nada tenga sentido ni se valore. Si se rompe la convivencia y la comunicación en vivo, la sociedad caminará ante un estado de comportamiento social diferente y muy difícil de predecir.

Estamos en el inicio de una época revolucionaria cuyas consecuencias no se pueden prever. Si fue difícil predecir a principio de siglo la influencia que iba a tener el automóvil, cuando parecía que el límite de velocidad de los 30 Km. hora podría tener consecuencias para el cerebro humano, más difícil es ahora, cuando se plantea una sociedad que potencialmente va a disponer, a nivel individual, lo que antes estaba reservado a una élite muy restringida, y que en contrapartida, su inadecuado uso puede acabar con los conceptos sociales tal como hoy los concebimos.

Consumidor activo y pasivo

El consumidor de tecnología pasivo será, pues, presa de esta efervescencia informativa y se dejará llevar por esa ley del mínimo esfuerzo que la tecnología le ofrece. En contra, el consumidor activo encontrará en esta nueva sociedad un campo de desarrollo creativo, lleno de acciones a su alcance, llevando él las riendas de sus aptencias.

Es evidente que la sociedad tiene sus propios mecanismos de adaptación y la formación en el adecuado uso de todos estos mecanismos deberá jugar un pa-

pel que hoy no está jugando. Formar a las nuevas generaciones como consumidores conscientes y dentro de unas nuevas reglas laborales, como parece que vamos a tener, supondrá una readaptación social, hacia las nuevas estructuras que deberán crearse para afrontar los cambios que nuestra época tecnológica prepara.

La empresa, como ente intrínseco de nuestro entramado social, también está viviendo este cambio profundo, tanto porque atento al mercado tiene que fabricar lo que éste demanda, como porque los propios procesos productivos están siendo profundamente alterados por las nuevas tecnologías.

Algunos expertos en organización industrial plantean el problema de la supervivencia de la empresa de forma dramática, cuando opinan que sólo las empresas que tengan una estructura tecnológica bien definida podrán salir de ese túnel en que nos metió la aparente crisis del petróleo, que a la larga ha sido algo más que lo convencional que a primera vista parecía.

La saturación de los mercados occidentales de aquellos productos convencionales hace que la masa productora sea muy superior a la propia renovación que se demanda. El aumento de oferta producido por países que hasta hace pocos años no figuraban como suministradores, con una relación calidad/precio mejores que los proveedores clásicos, ha hecho tambalear una estructura empresarial de viejo cuño.

Hoy se plantea como una necesidad de supervivencia la innovación, considerando ésta como una actitud contraria al inmovilismo que se había detectado los últimos años. Adaptar a las nuevas exigencias del mercado va a demandar una estrategia tecnológica co-

mo necesidad de innovar la relación del producto/proceso. Hoy no se puede confiar en los saltos bruscos de la compra de tecnología como solución a la puesta al día. La necesidad de que los protagonistas del cambio estén insertos en la propia empresa se hace imprescindible si se quiere dominar el proceso y el producto conjuntamente y, en consecuencia, desarrollarlo.

"Cantidad" y "Calidad"

Asumiendo conscientemente el peligro que tiene el generalizar, podemos decir que nuestro sector industrial está basado en la "cantidad". Como consecuencia de un proceso anterior en el que nuestra dependencia tecnológica ha sido tradicional y jugando con que nuestros costos sociales eran menores que los de nuestros competidores occidentales, hemos jugado al "precio" y en consecuencia al volumen de fabricación para conseguirlo.

Nuestra situación comparativa es peor que la de muchos países europeos que han tenido una oferta más variada que la nuestra. Pasar del modelo "cantidad" al modelo "calidad" representa cambios tan profundos en nuestra organización que se necesita una partida de años para poderlo realizar.

Vamos a profundizar un poco más en este cambio entre "cantidad" y "calidad".

Si bien hoy no es muy correcto hablar del producto como cosa aislada del proceso, ni de éste sin plantearlo con el mercado y todo ello con el soporte humano que hace vivir todo este conjunto, para poder ver las partes de este cambio, vamos a tratar cada tema individualizado, tratando luego, en la síntesis, de unirlos todos en un mismo planteamiento.



→ El producto, concebido en este contexto de cantidad, tenía esa permanencia en el tiempo que la hacía ser estable. Pocas variaciones hacían de él un producto que competía por el precio. Una tradicional forma de concebirlo permitía que la empresa se estructurara en departamentos estancos que entraban en conflictos con los cambios, pero que el tiempo se encargaba de amortiguar. Al no disponer, en general, de una tecnología propia que nos diferenciara en prestaciones del producto, el precio ha ido a menudo bajando a base de quitar contenido al producto.

Hoy que tenemos unas cargas sociales comparadas a las de nuestros competidores, que la tendencia a fabricar productos iguales es decreciente, que los lotes van bajando como consecuencia de la diversificación del mercado en apetencias, nos encontramos ante un obligado cambio de actitud empresarial. El paso de la "cantidad" a la "calidad" nos implica una voluntad de querer ser líderes en un nicho de mercado, cuando siempre hemos mantenido una posición cómoda, que nos ha ido bien en otras épocas, como es la del conjunto del pelotón.

La innovación como eje

El ser "líderes" representa tomarse como eje de política la INNOVACION, desarrollando aquellas tecnologías que se están incorporando permanentemente en el producto, sin esperar a comprar tecnología para avanzar como ha sido tradicional en nuestro anterior desarrollo. Describir un nicho y pretender liderarlo demanda una "flexibilización" en el diseño y la fabricación. La "flexibilidad", como palabra mágica, está en todo el proceso de cambio. Si definimos la flexibilidad como la capacidad de adaptación a las necesidades "en el tiempo oportuno", podemos decir que no nos es suficiente con una imaginaria oficina de desarrollo de producto que nos lance éstos con una acertada visión del mercado, si no tenemos el sistema productivo preparado para este concepto del cambio.

El producto, pues, no es separable del proceso, ni éste de aquél: son parte de una misma cosa, y esto sí es una novedad en muchos de nuestros planteamientos. No podemos diseñar sin conocer claramente nuestra capacidad de adaptación ni, por supuesto, sin que éstas transfieran entre sí sus potencialidades y dificultades. Es por ello que cuando se habla de innovación no se hace ya distinción entre innovar el proceso o innovar el producto, pues uno modifica al otro y así de forma continua.

Con todo ello, la empresa que hoy quiere subsistir lo que pretende con este proceso de innovación es tener un ele-

mento diferencial que le distinga de sus competidores. Este elemento, denominado "tecnología estratégica", es el que hace que en el mercado se tenga una posición diferenciadora. Es claro que este dominio tiene que venir de las propias fuerzas internas, como consecuencia de ese esfuerzo en innovación, pues si no lo tenemos no existirá una razón especial para que el mercado se fije más en nosotros que en nuestra competencia.

En contraposición a estas "tecnologías estratégicas" están las "tecnologías básicas", que podemos describirlas como aquéllas que, si bien son necesarias para existir como empresa no reportan ningún distintivo especial a los que las poseen. Por lo general, estas tecnologías básicas se pueden comprar y en poco tiempo se puede hacer con ellas personal sin preparación específica. Para dejar ya este punto, sólo indicar que tecnologías estratégicas que son denominadas por unos pocos líderes pasan poco a poco a conocimiento generalizado, perdiendo en esta expansión su carácter diferenciador. Como consecuencia, para mantener el liderazgo, hay que estar permanentemente en ese estado de innovación.

Un sistema productivo que quiera hacer suyos los grandes slogans que en estos momentos se presentan como las ideas motrices de un cambio, para dar respuesta a las nuevas demandas, pide un talante diferente en la mano de obra en general de la empresa.

El modelo de "cantidad" de mano de obra considerada como habilidad conseguida a base de una repetición permanente de movimientos, pero cuya aportación por parte del ejecutante es mínima, pasa a la "calidad", donde habilidad más capacidad intelectual forman parte de un nuevo enfoque productivo.

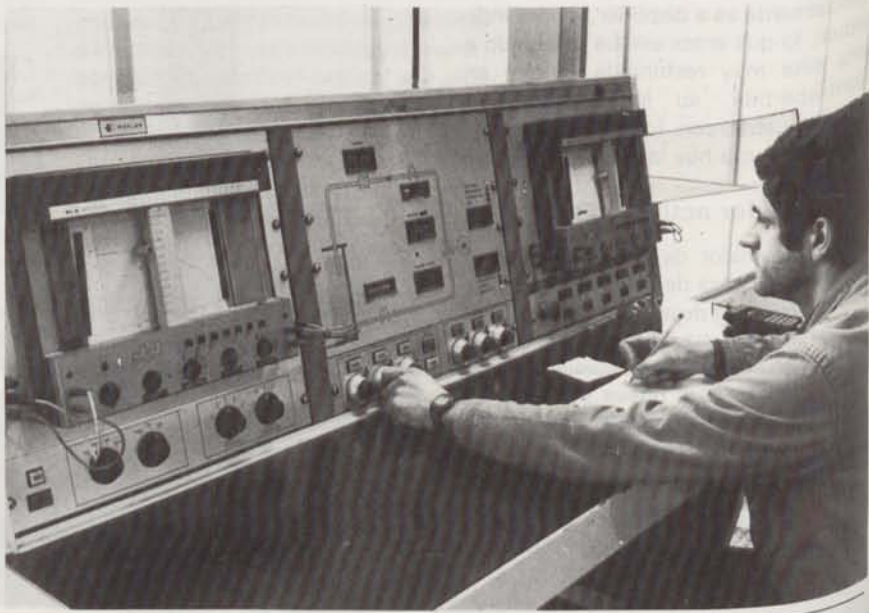
Participación "integral"

La distribución clásica en que unos "piensan todo" y otros solamente ejecutan puede ser válido cuando el tiempo no importa, cuando a base de repetir las mismas cosas todo el tiempo se logra un volumen de producción deseado, sin importar si todo está bien, pues se tiene suficiente en los almacenes para cubrir las deficiencias que puedan existir. Pero este modelo no es válido cuando hay que hacer lotes pequeños y cambios rápidos de gamas de productos, cuando hay que fabricar pocas piezas y todas bien, cuando hay que innovar a través del conocimiento que aportan los operarios desde su propio puesto de trabajo.

Esta "participación integral" ha sido puesta de manifiesto por los japoneses y, si bien se ha ridiculizado cuando se trataba de imaginar una huelga activa como ellos lo plantean, no es menos cierto que nos causa admiración la forma en que han sabido aunar voluntades en una empresa en común.

En este repaso en que los aspectos tecnológicos están entrecruzados con los organizativos, quiero expresar una idea que a menudo surge cuando analizamos nuestra forma de actuar. Es la tendencia que tenemos de trabajar en aquellas funciones que corresponden al escalafón inmediato inferior. Me explico: el gerente, por ejemplo, se ocupa de cuestiones comerciales, administrativas, etc. para cuya función existe una persona, pero ésta a su vez se ocupa de otras cosas de rango inferior, lo que da lugar a una estructura organizativa y productiva desplazada de arriba hacia abajo.

El protagonismo de la "participación integral" plantea la organización ascendente, es decir, son los propios trabajadores en su gestión del puesto los que





estructura organizativa a los postulados de la cooperación y en consecuencia del cooperativismo, éste está en inmejorables condiciones de ser el primero en sacar provecho de sus sistemas.

Pensad que es más fácil que una persona acostumbrada a reunirse para informar e informarse sobre los temas globales de la empresa cooperativa participe a continuación en un círculo de calidad donde se analicen las aportaciones individuales para mejorar la producción. Esta base de partida es una riqueza de difícil paralelismo en otra modalidad de empresa. Si siempre se ha dicho que la riqueza de una entidad está en las personas que la componen, en estos momentos la riqueza humana juega un papel como nunca lo ha hecho en su historia.

Si la cooperativa está organizada en lo social de abajo hacia arriba (Asamblea General, selección de los mejores para el gobierno propio, etc.), en lo productivo está pidiendo también este tipo de proceso. La doble condición de trabajadores y empresarios no debe ser doblegada en trabajadores la mayoría y unos pocos empresarios los que gestionan, los que "entienden" la empresa. Releyendo la filosofía cooperativista que como herencia permanente nos legó D. José M.^a Arizmendiarieta, dice: "Los cooperativistas somos algo más que autómatas o simples trabajadores carentes de facultades de autogobierno. Somos trabajadores y empresarios".

Esta idea básica es la que está pidiendo la empresa que quiera afrontar con éxito su desarrollo permanente, y parece evidente que el cooperativismo tiene en su concepto filosófico unas posibilidades innatas para afrontarlo, al unir el concepto de trabajador y gestor como un todo. La persona es, como lo ha sido siempre, la riqueza con que nuestra sociedad cuenta. Si por la revolución tecnológica se está pidiendo una participación activa, para no caer en el fatalismo de meros usuarios del consumo tecnológico, deberíamos llevar esa misma posición activa al mundo empresarial y tratar como personas modernas, capaces de aportar, además de su habilidad, su capacidad intelectual. En este cometido, los cooperativistas somos los primeros que tenemos que saber afrontar el desafío tecnológico, haciéndolo nuestro, tomando esa posición activa que permitirá captar todo lo positivo que esta nueva etapa histórica nos brinda.

La formación juega un papel importante en todo el proceso descrito, y, si estamos inmersos en un mundo cambiante, la formación ha de estar de forma activa dando herramientas para esta posición de protagonista. ■

plantean soluciones (los llamados círculos de calidad) y pasan a nivel superior los temas ya analizados, generándose una cadena de abajo hacia arriba más eficaz para la toma de decisiones, pues éstas cuentan con el análisis necesario y además realizado por los protagonistas que entienden el problema porque lo manejan todos los días.

Me voy acercando a la síntesis con la que quiero dar contenido al título del artículo. Hasta ahora no he mencionado la palabra cooperativismo y sólo he hablado de tecnología, pero a través de ella me he acercado a cómo tiene que ser el nuevo operario en todos los niveles. La "participación integral" parece a primera vista que no está hecha para nuestras empresas. Se piensa que hay que efectuar reciclajes difíciles de llevar a cabo para cambiar los conocimientos humanos; sin embargo, un razonamiento sobre este problema decía que "más difícil es conducir un automóvil en nuestras ciudades, donde habilidad, rapidez de reflejos, precisión, etc. son puestas a prueba en todo momento, que el programar un armario de CN para un tornero o manejar un robot para un experto soldador". Bien es cierto que serán necesarios cursos de formación,

como ha sido necesario pasar por la academia de conducir primero.

Mayores posibilidades del cooperativismo

Con todo, nuestra síntesis llega a que, por lo menos teóricamente, más posibilidades de éxito tiene la empresa cooperativa para hacer esta transformación que cualquier otra modalidad. La participación en la sociedad no queda pues reducida a una cuestión, siempre importante, de participación en los grandes conceptos de la Asamblea General, sino que hay que pasar a ser "gestor" del propio trabajo, pensar que el trabajo repetitivo va a ser asumido cada día más por los automatismos pero que siempre será necesario una gestión global, dando con ello contenido y responsabilidad.

Mucho deberán cambiar también las empresas cooperativas, pues han tenido una participación de las personas en el estamento social de la empresa pero la forma de organizarse técnicamente ha sido la tradicional de la empresa capitalista. Era un modelo eficaz en aquel tiempo, más, hoy que se acerca esta



- Nuestro objetivo básico es la formación de promotores empresariales
- En 1985 eran 10 los becarios y hoy son 23

SAIOLAN

LANZA SUS DOS PRIMERAS PROMOCIONES EMPRESARIALES

Jesús E. Ginto
FOTOS: PEDRO LUIS

En apenas dos años, Saiolan ha acreditado una imagen como Centro de formación de promotores empresariales, al mismo tiempo que ha afianzado su papel de puente entre la empresa y la Universidad, ha multiplicado los contactos y las colaboraciones con los Centros de Investigación vascos y ha merecido la atención y el apoyo decididos de las Instituciones autonómicas, tanto del Gobierno Vasco como de la Diputación Foral de Guipúzcoa.

Saiolan acaba de lanzar dos promociones empresariales: una de software industrial dedicada a la automatización de procesos de fabricación y otra de aplicaciones industriales del láser de alta potencia, proyecto que ha sido realizado conjuntamente con FAGOR. A pesar de las lógicas limitaciones de una entidad con sólo dos años de andadura, Saiolan se ha convertido ya en una de las firmes esperanzas de cara a la generación de empleo de nuevo cuño, estrechamente vinculado a las nuevas tecnologías y destinado a la nueva saga empresarial, familiarizada por estudio y formación, con la informática y la microelectrónica.

Saiolan apuesta claramente por los jóvenes postgraduados de las Escuelas de Ingeniería, Ciencias Económicas o Empresariales y su Plan a Largo Plazo, recientemente elaborado prevé que vean la luz 23 nuevas promociones.

Objetivos

En un principio Saiolan fue concebido básicamente como un proyecto de tipo educativo. Hoy, sin embargo, prevalece el compromiso directo con la actividad promotora, señala su Director Armin Isasti. En esta reorientación ha jugado un papel fundamental la labor de su Comité Promotor, integrado por representantes de la Administración, de la Universidad, de las empresas y de los Centros de Investigación de Euskadi.

La experiencia de estos dos años ha servido enormemente para la ejecución de su primer Plan a Largo Plazo (1986-90) y de su primer Plan de Gestión correspondiente a 1986. En ambos documentos se recuerda que el objetivo prioritario de Saiolan se centra en el desarrollo de las capacidades técnicas y de gestión de los jóvenes postgraduados procedentes de carreras ligadas al mundo de la empresa, tratando de buscar su

implicación en actividades concretas de promoción industrial. En 1985 eran 10 los becarios y hoy son 23, asesorados permanentemente por diez monitores con experiencia educativa y de empresa.

El planteamiento básico de Saiolan es pues la formación de promotores, a través del desarrollo de un producto o proceso en el que se van analizando todos los aspectos técnico-empresariales (métodos de gestión, producción, Marketing, aplicaciones tecnológicas etc.) y siempre con la mira puesta en la promoción de un proyecto empresarial.

La consecución de este objetivo requiere un método que proporcione una formación multidisciplinar, acorde con el proceso que ha de seguirse en toda nueva actividad empresarial. También conlleva la selección de aquellos sectores industriales de interés preferencial que se susciten desde distintas entidades y Grupos empresariales juntamente con la elección de aquellos productos que puedan abordarse con garantía empresarial. Exige, por supuesto, una adecuada captación de recursos humanos, potenciando al máximo las potencialidades que encierra el trabajo coordinado entre empresa y Universidad.

Periodo de formación

Es un elemento clave para el éxito de los proyectos lanzados desde Saiolan. En una primera fase predomina el aspecto teórico, facilitando al becario una visión global del mundo de la economía, de la empresa y la tecnología. "Entendemos que el mejor proceso formativo - indica Armin Isasti- es analizar la empresa en un contexto de mercado y de evolución tecnológica, aprendiendo a utilizar una serie de herramientas para acceder a informaciones y datos de actualidad".

Estos objetivos se canalizan a través de un estudio monográfico, cuya duración es aproximadamente de tres meses y cuyo contenido se ajusta a la siguiente temática: estructura organizativa de la empresa, cuenta de explotación y balances; incidencia de las nuevas tecnologías y de la adhesión a la CEE; cifras del sector sometido a estudio en diferentes países y su evolución; programas de reconversión y, finalmente, planteamiento de la viabilidad sobre un proceso promotor de nueva empresa en dicho sector: seleccionando el producto, enfocando su promoción, buscando los necesarios apoyos y estudiando los principales recursos internos y externos.

Al final de este periodo, el becario efectúa la correspondiente memoria y asume en equipo la responsabilidad de lanzar una determinada actividad empresarial.

En una segunda fase formativa, con una duración mínima de ocho meses, se analizan todos los factores que inciden en el lanzamiento de un producto hasta el momento de su puesta a punto como actividad empresarial. Se trata de un proceso de análisis, creación y experimentación, en el que el "emprendedor" partiendo de una idea va desarrollando una estrategia. Método que facilita una visión objetiva y crítica y una anticipación a los potenciales obstáculos, al mismo tiempo que ofrece un medio pa-



Estudio de proyectos

- El marco en que actúa Saiolan es amplio, ya que incluye cuanto suponga desarrollo de nuevas iniciativas empresariales
- Los objetivos de cualquier promoción vienen configurados por el desarrollo de productos concretos

ra comunicar a otros la estrategia de negocio, para probar ideas y mejorarlas.

Promoción de actividades

El marco en el que actúa Saiolan es amplio, ya que incluye cuanto suponga desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, desde la creación de nuevas empresas autónomas hasta el lanzamiento de divisiones o secciones en empresas ya existentes, así como de innovaciones tecnológicas que provoquen cambios positivos en la relación producto/mercado/servicios.

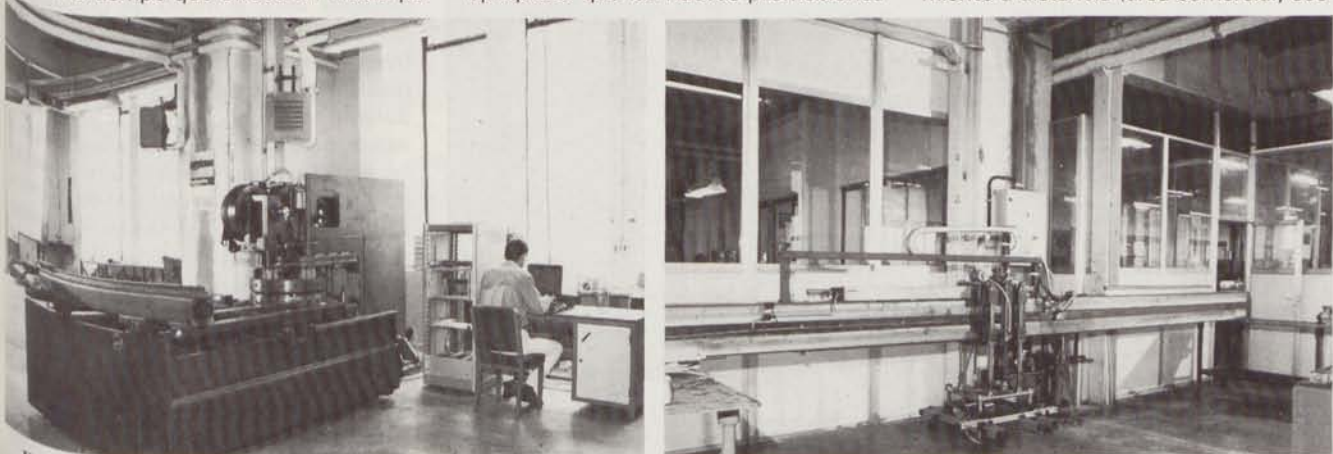
Desde el momento en que el cambio tecnológico y los ciclos de vida de los productos obligan a una nueva política de inversiones en fábricas automatizadas y flexibles y a una estrecha colaboración entre investigación, desarrollo, producción y marketing, parece lo más apropiado que las nuevas promociones

se desarrollen preferentemente en el campo de las empresas auxiliares de aplicación de tecnologías avanzadas y en empresas de servicios. Así se recoge en el Plan a Largo Plazo.

Esta sería la filosofía de actuación. Descendiendo al terreno práctico, los objetivos de cualquier promoción de Saiolan vienen configurados por el desarrollo de los proyectos concretos, cuyos contenidos han de quedar perfectamente definidos en cada una de las áreas de actuación. La concreción de los proyectos susceptibles de promover una actividad empresarial, exige disponer de información constante sobre tecnología y mercados.

De ahí se deriva uno de los cometidos importantes de Saiolan, la realización de **ESTUDIOS DE PROSPECCION**, cuya finalidad es la de identificar los productos más prometedores y el margen de incertidumbre que los rodea desde un punto de vista tecnológico, económico y comercial, hasta el momento en que los proyectos susciten el necesario interés para la puesta en marcha de una actividad empresarial a través de un proyecto de promoción.

Algunos de los estudios de prospección previstos o en fase de ejecución tienen que ver por ejemplo con los sistemas de punzonado para materiales ligeros (centrado en el área comercial), cizalla opti-corte (área comercial y económica), sistema de diagnosis o mantenimiento a distancia (área comercial, eco-



Proyecto de célula de fabricación flexible para el trabajo de la chapa.

→ nómica y tecnológica) o taller de moldeado de hormigones polímeros (también área comercial, económica y tecnológica).

Promoción interna y externa

Finalizado el estudio de prospección interna viene el estudio de viabilidad y el tecnológico, incluida la búsqueda de colaboradores. Ambas etapas tienen una duración aproximada de 8 meses. Una vez concluidas dan paso a la tercera fase que es propiamente ya la del lanzamiento de la empresa, previa constitución de la misma.

Hay proyectos de **promoción interna**, con participación exclusiva de Saiolan, como es el caso de la actividad de software industrial recientemente promovida o el taller auxiliar de chapa, cuyo proyecto se iniciará en noviembre próximo para concluir en diciembre del 87.

Otros proyectos son de carácter **externo**, cuando una empresa o Grupo facilitan colaboración y cobertura. En este capítulo se incluye la nueva actividad de aplicaciones industriales del láser de alta potencia, realizado en colaboración con FAGOR, ya concluido y dispuesto a funcionar como una actividad más del Grupo. Cabe citar igualmente el proyecto para la fabricación de máquinas de

• El Dpto. de Trabajo del Gobierno Vasco y la Diputación de Guipúzcoa son las dos entidades que hoy participan mayoritariamente en la financiación

• Hay proyectos de promoción interna y externa
• El becario de Saiolan percibe una beca anual de 1.000.000 de pesetas.

envasado vertical bajo vacío, comenzado en mayo pasado y previsto para finalizar a últimos de 1987. También el de máquinas de soplado de cuerpos huecos en plástico, cuyo desarrollo se inició en mayo pasado y se prolongará hasta febrero de 1988.

Saiolan tiene igualmente entre manos un **proyecto genérico**, centrado en el diseño, fabricación y puesta en funcionamiento de una célula de fabricación flexible para el trabajo de la chapa.

Recursos Humanos

La propia razón de ser de Saiolan hace que el elemento humano, tanto docente como discente, constituya un factor clave para el éxito de su labor. El personal monitor une a sus cualidades pedagógicas y a su capacidad de motivación un buen conocimiento del mundo empresarial, que intenta actualizar permanentemente en base a estancias en Centros de Investigación y universi-

dades, mediante la participación en cursos y seminarios etc.

Junto a los diez monitores, dedicados total o parcialmente a Saiolan, están los 23 alumnos becarios y cuyo número se irá incrementando de año en año. Los becarios proceden habitualmente de las Escuelas de Ingeniería o Económicas y de las Facultades de Ciencias, es decir, de las carreras más directamente vinculadas al mundo de la empresa. También puede ser personal proveniente de empresas en reciclaje.

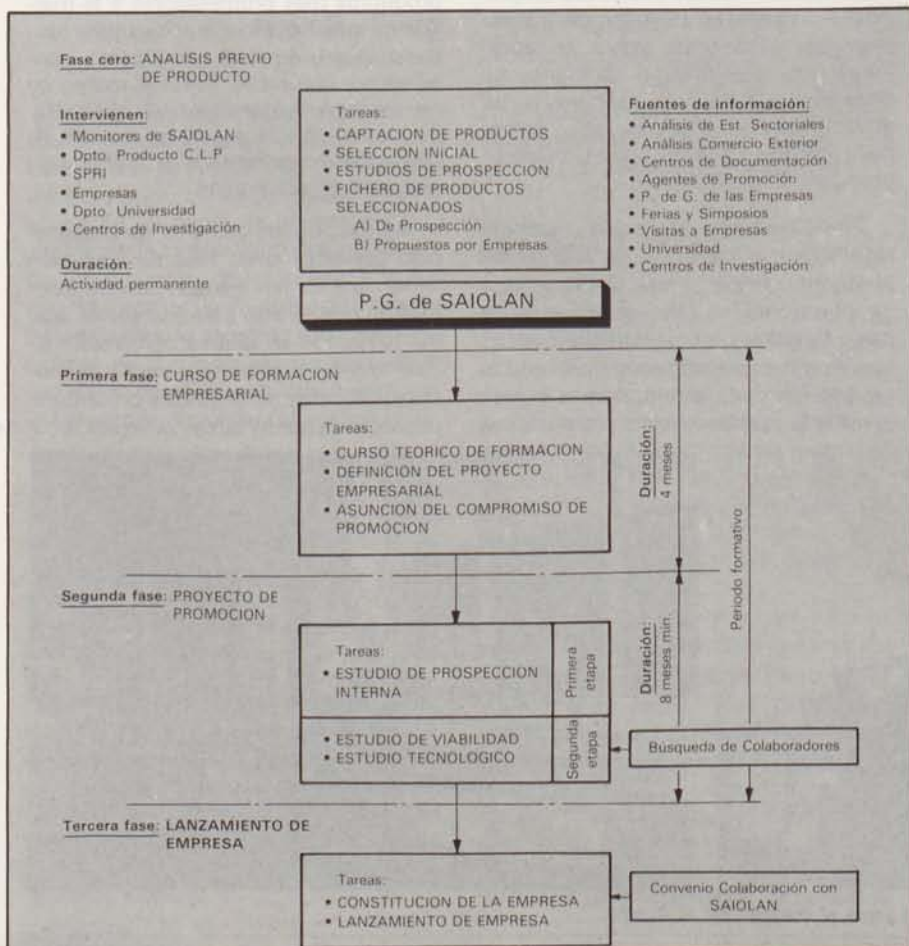
El becario percibe una beca anual de 1.000.000 pts. El Plan a Largo Plazo prevé pasar en cinco años de una autofinanciación del 11% al 33% de los costos totales de Saiolan, gracias a los ingresos derivados de las nuevas promociones tanto internas como externas. Pero de momento, las dos entidades que participan mayoritariamente en la financiación de Saiolan son el Departamento de Trabajo del Gobierno Vasco y la Diputación de Guipúzcoa. En menor medida, los Departamentos de Industria y Educación y las cooperativas asociadas a Eskola Politeknikoa, que en su momento fue la entidad promotora de Saiolan y a cuyo proyecto sigue prestando toda clase de apoyo técnico y humano.

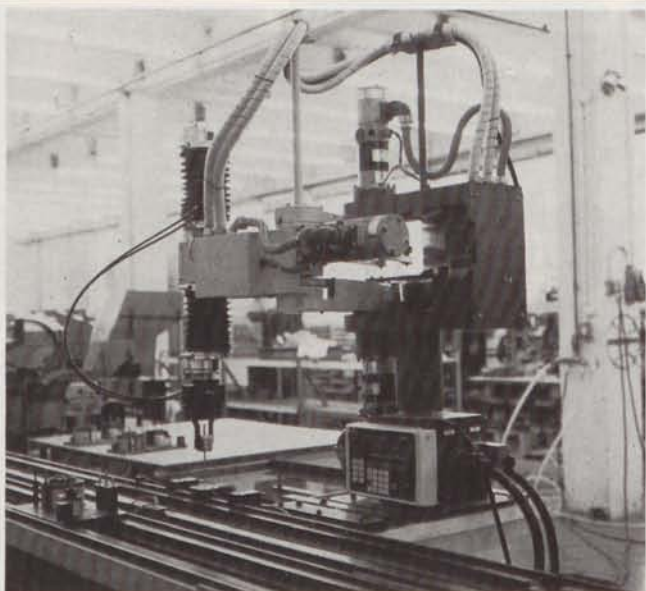
El Comité Promotor, "alma de Saiolan", según el Director, está integrado por representantes del complejo técnico-educativo formado por Eskola-Alecoop e Ikerlan; por representantes de la Administración Vasca - Departamento de Trabajo y Diputación de Guipúzcoa - y por representantes de empresas.

Cabría decir a modo de conclusión que Saiolan, con su mezcla de ilusión y buen hacer, trata de contribuir a la recuperación de ese espíritu empresarial que durante tantos años ha caracterizado al vasco, pero con proyectos adecuados a las exigencias tecnológicas y de gestión de nuestro tiempo. Y lo hace de un modo bien adecuado, dotando al equipo promotor de jóvenes postgraduados de las herramientas teóricas y prácticas para llevar adelante el empeño.

El corto espacio de tiempo transcurrido desde su creación está confirmando ya lo acertado del proyecto Saiolan y el próximo futuro se encargará sin duda de confirmarlo aún más.

FASES DE UN PROCESO DE PROMOCION





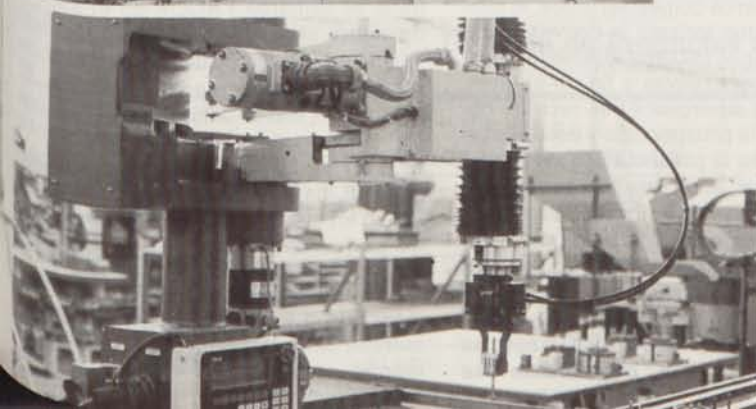
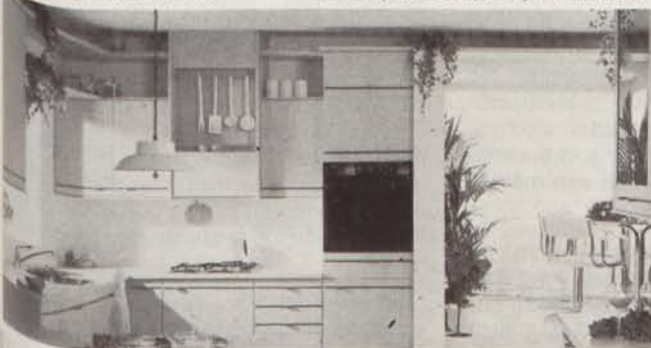
La organización divisional de FAGOR va a constituir, probablemente, la expresión más característica de una nueva manera de entender las relaciones empresariales entre las cooperativas que lo componen.

Hasta ahora, el nivel del grupo, era el único lugar de encuentro de las cooperativas, pero la creciente complejidad y diversidad de los problemas a abordar, amén del progresivo incremento de nuevas actividades y cooperativas, nos han aconsejado buscar este nivel intermedio que tiene como eje directriz el mercado.

LA ESTRUCTURA DIVISIONAL DE FAGOR

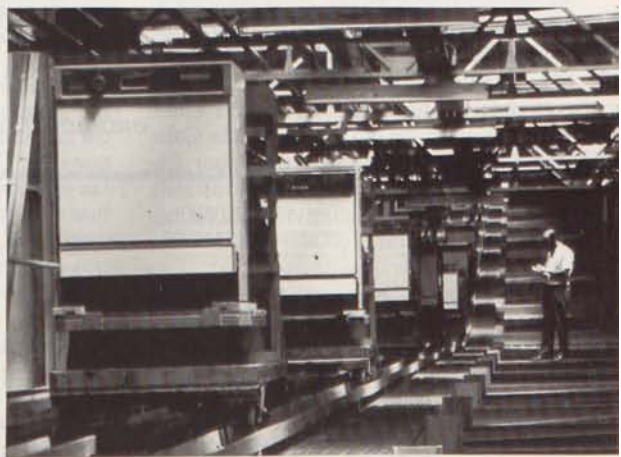
Texto: Jesús E. Ginto

Fotos: Jesús Uriarte y Pedro Luis



Es todavía una organización incipiente cuya consolidación va a ser labor de los próximos años. Y muestra de ello es la propia orientación de este número, que se apoya en mesas redondas constituidas por los Gerentes, de las cooperativas que componen la División, que si bien reflejan la voluntad de avanzar en este nuevo espacio de gestión, reflejan también que todavía se está al principio del camino.

Pero, lo importante es que los ejes básicos están ya trazados y se empieza a caminar.





División de Productos de Consumo

"LAS CIRCUNSTANCIAS ACTUALES EXIGEN AUNAR ESFUERZOS Y FUNCIONAR CON CRITERIOS DE MARKETING

La nueva política de División configurada con una clara opción de Marketing, el empuje dado al proceso de aglutinación con la ayuda de una marca comercial común Fagor que ahora da también nombre al Grupo, la decidida política de internacionalización y la correspondiente "europeización del catálogo", las sinergias previstas en este proceso unificador, la reconversión de las distintas plantas y el necesario reciclaje humano y los posibles nuevos productos de la División, constituyeron los principales temas abordados en la Mesa Redonda sobre la recién creada División de Productos de consumo de FAGOR.

Participaron en la misma Javier Mongelos, Director General del Grupo y el Presidente de Ulgor, Juan Mari Otaegui, además de los gerentes de las cinco Cooperativas de la División: Jesús Catania (Ulgor), Antxon Alberdi (Fagor Clima), José M.^a Ortubai (Fagor Industrial), Iñaki Altuna (Lenniz) y Felipe Uribe-etxebarría (Radar).

— Al amplio proceso descentralizador que en su día se llevó a cabo en Ulgor se contraponen ahora un proceso acelerado de aglutinación en torno a las distintas Divisiones de FAGOR. ¿Cómo se explican fenómenos tan distintos en tan limitado espacio de tiempo?

— Cada uno de los procesos obedece a momentos empresariales y económicos muy diferenciados. Entre las razones que en su momento aconsejaron la descentralización cabe destacar: la existencia de diferentes canales de distribución para las distintas actividades entonces agrupadas en Ulgor, la conveniencia de dispersar el riesgo financiero y la necesidad de cumplir con los objetivos básicos de participación por parte del socio-trabajador, algo que resultaba difícil de llevar a cabo satisfactoriamente en un Ulgor con más de 3.000 personas.

Hoy día nos hallamos ante una situación internacional y unas expectativas empresariales muy distintas, que aconsejan un enfoque más marketinista y con una marca comercial única, al mismo tiempo que indican la conveniencia de conjuntar al máximo la actividad de nuestras Cooperativas a fin de obtener las mayores sinergias en el terreno comercial, en la prospección y estudios de mercados, en la presentación de catálogos conjuntos, en el diseño y la estética. Esta nueva política no refleja ningún retroceso respecto a la etapa anterior, sino simplemente una adaptación a las nuevas circunstancias.

— ¿Podrías concretar las sinergias de las que van a beneficiarse las

Cooperativas de la División de Productos de Consumo con la nueva estructura organizativa?

— Existen posibilidades en áreas diversas. La más clara es, sin duda, la del mercado tanto interior como exterior, gracias a la potenciación de redes comerciales comunes, de estudios conjuntos, de una gestión unitaria en temas de comunicación y publicidad apoyada en la fuerza de la marca FAGOR. Si a nivel de Grupo es ya importante lo de la imagen única, en nuestra División lo es aún más, teniendo en cuenta que el usuario final lo es de todos nuestros productos.

En este sentido, ya hemos podido constatar en poco tiempo el valor que tiene el llamarse FAGOR en el mercado, sobre todo para nuestras Cooperativas más pequeñas que no disponen de medios de publicidad adecuados. El cambio de marca comercial de algunos de nuestros productos, que ahora se venden ya con la denominación FAGOR, ha tenido una excelente aceptación en el mercado interior y sus efectos se han mostrado claramente positivos de cara a las ventas. No cabe duda que pensando en el mercado internacional, la adopción de una marca comercial única constituye un paso fundamental.

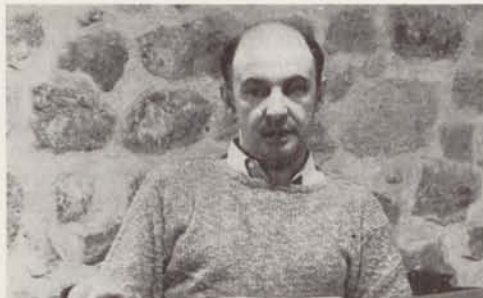
Pero las sinergias derivadas de nuestro funcionamiento como División no sólo se extienden al área del mercado sino a todos los ámbitos de la empresa, al facilitar la adopción de soluciones conjuntas en el terreno de la logística (distribución, transporte, almacenes), en el área de I+D, a través de la investigación conjunta de nuevos productos sin dejar de lado el desarrollo de producto en cada planta; en el área de diseño mediante la coordinación en temas estéticos y creativos; en el área técnica, aprovechando la similitud de nuestros procesos industriales salvo el caso de Lenniz; en el área administrativa y en la política de Recursos Humanos.

La División ha de capitalizar y encauzar todas estas posibilidades tratando por supuesto de garantizar el máximo grado de autonomía posible, dentro de este esquema claramente sectorializado que forman las actividades de productos de Consumo duradero del Grupo FAGOR.

— Ahora que estamos ya dentro de la CEE, ¿cómo se ve desde la División de Productos de Consumo la irrupción de las grandes marcas europeas de electrodomésticos en el mercado español y, en contrapartida, cuál es su estrategia de cara al exterior?

— En el mercado interior tenemos que trabajar para que FAGOR siga siendo la marca líder cuando vengan los europeos, aunque algunos de ellos están ya bien presentes. Pretendemos consolidarnos como el fabricante líder del país, al igual que ocurre en otros países europeos donde la marca líder corresponde a un fabricante autóctono. Contamos para ello con una buena imagen de calidad, tanto de cara al usuario como al distribuidor, y somos de las pocas marcas a nivel europeo que ofrecemos casi toda la gama de productos de la cocina.

En lo que respecta a la exportación, consideramos que nuestro mercado natural se extiende en un radio de 2.000 kms., es decir, que abarca la práctica totalidad de Europa Occidental. En la



Jesús Catania
(Gerente de Ulgor)



Iñaki Altuna
(Gerente de Lenniz)



José M.ª Ortubai (Gerente de Fagor Industrial)



Antxon Alberdi (Gerente de Fagor Clima)

actualidad exportamos algo más del 30% de nuestra producción, mayoritariamente a Europa (90%) con nuestra propia marca y a través de redes propias, gozando de una significativa implantación en Francia y Gran Bretaña. Nuestras expectativas apuntan hacia el 40%, para lo cual ya hemos "europeizado" nuestro catálogo que está dirigido hacia el segmento medio-alto.

— La División de Productos de Consumo se ha visto especialmente afectada por el proceso reconvertor de los últimos años. ¿Cuál es su situación actual?

— En Ulgor tenemos prácticamente reconvertida la planta de frigoríficos y de lavavajillas y acabamos de iniciar la de cocinas y lavadoras. En tres años tendremos todas las plantas reconvertidas y a punto, con un catálogo equivalente al de las empresas líderes europeas, unas productividades importantes y unos costes muy competitivos. Previsiblemente, en tres años podemos convertirnos en la mejor empresa de electrodomésticos europea, por la sencilla razón de que seremos la más mo-

derna. Las inversiones totales para la reconversión ascenderán a 7.500 millones de pesetas.

Fagor Clima, de acuerdo con la línea reconvertora de Gruvesa, que contempla la especialización de plantas por producto, ha cedido la fabricación de termos eléctricos a Fabrelec, siéndole a su vez cedida la fabricación de calentadores por parte de Mayc. Fagor Clima se ha quedado pues con la fabricación de calentadores, hallándose actualmente en la fase de reconversión interna de procesos que concluirá en año y medio, con unas inversiones de 450 millones.

En lo que respecta a Radar, el proceso reconvertor no ha contado con el paraguas estatal como en el caso de Ulgor y Fagor Clima, pero sí se ha acogido al Plan de Relanzamiento Excepcional para el sector Menaje de la C.A. Vasca, promovido por el Gobierno Vasco. Con una inversión de 400 a 500 millones, Radar espera modernizar al máximo su planta de ollas, que se comercializan ya con el nombre de FAGOR y que cubren de momento el 35% de la demanda interior.

División de Productos de Consumo

(Previsiones para 1986)

	VENTAS			INVERSIONES (COMPROMISOS)	PUESTOS DE TRABAJO
	M. INTERIOR	M. EXTERIOR	TOTAL		
ULGOR	16.248	6.069	22.317	4.316	2.189
LENNIZ	662	171	833	30	123
RADAR	1.401	57	1.458	63	118
FAGOR CLIMA	1.489	221	1.710	168	204
FAGOR INDUSTRIAL	1.856	892	2.748	174	320
TOTAL DIVISION	21.656	7.410	29.066	4.791	2.954

Las plantas ya reconvertidas o en reconversión de Ulgor, Fagor Clima y Radar, incluyen la aplicación de las más modernas tecnologías en automatización de procesos productivos, con la incorporación de la robótica, del CAD/CAM, la fabricación flexible etc.

En cuanto a Fagor Industrial, a pesar de su difícil encaje en cualquiera de las Divisiones de FAGOR, hemos pensado que donde mejor cuadraba era en nuestra División de Consumo, debido a su convergencia técnica y de producto con Ulgor, así como también comercial, aunque en menor medida. Fagor Industrial no se encuentra en proceso de reconversión, pero sí de reorganización de plantas, contando desde el pasado año con un nuevo pabellón en Oñati de 9.000 m². Las mejoras introducidas deben permitir obtener mejoras importantes de productividad.

— **La entrada en funcionamiento de instalaciones tan sofisticadas ¿en qué medida están afectando o van a afectar a la organización interna de las plantas y a la cualificación del personal?**

— Enormemente, ya que responde a un concepto completamente distinto de empresa y a esquemas de producción mucho más flexibles, con gran incidencia de la informática y la electrónica. Lo cual exige una mano de obra más cualificada y, consiguientemente, un reciclaje intensivo de nuestro personal. Posiblemente, el área más afectada sea la de mantenimiento de máquinas y sistemas, donde hasta ahora predominaba el elemento mecánico y electromecánico, mientras que en adelante serán los sistemas electrónicos avanzados y, lógicamente, hará falta personal especializado en estos temas.

La adaptación a estos nuevos sistemas es posible, tal como nos lo va demostrando la experiencia, contando para ello con los técnicos provenientes de Eskola y con el reciclaje satisfactorio de algunos de nuestros técnicos, por ejemplo de eléctricos en electrónicos. Igualmente, en el campo del diseño hemos conseguido reconvertir con resultados sorprendentes a los antiguos proyectistas en diseñadores con ordenador. Lo cual quiere decir que hay un buen grado de reconversión profesional perfectamente asimilable, si bien habrá que potenciarla con gente nueva que disponga de conocimientos más actualizados.

Una vez más, hemos de subrayar la enorme ventaja que tenemos al poder contar con la colaboración técnica y humana de Ikerlan y Eskola, con su excelente nivel de Informática, Microelectrónica

y desarrollo de Programas para el Control de Procesos.

— **Habéis hecho referencia principalmente a las repercusiones del proceso reconversor sobre el operario cualificado. Pero ¿cuál va a ser su incidencia sobre el de taller o de cadena?**

— Aquí pensamos poner en marcha los círculos de calidad o grupos de trabajo que contribuyan a elevar la motivación y el interés, contando para ello con las lecciones extraídas de experiencias anteriores. Cabe indicar en este sentido que los nuevos equipos están ya pensados para hacer desaparecer las cadenas de montaje en su concepción tradicional, remplazándolas por grupos de trabajo de 8 a 10 personas, que de este modo se sentirán más implicadas en el conjunto del proceso.

Surgen inevitablemente ciertos interrogantes ante estos cambios que se irán superando en la medida que vayamos avanzando en el proceso reconversor y gracias también a la ayuda de cursos de formación adecuados.

— **Un aspecto negativo e inevitable de la reconversión es el excedente de empleo que se genera ¿cómo habéis enfocado este problema?**

— De no estar en FAGOR, la salida para el excedente de personal de



Felipe Uribe-etxeberria
(Gerente de Radar)

nuestra División de Productos de consumo sería la de cualquier otra empresa que está mandando la gente al Fondo de Promoción de Empleo, con todo lo que esta opción tiene de interrogantes de futuro.

En nuestro caso, ha sido el propio Grupo FAGOR el que ha cumplido las funciones del Fondo de Promoción de Empleo, por medio de la recolocación del personal afectado en otras actividades. Por supuesto que estos traslados acarrearán una serie de traumas y desarraigados, pero es el mal menor frente a la falta de empleo. Hay que destacar a este respecto, que se están haciendo todos los esfuerzos para posibilitar el reciclaje y la reconversión profesional de los que tienen que irse, al objeto de que

División de Componentes Industriales

- La razón fundamental de nuestra División es la búsqueda de sinergias, sobre todo en el área del Márketing.
- En el aspecto humano estamos teniendo un proceso reconversor sin mayores traumas.
- La ausencia de coordinación y convergencia tecnológica nos ha hecho perder oportunidades valiosas de



EL ENFOQUE MARKETING CONLLEVA UN AUTOMÁTICO CAMBIO DE CULTURA EMPRESARIAL



Javier Mongelos (Director General de FAGOR)

resulten lo más polivalentes posibles en otras Cooperativas.

En general, cabría resumir diciendo, que la situación de recolocaciones es atendida y aceptada por el colectivo, aunque con las lógicas reticencias. También es preciso señalar, que una vez finalizado el proceso reconversor, esperamos que esta División sea una gran generadora de medios financieros y, consecuentemente, de empleo en nuevas actividades productivas.

— En este sentido ¿existen expectativas de nuevos productos dentro de la División de Consumo?

— En el electrodoméstico de línea blanca no se aprecia una gran renova-

ción del producto, al contrario de lo que ocurre en la línea marrón, donde sin haberse saturado aún el mercado de la televisión en blanco y negro aparece la TV en color y el vídeo o el compact-disc, contribuyendo a crear nuevas necesidades de consumo.

Sin embargo, una cocina o un frigorífico de hoy no tiene demasiadas diferencias con el de hace 15 años, por lo que el público no tiene tantos incentivos para cambiar, salvo en el caso de avería grave o cambio de casa. Esta realidad ha hecho que el mercado interior de línea blanca apenas suponga hoy el 70% de lo que era en 1979.

El único producto que parece tener visos de renovación es el horno de microondas, que como modalidad de sobremesa se está vendiendo mucho en Estados Unidos y en Japón y empieza a penetrar con fuerza en Europa. Acorde con esta tendencia de consumo, hemos lanzado al mercado nuestro horno TO-DO, con el que esperamos situarnos bien en el sector de cocinas de cara al futuro. Con una óptica de División también puede tener sentido la promoción de minihornos, basados en la tecnología de Ulgor y en la red comercial de Radar.

Asimismo, puede haber posibilidades de desarrollo en el campo del menaje con la fabricación de ollas rápidas. También en el sector de los minidomésticos

(lavadoras, lavavajillas y frigoríficos pequeños), a tono con los cambios sociológicos que se están dando en nuestra sociedad. Del mismo modo, el criterio divisional puede ofrecer nuevas posibilidades de producto en Fagor Industrial, sacando series pequeñas que luego podrían venderse a través de la red de Ulgor.

— La electrónica aplicada al electrodoméstico ¿no está contribuyendo a abrir nuevos campos de consumo en la línea blanca?

— La experiencia general de los últimos años en el sector señala, que las posibles aplicaciones electrónicas en el electrodoméstico han sido mucho más lentas de lo que se esperaba, cuando hace sólo unos años se pensó que iba a barrer a la electromecánica. Hoy día, la presencia de componentes electrónicos en el electrodoméstico no llega al 5% (en Alemania puede ser que llegue al 10%), reflejando una evolución lenta aunque estable.

Ello es debido, posiblemente, al elevado coste de estos componentes, a la insuficiente preparación del servicio post-venta que no ofrece la garantía adecuada para la reparación de estos aparatos y al simple hecho de que los componentes electromecánicos han bajado sensiblemente de precio en los últimos años. ■



INISTA
TICO

Las Cooperativas del Grupo FAGOR dedicadas a la fabricación de componentes industriales, han decidido también aunar esfuerzos y buscar sinergias bajo la estructura de una División común. Sus sectores de actuación son hoy por hoy distintos, al igual que lo son las tecnologías básicas utilizadas, pero se tiene claro que las opciones de Marketing -sobre todo en el área internacional-, van a verse notablemente ampliadas con un catálogo de productos coordinado y una dinámica conjunta.

Todo ello implica un importante cambio de cultura empresarial y exige una coordinación de las estrategias de Marketing, tecnologías y empresariales para que el nuevo enfoque resulte eficaz. Estos y otros temas vinculados con la nueva División fueron analizados en una Mesa Redonda en la que participaron Javier Mongelos, Juan Mari Otaegui y los gerentes de las cuatro Cooperativas: José Ramón Eizaguirre (Ederlan), Rafael Leturia (Copreci), José M.^º Aldekoa (Fagor Electrotécnica) y Pedro Etxebarria (Leunkor).

— Ulgor aparece también aquí como el tronco común donde surgen las Cooperativas que hoy integran la División de Componentes Industriales. ¿Podrías comentar brevemente estos orígenes y la correspondiente actividad industrial?

— Ederlan nace ciertamente del doblamiento de una actividad de Ulgor, pero a la vez de la convergencia de intereses de unas pequeñas empresas de la comarca. Desde sus orígenes en 1963 se ha dedicado a la fundición, dirigida primeramente al electrodoméstico, para luego centrarse más en el sector de la automoción.

Copreci surge también en 1963 como fabricante de componentes para cocinas y estufas de los que Ulgor ya se autoabastecía y con la idea de producir tales componentes para otros fabricantes del sector de electrodomésticos. En una segunda etapa se orienta hacia la electromecánica con la producción de componentes para lavadoras y lavavajillas, creándose posteriormente una División de Calefacción que en 1978 daría



José Ramón Eizaguirre (Gerente de Ederlan)

lugar a Orkli. Actualmente seguimos fabricando componentes para el sector electrodoméstico y nuestro mercado es prácticamente el mundo.

Fagor Electrotécnica nace en 1966 como una División de Ulgor, centrándose en un principio en la tecnología de placas de selenio para semiconductores, pasándose luego a la de silicio. Posteriormente aparece una actividad completamente distinta, la de los sintonizadores de televisión, que más adelante dió lugar al embrión del que surgió Aurki.

Hoy día, Fagor Electrotécnica tiene dos actividades: una dedicada a la fabricación de semiconductores, de los que exporta el 80% a Europa, Estados Unidos y el oriente asiático; y otra a circuitos de alta frecuencia para el tratamiento de señales, que de momento está sujeta al mercado concreto del televisor, pero que en un futuro próximo se prevé orientar hacia la TV por cable, el tratamiento de señales por satélite y el amplio campo de las comunicaciones y la informática.

Leunkor es la Cooperativa más joven de la División. Nace en 1982 con la vocación expresa de crear unos cuantos puestos de trabajo, aprovechando las oportunidades que proporcionaba el Grupo y previendo que la reconversión de sus actividades iba a traer consigo un excedente de personal con formación a nivel de Maestría Industrial, junto a un parque de máquinas disponibles y una demanda cautiva existente en el Grupo.

Leunkor canaliza hoy tres actividades diferenciadas: la mecanización ligera, bajo pedido del cliente; las unidades de giro intermitente, con un cierto nivel de cualificación técnica y la producción de varilla intersoldada de la que Ulgor es un fuerte consumidor. Fabrilmente son dos módulos diferentes y comercialmente tres.

— Teniendo en cuenta que cada Cooperativa os movéis en un sector diferente -automoción, informática, comunicación, electrodomésticos- y que tam-



José M. Aldekoa (Gerente de Fagor Electrotécnica)

bién las tecnologías básicas utilizadas son distintas ¿cual es la razón de ser de vuestra División?

— Intuimos que, a pesar de nuestras diferencias, puede darse un conjunto notable de sinergias en el área de Marketing, aplicando las tecnologías básicas de producto y proceso que dominamos. La razón de ser fundamental de la División sería pues la búsqueda de dichas sinergias, independientemente de que en el futuro puedan darse otros campos que podamos abordar conjuntamente.

A modo de ejemplo y sin profundizar demasiado en las posibles sinergias, advertimos que Copreci está utilizando cada vez más motores en el sector informático y que Ederlan está vendiendo piezas de aluminio inyectado en este mismo sector. Parece claro que si también dispusiéramos de un producto adecuado en nuestra actividad de electrodomésticos de cara a dicho sector informático, cabría la posibilidad de vender productos más integrados, mejorando así la posición frente al cliente.

Estamos convencidos de que la ausencia de coordinación y convergencia tecnológica que se ha dado hasta ahora en nuestras Cooperativas, nos ha hecho perder oportunidades valiosas de mercado, como podría ser el caso del catalizador para automóviles.

Este enfoque marketinista al que nos estamos refiriendo conlleva un auténtico cambio de cultura empresarial, al tener que ser el mercado quien tire de la producción, superando el tradicional esquema de "vender desde dentro".

Además de las ventajas marketinistas, nuestro encuadre como División va a suponer una mejor aplicación de las técnicas de gestión de empresa, principalmente en todo lo relacionado con el Marketing, potenciando los estudios y análisis de mercado, la creación de redes comerciales conjuntas, la elaboración de catálogos comunes, la publicidad más potente y unificada, etc.



Pedro Etxebarria (Gerente de Leunkor)

— La División de Componentes Industriales puede ser una excelente idea pero serviría de poco sin una estructuración orgánica ¿qué habéis previsto al respecto?

— Para empezar y dentro de la necesaria estructuración orgánica, creemos que es necesario constituir un comité de Marketing y otro de Tecnología, que comiencen a estudiar temas y posibles sinergias que ayuden a llevar adelante el cambio de cultura empresarial que necesitamos.

En una segunda fase habría que hablar ya de proyectos concretos, planteando alguna opción conjunta en el plazo de un año que sirviera de estímulo para todos. En Copreci por ejemplo estamos trabajando ahora en el sector de microondas y es posible que resulte un proyecto viable la fabricación del "timer" entre Fagelectro y Copreci. No cabe duda que el intercambio de información tecnológica y el enfoque marketinista de nuestra actividad nos sugerirá pronto nuevas ideas conjuntas.

— Dejando de lado los posibles proyectos comunes que surjan de la actividad Divisinal ¿en qué nuevos productos están trabajando actualmente vuestras Cooperativas?

— En Copreci tenemos una preocupación clara por el hecho de estar inmersos en un mercado ya maduro y a veces recesivo. De ahí nuestro interés por afianzarnos en el sector de microondas, planteándonos la elaboración de un catálogo de componentes mecánicos y electromecánicos e incluso electrónicos -aprovechando las sinergias internas de la División- dirigido a dicho sector en alza.

Pensando en este catálogo, vamos a lanzar unos motores-ventiladores para el horno de microondas (cada uno lleva de 2 a 4), que técnicamente son una derivación de la electrobomba que hoy fabricamos para el sector de lavadoras y lavavajillas. También incluiremos el "timer" y el transformador del horno

que vamos a fabricar con licencia exterior.

Fagelectró es hoy de hecho el único fabricante español de semiconductores. Tras el proceso de reconversión último ha conseguido mantenerse y afianzarse en el mercado porque con anterioridad a la reconversión oficial ya había efectuado su propia reestructuración interna, ajustando el catálogo a producciones estandarizadas a nivel mundial y reduciendo fuertemente su estructura.

Fagelectro es hoy uno de los pocos fabricantes de semiconductores discretos que existen en Europa, compitiendo a nivel mundial con los grandes fabricantes de Estados Unidos y Lejano Oriente. Sirviéndonos de esta tecnología de procesos y producto intentamos ahora dar el salto hacia un nuevo producto centrado en los componentes de montaje en superficie SMS.

Por otro lado, partiendo de la situación ya madura de los sintonizadores de televisor y tomando como base esta tecnología, estamos viendo la posibilidad de introducirnos en nuevos sectores como la TV por cable y satélite, dentro del campo de la alta frecuencia, previendo la fabricación de unidades de TV por satélite y de piezas internas.

En otra línea, el dominio de montajes de placas electrónicas, nos va a facilitar la penetración en sectores en desarrollo y de fuerte consumo, como la automoción y la informática, bien sea con productos con diseño propio o como subcontratistas, aportando la garantía de calidad.

En Ederlan hemos estado siempre a la búsqueda de ese producto final de alto valor añadido que nos permitiera una diferenciación clara frente a la competencia y una mayor rentabilidad de nuestras actividades. Con este objetivo por delante, intentamos consolidar nuestras actividades de fundición, inyección y mecanizados, buscando dejar las expectativas en una doble vertiente: conseguir mecanizaciones muy diferenciadas de las actuales en base a Centros de Mecanizado y potenciar el lanzamiento de nuevos productos en ba-

Javier Mongelos
(Director General de FAGOR)



Rafael Leturia
(Gerente de Copreci)



se a los nuevos materiales. El dominio de estas tecnologías nos favorecerá mucho respecto a la situación actual, acercándonos a ese producto bien diferenciado dentro del sector de la automoción o la informática.

— Técnica y humanamente ¿en qué medida ha afectado la reconversión a vuestras Cooperativas?

— Felizmente, en el aspecto humano está siendo una reconversión sin traumas, actuando por el contrario como los grandes absorbentes de la mano de obra excedentaria que se ha ido generando en los procesos de reconversión de otras Cooperativas. Desde el punto de vista técnico, con la reestructuración hemos perseguido un triple objetivo: conseguir mayores productividades, flexibilizar las líneas productivas e introducir la informática en la gestión.

Este proceso de cambio lleva consigo una profunda reestructuración de equipos y personas junto a una extensa labor de reciclaje, ya que en muchos casos será el propio operario quien deberá cumplir funciones que hoy corres-



Juan Mari Otaegui

ponden a los indirectos, en tanto que éstos deberán asumir otros niveles de gestión. Va a suponer, en definitiva, un importante salto cualitativo para todos, que va a exigir y está exigiendo ya un gran esfuerzo del personal para ponerse al día en el dominio de las nuevas técnicas y funciones.

— A modo de pregunta última ¿qué espera el Grupo FAGOR de esta División de Componentes Industriales para el próximo cuatrienio?

— En primer lugar que asiente su estructura como División y que tenga una presencia mucho más potente en el mercado internacional, ofreciendo un catálogo amplio y bien integrado. Pero es que, además, el hecho de presentar un catálogo de estas características va a hacer surgir nuevas opciones de mercado, que de ninguna forma iban a aparecer marchando cada uno por su cuenta.

Esta proyección marketinista es una de las razones básicas para la creación de la Divisiones y a ello responde también la imagen de Marca única de FAGOR. ■

División de Componentes Industriales

(Previsiones para 1986)

	VENTAS			INVERSIONES (COMPROMISOS)	PUESTOS DE TRABAJO
	M. INTERIOR	M. EXTERIOR	TOTAL		
COPRECI	2.101	2.928	5.029	485	958
EDERLAN	2.367	2.286	4.653	486	640
F. ELECTROTECNICA	791	1.944	2.735	343	538
LEUNKOR	289	—	289	62	74
TOTAL DIVISION	5.548	7.158	12.706	1.376	2.210

La División de Ingeniería y Bienes de Equipo está integrada por Arrasate, Aurki, Uldata y Ulnatik. Objetivo básico de esta División es ofrecer al mercado un abanico de prestaciones y soluciones a la temática empresarial, tanto desde un punto de vista técnico como organizativo y de gestión. Sus responsables, en contacto diario con los planteamientos empresariales más dinámicos, asignan un papel muy importante al cambio de cultura empresarial, a la agilización de estructuras y a la introducción de un proceso más dinámico en materia de decisiones.

Temas, que junto con otros relacionados con la política de reindustrialización, la importancia fundamental del capital humano en las actividades de la División y la incorporación de nuevos productos y tecnologías, fueron objeto de atención y análisis en la Mesa Redonda que contó como participantes a Javier Mongelos y Juan Mari Otaegui; a Pedro Mendieta, Director de la División y a sus cuatro gerentes: Jesús M.^a Herrasti

División de Ingeniería y Bienes de Equipo

(Arrasate), Jesús Mendizabal (Aurki), José Ramón Goikoetxea (Ulnatik) y Roberto Gracia (Uldata).

— ¿Qué ofrece vuestra División a un mercado cualificado y en demanda creciente como es el de la Ingeniería de Servicios?

— Ofrecemos un conjunto de prestaciones dirigidas al ámbito empresarial, tanto desde el punto de vista técnico como organizativo y de gestión global, con la mira puesta en la mejora de las productividades en las distintas Áreas y en el conjunto de la empresa. Esta filosofía empresarial no es nueva en nuestro Grupo, pues el nacimiento de Arrasate respondió ya en su momento a la necesidad de diseñar y fabricar equipos para la automatización de procesos industriales en el tratamiento de la chapa.

A modo de síntesis, podríamos decir que nuestra actividad abarca la Ingeniería o Diseño básico de sistemas a través sobre todo de Ulnatik y Uldata; el diseño de sistemas específicos que comportan el cumplimiento de funciones en diferentes áreas o procesos productivos, mediante la actividad de Arrasate y Aurki y, en alguna medida, de Ulnatik. Por último, la fabricación de componentes y equipos standard para la automatización a través de Aurki.

Hasta el presente, se ha dado una interrelación de estos tres niveles de forma bastante natural. Lo que intentamos ahora, con la creación de la División, es ensamblar y cohesionar aún más las tecnologías y capacidades de las cuatro Cooperativas, propiciando la elaboración de un catálogo común y haciendo del Márketing un elemento tractor de la actividad.

''OBJETIVO BASICO: DESCUBRIR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS Y CREAR CANALES DE PROMOCION PARA LA NUEVA SAGA EMPRESARIAL''



— **Vuestra peculiaridad como empresas de Servicios de Ingeniería avanzada exige un especial dinamismo en la forma de conducir la empresa?**

— Cuando surgieron las Cooperativas nuestro tejido económico era débil en industria y servicios y durante muchos años nos hemos habituado a integrar un sinnúmero de funciones en la empresa. Eso hace que ahora, incluso cuando lanzamos nuevos proyectos de tecnologías avanzadas, aflore la tendencia a trasladar miméticamente ese tipo de estructura empresarial tradicional, excesivamente rígida y pesada, en lugar de tratar de subcontratar funciones.

Las economías postindustriales, hacia la que tendemos, ya no actúan así, sino que conciben la empresa fundamentalmente como un negocio, subcontratando lo que son funciones de servicio. El asumir esta nueva cultura empresarial, mucho más flexible y dinámica, es un desafío para que las nuevas actividades que intentamos potenciar sean exitosas y rentables.

— **¿Cómo se concreta esta filosofía de economía avanzada dentro de las exigencias del entorno cooperativo?**

— Mediante la puesta en marcha de un proceso más ágil y dinámico en materia de decisión. Hay que subrayar, en este sentido, que en nuestro Grupo se está dando una notable evolución en los últimos años, a la hora de agilizar normas que facilitan el lanzamiento de nuevas expectativas empresariales.

Por ejemplo, y creemos que es muy importante, se ha abierto el camino para la utilización del concepto de capital-riesgo, que es una vía que habrá que dinamizar al máximo de cara a la incorporación de nuevas tecnologías y a la creación de alternativas empresariales. Ya hemos comenzado a hacer buen uso de esta posibilidad, al poner en marcha en muy poco espacio de tiempo una actividad basada en la técnica del láser y otra de telemática, estando a punto de lanzar una tercera sobre captación de datos.



Juan Mari Otaegui
(Presidente de Ulgor)

Jesús M.^a Herrasti
(Gerente de Arrasate)



Pedro Mendieta (Director de División)

Conviene apuntar que el riesgo económico de estas nuevas actividades es mucho menor que el de una empresa tradicional. Al contar por un lado con el soporte del Grupo y la imagen de marca de FAGOR, y por otro con la circunstancia de que las inversiones en infraestructura resultan en principio reducidas. Es el capital humano, el gran reto de este tipo de negocios o iniciativas.

Todos estos planteamientos suponen un gran giro en nuestra cultura industrial, demasiado ligada aún a esquemas heredados de décadas pasadas. Además, no hay que olvidar que la flexibilidad de esquemas y la agilidad en las decisiones es algo inherente a este tipo de empresas de Servicios vinculadas a las nuevas tecnologías, como es el caso de nuestra División.

— **En este contexto, la posibilidad de promoción de nuevas iniciativas empresariales será también distinta de la habitual.**



— El éxito está en saber estructurar pequeñas empresas o actividades al amparo de las ya maduras o consolidadas que, además de aportar la infraestructura de lanzamiento se encargan de la prospección de catálogo y mercado, de alumbrar el desarrollo de producto y de los servicios complementarios. En definitiva, de crear canales de promoción para gente con protagonismo empresarial.

Este es precisamente uno de los papeles importantes que debe jugar nuestra División: descubrir nuevos productos y Servicios y generar unos cauces de desarrollo adecuados para la nueva saga empresarial que va surgiendo en torno al núcleo Eskola-Saiolan-Ikerlan-Coier-Alecoop y alrededor de las Escuelas de Ingeniería del País, con las que FAGOR deberá estrechar sus contactos, fomentando la elaboración de proyectos conjuntos que luego puedan dar lugar a nuevas actividades empresariales. En nuestra actividad el factor humano es un elemento clave.

— **Descendiendo al campo individual de las Cooperativas que integran la División, ¿en qué sectores centran su actividad y hacia donde dirigen sus expectativas de futuro?**

División de Ingeniería y Bienes de Equipo

(Previsiones para 1986)

	VENTAS			INVERSIONES (COMPROMISOS)	PUESTOS DE TRABAJO
	M. INTERIOR	M. EXTERIOR	TOTAL		
ARRASATE	1.054	632	1.686	48	305
AURKI	1.102	806	1.908	111	251
ULDATA	726	—	726	29	81
ULMATIK	274	404	688	34	71
TOTAL DIVISION	3.156	1.842	4.998	222	708

— Arrasate, que es una de las veteranas del Grupo Asociado y cofundadora de Ularco, nació con la vocación de incorporar nueva tecnología en procesos productivos, básicamente en la fabricación de máquinas que iban a ser utilizadas para la deformación de la chapa. De la construcción de máquinas, hemos ido pasando progresivamente a la venta de procesos conjuntos e Ingeniería. Una evolución que se ha acelerado en los últimos años y que pensamos intensificar aún más.

Aurki, surgida de Fagor Electrotécnica, se dedica a la ingeniería y fabricación de Controles Numéricos y de máquinas de ensamblaje automático, habiendo impulsado últimamente la robótica destinada sobre todo al sector de ensamblaje, así como, otra serie de proyectos dentro del sector de la Mecatrónica.

Ulmatic se sitúa en el área de Ingenierías de sistemas de Producción, dentro de la nueva cultura de "Factoring Automation" y el concepto de fabricación flexible, con la incorporación de equipos de ensamblaje automático, de inspección automática, de concatenación de procesos y máquinas.

Desde Ulmatik se plantea el diseño global de un sistema, llevando a cabo la labor previa de Ingeniería básica a fin de determinar las características del propio sistema productivo y definir los equipos básicos que van a configurar ese sistema. Posteriormente, se concretan las ingenierías específicas que corresponden al ámbito de la transformación de chapa, montaje etc.

La principal actividad de Ulmatik está centrada ahí, si bien existen otras esferas de actuación como las instalaciones generales o la transferencia de tecnología a países en vía de desarrollo.

La labor de Uldata se dirige hacia la gestión y transporte de información, hacia todo lo que signifique venta de Servicios Informáticos y Comunicación de Datos, basándose para ello en su dominio de la ingeniería de micros y de software. Se va posicionando con fuerza en el creciente mercado de las redes locales y en todo lo relacionado con la telemática.

— ¿Dónde van a centrarse los esfuerzos de la División para obtener las mayores sinergias posibles?

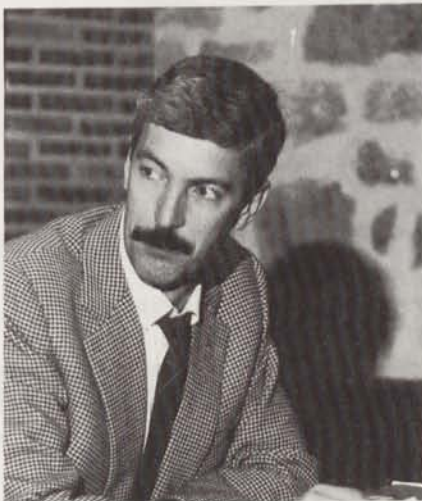
— Históricamente, la convergencia de producto, aunque aún falta mucho, se ha ido dando de manera bastante natural, como es por ej. el caso de la incorporación de los sistemas de regulación



José Ramón Goikoetxea (Gerente de Ulmatik)



Jesús Mendizabal (Gerente de Aurki)



Roberto Gracia (Gerente de Uldata)

y control de Aurki a las máquinas fabricadas por Arrasate. Sin embargo, en la política de mercado los intentos han sido mucho más dispersos y es precisamente en este capítulo donde la División ha de volcar sus esfuerzos para obtener sinergias.

Pensando sobre todo en el mercado internacional, nuestro objetivo se dirige hacia la elaboración de un catálogo común suficientemente amplio, que ofrezca una imagen de potencia y solidez con un paquete de productos y servicios lo más completo posible. Esperamos que la existencia de este catálogo común sirva de motor para nuevas ideas y proyectos derivados de una adecuada labor de Marketing.

También hay que mencionar entre las sinergias la creación de redes comerciales comunes, la formación específica de equipos comerciales y la realización de publicidad conjunta centrada en las posibilidades que presenta la División arropada con la imagen de marca FAGOR.

— Finalmente ¿qué papel espera jugar la División de Ingeniería y Bienes de Equipo en la generación de nuevos empleos y en el proceso reindustrializador?

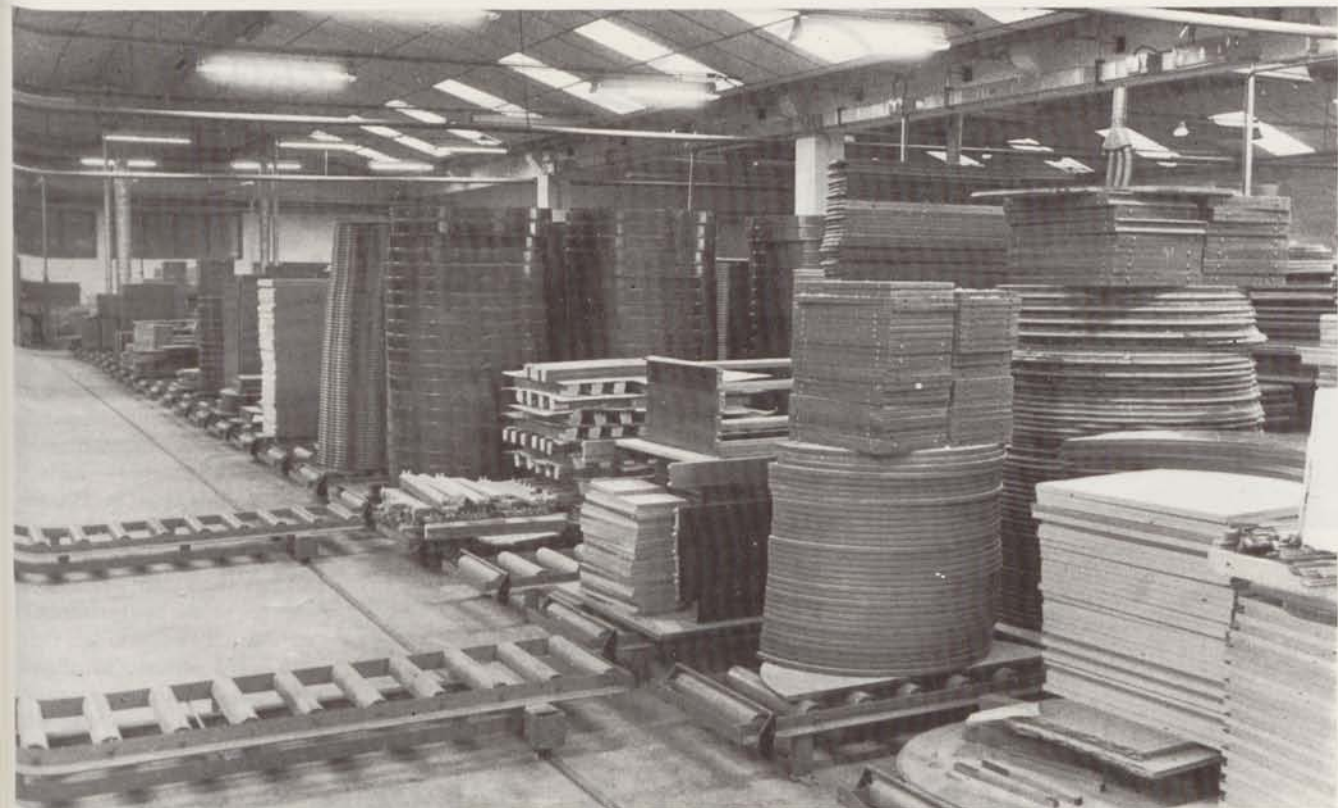
— Posiblemente poco en lo que respecta al concepto tradicional de creación de mano de obra directa, ya que nuestro desarrollo apunta más bien a la creación de pequeñas empresas de alta cualificación. Sin embargo, en la medida en que se lleve a cabo la política de subcontratación a que antes aludíamos, puede resultar bastante significativa la generación de puestos de trabajo inducidos.

Por otro lado, nuestra aportación a la reindustrialización vendrá por la vía de los nuevos productos, de la oferta de nuevos catálogos de productos ligados a las modernas tecnologías y de amplias prestaciones en el mercado. De este modo contribuiremos a la generación de trabajo de alto nivel, en línea con la preparación cada vez mayor de nuestros jóvenes y con las exigencias crecientes de nuestra sociedad.

- Intentamos aunar al máximo tecnologías y capacidades.
- En nuestra actividad el factor humano es un elemento clave.
- Asignamos un papel muy importante al cambio de

- Con la nueva estructura buscamos hacer del Marketing un elemento tractor de nuestra actividad.

- Se ha abierto un camino, creemos que importante, para la utilización del concepto de...



Juan Larrañaga Zabala

LA LEY REGULADORA DE LAS SOCIEDADES ANONIMAS LABORALES

Tras una serie de años en que la única regulación relativa a las S.S.A.A.L.L. era la orden Ministerial que con carácter anual publicaba el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a fin de otorgar las ayudas del entonces denominado Fondo Nacional de Protección al Trabajo, las Cortes Generales han aprobado la Ley 15/1986, de 25 de abril, reguladora de estas Sociedades, publicada en el BOE del 30.4.86, que se procede a resumir a continuación:

a) Concepto

Si el capital Social de una S.A. pertenece en, al menos, un 51% a los trabajadores que presten en ella su trabajo con contrato por tiempo indefinido y a jornada completa, dicha Sociedad podrá tener el carácter de S.A.L.

A estos efectos se crea en el Ministerio de Trabajo un registro específico en el que deberán inscribirse las S.S.A.A.L.L.

b) Límites a la participación en el Capital

Ningún socio puede detentar más del 25% del Capi-

tal. No obstante, si se trata de Entidades Públicas o de personas jurídicas mayoritariamente participadas por el Estado, las comunidades Autónomas y las Entidades Locales, la participación puede llegar hasta el 49%.

c) Derecho preferente de adquisición de acciones

Las acciones son de dos clases: las reservadas a sus trabajadores y las restantes.

Cuando se trata de acciones reservadas a los trabajadores, si se quieren vender a terceros, es preciso previamente ofertar la compra primero a los trabajadores no socios, luego a los socios trabajadores, después a los socios no trabajadores y, finalmente, a la propia S.A.L.

Si nadie opta por la compra es cuando estas acciones pueden venderse libremente a terceros.

d) Número máximo de trabajadores no socios

El número de trabajadores cuya relación laboral sea por

tiempo indefinido y que no sean socios, no podrá ser superior al 15% del total de socios trabajadores, salvo cuando la S.A.L. tenga menos de 25 socios trabajadores, en cuyo caso el porcentaje máximo será del 25%.

e) El Fondo de Reserva Especial

Además de las reservas legales y estatutarias, la S.A.L. ha de constituir un Fondo de Reserva Especial de carácter irrepartible, excepto en caso de liquidación, dotado con el 10% de los beneficios líquidos de cada ejercicio.

f) Régimen Tributario

Las S.S.A.A.L.L. gozan en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados de los siguientes beneficios:

- Bonificación del 99% por las operaciones societarias de constitución y aumento de capital, y por los actos y contratos necesarios para la transformación o adap-

tación de sociedades en S.S.A.A.L.L.

- Bonificación del 99% por las operaciones de constitución de préstamos cuyo importe se destine a financiar inversiones en activos fijos.
- Bonificación del 99% por la adquisición de bienes de la empresa de la que procedan la mayoría de los socios trabajadores de la S.A.L..

Además, las S.S.A.A.L.L. gozan de libertad de amortización durante los cinco primeros años desde su primer ejercicio económico.

Los citados beneficios tributarios se conceden por hacienda por un período de 5 años desde su constitución, prorrogable por igual plazo, siendo requisito inexcusable destinar al Fondo de Reserva, en el ejercicio en que se produzca el hecho imponible, el 50% de los beneficios líquidos.



OPORRAK ERE
EUSKARAZ

OPORRAK ETA EUSKARA

Zenbaki hau kaleratu orduko Kooperatibetako eta Lan Kide Aurrezkiko gehientsuenok oporraldien atarian aurkituko gara bete-betean. Ohizkoa denez, urtero sasoi honetan atsedendalditxo bat hartzeko aukera izaten dugu, eta, hiruzpalau astetan besterik ez bada ere, eguneroko lan nekagarria ahazteko poza nagusituz doakigu gure barruan.

Autoa prestatu eta mendia, itsasoa, eguzkia, kirola, jaiak, lurralde desberdinak, kultura bereziak, etab. izaten dira, posibilitate ekonomikoekin batera, oporretarako erreferentzi puntu nagusienak. Udako epeltasunak, eta gaurko gizartearen antolamendu-moldeak eraginda abiatzen gara, baikor eta umoretsu, herrialde berriak ezagutzera.

Opor-egunak aitzaki, zilegi bekit, **oporrak eta euskara** lemapean go-goeta batzuk egiteko baimena. Nahiz eta normalean oporretakoak ebasio-egunak izan, egun horietan ez dugu erabat baztertuko hizkuntzarekiko harremana. Kasu askotan aukera berriak suertatuko zaizkigu gure bellarirako arrotzak kontsideratuko ditugun hitz-jokoak entzuteko, eta sarritan biziki harrutuko gara mundu zabaleko hitz-jarioan aurkituko ditugun hainbat estilo eta joskeraz.

Kanporuntz edota urrutira doazenek, nazioarteko hizkuntzarik hedatuenak, lurralde txikietakozko hizkuntza

EDORTA URIA

minorizatuak, kultura marjinetuen espresio-hizkerak etab. ezagutzeko aukerarik izango dute. Desberdintasun guztien gainetik hizkuntzek komunikaziorako duten balioa konstatatu ahal izango dute, eta kasu gehienetan herri baten nortasuna eta identitatea adierazteko erabiltzen den hizkuntza eredu hurbilagotik bizitzeko oportunitate bikaina. Hizkuntza bait da, zailtarik gabe, giza-kulturak sortu duen emaitzarik handienetakoa.

Aldiz, hemen Euskal Herriko inguruan ibiliko garenok izango dugu beselako aukerarik ere, bereziki, euskararen baitan euskalki bakoitzaren aberastasuna gertuagotik ezagutu ahal izateko, iparraldeko euskaldunen artean nahiz hegoaldeko beste zenbait lurraldetan. Ohartuko gara zein emankorra den gure hizkuntza eta zernolako kontraste bitxiak eskaintzen dizkigun zonalde bakoitzeko hizkera desberdinen arabera. Beraz, euskararekin konexio berriak egiteko aukera ezinhoa bila dezakegu oporraldi hauetan.

Urrutira joan, nahiz inguruan gelditu, eman diezaiogun euskarari maila orotan merezi duen balioa. Euskarak ere har dezala beste hizkuntzeki duten babesa eta errekonozimendua, bel-

durrik gabe, eta zenbait kasutan arrokeriaz, erabil dezagun euskara udako ibilaldietan, entzun gaitzela eta jakin dezatela oraindik ere euskarak bizirik diharduela, non-nahi gaudelarik ere aldarrika dezagun gure herriaren oihartzuna eta mintzaira.

Aparte utziko ditut, gaurko honetan, euskararen berreskurapenerako daukagun behar larriak, baina ez nuke amaitu nahi artikulu xume honetarik gure kultura sustatzeko gomendioa edo antzeko zerbait adierazi gabe. Dakigunez, nahiko hedatua dago oporretan, patxadaz, zerbait irakurtzeko ohitura, eta euskaldunentzat idazten dudanez, ondo legoke, maletatxoak egiterakoan euskarazko liburu eta aldizkari pare bat hartzea, atsegina bait da itzalpeko freskotasunean eta laneko arazo-etatik urruti, euskaraz irakurtzeko gozamena.

XXgn. mendeko azken urteotan ezin dugu euskaldunok eskasiaren argudiorik erabili. 1986ko sasoi honetan, zorionez, literatur mota ugaria ari da sortzen euskaraz (elaberria, olerkia, antzerkia, ipuinak, gazte-literatura, komikiak...) eta hobeagoa sortuko da euskal irakurleko potentziala zabalduz doan heinean. Beraz, oporrek eta euskara uztartzeko ideia honekin, inolako paternalismorik gabe, hona hemen aurtengo atsedendaldirako proposatuko nukeen lematxoak:

Oporretan liburu bat euskaraz!!

SUPERADAS LAS PREVISIONES EN EL HIPER EROSKI DE LEIOA

J.E. Ginto

Unas 25.000 personas acudieron el día de la inauguración -4 de junio- al Hipermercado de Eroski en Leioa, superándose las 30.000 al siguiente sábado siete. Esta excelente acogida de la nueva superficie comercial de Eroski no fue un simple reflejo de la curiosidad del consumidor ya que, según el gerente Mikel Madariaga, la buena respuesta del público se ha ido confirmando en días sucesivos, desbordando todas las previsiones realizadas.

En su opinión y en la de Alberto Vidal, responsable del Departamento de Eroski en Vizcaya, el éxito del Hiper de Leioa confirma la necesidad latente de este tipo de fórmula comercial en el Gran Bilbao, si se tiene en cuenta que a nivel de Estado y más aún de País Vasco, el porcentaje de esta clase de establecimientos sobre el volumen total de ventas, dista aún mucho del alcanzado en otros países industrializados de nuestro entorno, como es el caso de Francia, Gran Bretaña, Bélgica o Alemania.

22% de Bilbao capital

En lo que respecta a la procedencia del público y según el sondeo efectuado por el propio Eroski en los primeros días de funcionamiento, se aprecia una mayor incidencia de los núcleos próximos de Leioa, Getxo y Algorta y también de la Margen Izquierda, habiendo constituido una grata sorpresa, según los responsables, el hecho de que el 22% se hubiera desplazado desde Bilbao capital.

La superficie de venta del Hiper ronda los 6.000 m.² y su distribución, similar a la del Hiper de Gasteiz, permite

una compra relajada y sin agobios, disponiendo de una gama amplia y variada de productos. Sus 34 cajas registradoras provistas de scanner facilitan enormemente la fluidez en el pago, evitando las colas incluso en momentos punta.

El sistema scanner, con su código de barras en la mayoría de los productos permite, en opinión de Madariaga y Vidal, una identificación inmediata del artículo y su precio por parte del cliente, lo cual redundará directamente en beneficio del consumidor. Por otro lado, facilita una gestión actualizada y flexible, al disponer en todo momento de valiosos datos respecto a la evolución de las ventas, horas de mayor o menor afluencia, demanda de determinados productos etc.

El Hiper Eroski de Leioa se ha convertido también en obligada referencia comercial para los establecimientos comerciales del Gran Bilbao y Vizcaya y en buen escaparate publicitario para las firmas suministradoras.

Presencia del Euskera

Un dato a destacar es la presencia constante del euskera, tanto en la rotulación como en el etiquetaje de los productos, en las comunica-



Cajas registradoras (34) provistas de scanner

ciones internas o en los avisos bilingües a la clientela. En todas las secciones del Hiper hay varias personas que hablan euskera, de modo que, como indica su gerente Mikel Madariaga, "aquí es posible vivir en euskera y comprar de todo utilizando únicamente nuestra lengua ancestral".

Otro aspecto a considerar es la dinámica beneficiosa que ha supuesto para el entorno, no sólo por la creación de los 130 puestos de trabajo directos, la mayor parte de ellos de la propia zona de Leioa-Erandio, sino por el trabajo inducido que ha generado en las empresas vascas suministradoras y en otros negocios de la zona, así como en los propios locales anexos de cafetería y Agencia de Viajes.

El éxito del Hiper de Eroski ha desbordado las previsiones, de forma que sus responsables están trabajando conjuntamente con Diputación y Ayuntamiento para

mejorar los accesos y ampliar las posibilidades de aparcamiento, que actualmente se aproxima a las 1.000 plazas, con el objeto de dar respuesta a una demanda que supera las posibilidades actuales de infraestructura viaria y parking.

Los responsables del Hiper de Leioa reconocen, asimismo, el enorme papel jugado por el Hiper de Gasteiz "que ha sido un excelente banco de pruebas y de aprendizaje y cuyo saber hacer nos ha servido muchísimo, incluso para la estructura y configuración estética, así como para la aplicación de la más moderna tecnología en este tipo de negocios". El personal del Hiper de Leioa se ha estado formando previamente en el de Gasteiz, "viniendo aquí con un buen rodaje". Al igual que el Hiper de la capital alavesa, también en Leioa tendrán un peso muy específico conferencias y actos formativos de cara al consumidor.



La superficie de venta es espaciosa y totalmente bilingüe



ORGANIZACIONES COOPERATIVAS EN EUROPA

Dentro del marco de la Comunidad Económica Europea existen alrededor de unas 115.000 empresas cooperativas agrupadas en organizaciones sectoriales, además de otras 100.000 más pequeñas no afiliadas a dichas agrupaciones sectoriales. Este volumen de empresas supone además un total de más de 60 millones de afiliaciones a cooperativas, lo que viene a ser un 20% aproximado de la población total correspondiente a la CEE. Hay que añadir cerca de otros 3 millones de asalariados que trabajan en tales organizaciones cooperativas.

Por sectores, éstas son las distintas organizaciones cooperativas:

* COGECA

- Comité Central de la Cooperación Agrícola.
- Agrupación nacida en 1959.
- Un total de 48.000 cooperativas agrícolas y de pesca.
- Unos 12 millones de miembros.
- Unas ventas aproximadas de 28 billones de pesetas anuales.

* UGAL

- Unión de Agrupación de Cooperativas de Venta de Alimentación (detallistas).
- Nacida en 1963.
- Unos 240.000 puestos de venta.
- Alrededor de 220.000 socios y 420.000 empleados.
- Unas ventas de 9 billones de pesetas.

* CECOP

- Comité Europeo de Cooperativas Obreras de Producción.
- Nacida en 1979.
- Más de 15.000 empresas y 300.000 socios.
- 1,5 billones de pesetas en ventas en 1983.

* BANCOS COOPERATIVOS

- Nacida en 1970.
- Aproximadamente 52.000 oficinas bancarias
- 32 millones de clientes.
- Balance consolidado: 56 billones de pesetas.

* EURO COP

- Comunidad Europea de Cooperativas de Consumidores.
- Nacida en 1957.

- Agrupa a más de 3.000 cooperativas con unos 22.000 puntos de venta y más de 140.000 empleados.

- Total de socios: 15 millones.
- Ventas en 1983: 3,3 billones de pesetas.

* A.A.C.E.

- Agrupación de Seguros Cooperativos.
- 13,5 millones de hogares asegurados.
- 100.000 empleados.
- Su integración data de 1978.

* V.E.P.S.M.C.

- Farmacias cooperativas, mutualistas y sociales.
- Fecha de integración: 1961.
- 2.400 cooperativas.
- 27 millones de afiliaciones.

* CECOTOS

- Agrupación de cooperativas de turismo.
- 420.000 millones de pesetas en cifras de negocio.

* COOPERATIVAS DE VIVIENDAS

- Integradas en 1986.
- No se dispone de cifras.

Euskal Kooperatibismoa, Bilboko "Expoconsumo" Erakustaldian

Joan zen Maiatzan Bilboko Nazioarteko Erakuste-Azokan ospaturiko "Expoconsumo" erakustaldian gure Kooperatibismoaren errealitateari buruzko stand bat jarri zen.

Stand honetan hainbat datu, liburu, gida eta abar erakutsi zirela esan behar, euskaldunok ezagutu ditzagun gure artean dugun mugimendu honen aktibitateak, entrespen katalogoak eta produktuak,...

Honetaz aparte eta Erakusketa hori zela eta, Euskal Kooperatibismoari buruzko Sinposio bat antolatu zen hainbat eta hainbat txostengilek parte hartu zutelarik.

Lehen txostena, Europako Kooperatibak koordinatzen dituen Komitearen Ordezkaritza Nagusia den H. Kellner jaunak eskeini zuen, une honetan diren kooperatiben filosofi ezberdinak aztertuz. Bere txostena amaitzerakoan hainbat galdera utzi zituen mahai gainean denon artean erantzuten joan gaitezen: Zein da Kooperatiben eredu zuzena? Gaurko ekonomia eta gizarteak duten desafioaren aurrean, zein nolako erantzun eman dezakete kooperatibek? Kooperatiben artean, nolako lankidetasuna egon beharko litzateke?

Beste pertsonen artean (Euskal Administrazioetik eta batez ere) aipatu behar da, baita ere, txostenak eman zituztenen gure Taldeko hizlarien izenak: "Lan Kide Aurrezki"ko Jose Mari Ormaetxea, "Ikerlan"eko Manuel Quevedo eta "Eroski"tik Antonio Cancelo.

ORBEAko txirrindulariak Ikasbiden

Estatu mailako 85. Txirrindularien Txapelketa zela eta, ORBEA Kooperatibak duen txirrindulari taldea Ikasbidera heldu zen, joan zen Ekainaren 19 eta 20an, giro paketsu eta on baten konzentratzeko asmoz.

Hemen non dagoen bisita horren argaki bat.



CONCURSO LITERARIO SOBRE DON JOSE MARIA

La Fundación Gizabidea, con el ánimo de reavivar el recuerdo de nuestro don José María Arizmendi-rieta, estudiar e investigar sus escritos, y ahondar en las obras por él impulsadas y animadas, se propone la convocatoria del "Primer Concurso Literario" sobre su persona y/o su obra.

En el momento de publicarse estas líneas se habrán hecho públicas las condiciones de la convocatoria pero merecerá detallarlas para aquellos que no hayan tenido posibilidad de conocerlas. El Concurso está dirigido a los alumnos matriculados en los centros escolares del Alto Deba, distribuidos en tres niveles: **Nivel A**, bachillerato general, BUP (1º y 2º) y formación Profesional de 1º Grado (1º y 2º). **Nivel B**, bachillerato Terminal, Formación Técnica, 3º de BUP y COU. Y **Nivel C**, enseñanzas universitarias.

En cuanto a la extensión mínima de los trabajos mecanografiados en hojas tamaño DIN A-4, a doble espacio, será de quince páginas para el nivel "A", de 25 para el "B" y de 35 páginas los correspondientes al nivel "C". Los tra-

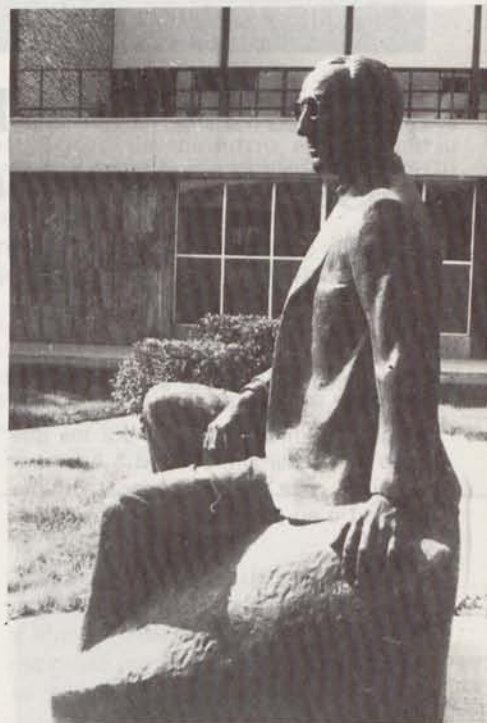
bajos, inéditos y originales podrán ser escritos en euskera o en castellano.

La presentación de los trabajos en Fundación Gizabidea, Apartado 23 de Mondragón, antes del 31 de Octubre de 1986, deberá hacerse de la forma acostumbrada en este tipo de concursos, es decir, firmados con un lema o seudónimo que se repetirá en el exterior del sobre cerrado que se acompañará, conteniendo éste en su interior la identificación del concursante (nombre, domicilio, teléfono y nivel de estudios).

El jurado nombrado por la Fundación Gizabidea valorará las obras presentadas seleccionando los tres mejores originales por cada nivel, que recibirán los siguientes premios en pesetas:

Nivel A, 30.000, 15.000 y 5.000 pts.
Nivel B, 40.000, 25.000 y 10.000 pts. y
Nivel C, 50.000, 30.000 y 10.000 pts.

El jurado podrá declarar desiertos los premios si los trabajos presentados no reúnen la calidad mínima exigible. Los premios se harán oficialmente públicos el día 29 de noviembre próximo, décimo aniversario del fallecimiento de Dn. Jo-



sé María, en uno de los actos a celebrar con ocasión de la fecha memorable. Además se espera organizar para la última semana del citado mes distintas acciones que se anunciarán próximamente. ■

CURSOS DE IKASBIDE

He aquí las novedades que referidas a los diferentes cursos impartidos o por impartir merecen la publicidad necesaria.

POSTGRUADOS

De los 81 alumnos postgraduados que se incorporaron al Plan de Formación a lo largo de 1985, son 70 los que en estos momentos están culminando la fase de especialización que se inició en enero de 1986.

De los 11 restantes, 9 se han dado de baja al ser contratados por otras empresas y dos han sido bajas voluntarias.

Para la especialización se han organizado cuatro cursos correspondientes a las siguientes Areas: Recursos Humanos, Económico-Financiero, Marketing y Producción, siendo la asistencia a dichos cursos en función del interés de los propios alumnos y también en base a las necesidades planteadas por las empresas donde se realizan las prácticas.

Teniendo en cuenta la fecha de contratación durante 1985, 29 de ellos culminarán el Plan de Formación en diciembre de 1986, otros 26 en enero de 1987 y, finalmente, 15 en abril de 1987.

A lo largo del próximo año 1987, y a la vista de los resultados obtenidos, se iniciará un nuevo Plan de Formación, cuyos pormenores de comienzo, duración y desarrollo se anunciarán oportunamente.

FORMACION DIRECTIVO GERENCIAL

Una vez finalizado el primer curso en abril de este año, Ikasbide se dispone a organizar un segundo curso, tras el análisis y evaluación efectuados por la División Empresarial de Caja Laboral Popular.

Se pretende iniciar este segundo curso en el mes de octubre. Durante este mes de julio se está elaborando la programación correspondiente y van a realizarse los contactos con las empresas interesadas en su asistencia al curso.

FORMACION COOPERATIVA

Se presentó a los consejos rectores para su estudio un conjunto de cursos dirigidos a miembros de órganos sociales.

El nominado "Planificación y Control de Gestión" impartido por ETEO a rectores a lo largo del último trimestre de 1985 y primer semestre de 1986, ha sido ofrecido de nuevo a aquellos socios que hayan accedido al cargo de rector con ocasión de las asambleas generales últimamente celebradas.

El mismo curso se desea impartir a miembros de consejos sociales, dando comienzo hacia el mes de noviembre próximo.

Se ha ofertado igualmente un curso de Formación Cooperativa a miembros de consejos rectores, a comenzar igualmente a finales del presente año, en el que se profundizará en los aspectos legales (Estatutos, Reglamento de Régimen Interior,...) de cada cooperativa, así como en la filosofía, estructuración y funcionamiento de entidades de segundo grado como Caja Laboral Popular y Lagun-Aro. Se dedicará el tiempo necesario al estudio del Grupo comarcal concreto, completando el curso con el conocimiento de otras entidades (Ikerlan, Hezibide Elkartea, Lankide Export,...) y profundizando por fin en la figura y misión del rector.

Por último se ve la posibilidad de organizar para los rectores otro curso que ETEO viene impartiendo tiempo atrás como es el de "Planificación Estratégica y Marketing".

NOS HAN VISITADO...

JOSE LUIS DEL ARCO: "SIN HOMBRES CONVENCIDOS DEL COOPERATIVISMO NO SE PUEDEN HACER COOPERATIVAS"

José Ignacio Mora Aguirre

Ha dedicado toda su vida a las cooperativas y él conoce mejor que nadie los difíciles avatares por los que tuvo que pasar Dn. José M.^a Arizmendi, para dar cuerpo legal y materialidad a su profunda y revolucionaria filosofía.

José Luis del Arco, desde su despacho de Madrid nos vió nacer, nos ha visto crecer y a sus ya casi setenta y nueve años aún tiene arrestos como para emocionarse ante la obra que su entrañable "Padre Arizmendi" fué capaz de hacer frente a la ilusión de unos y el escepticismo de otros.

José Luis del Arco nos visitó recientemente por nuestra propia iniciativa para demostrarle el agradecimiento que sentimos por su labor e inestimable ayuda.

Del Arco ha sido un profundo luchador y defensor de la filosofía de las cooperativas "aunque yo nunca acepté ningún cargo directivo dentro de una cooperativa porque hubiera sido demasiado exigente en la observancia de la doctrina", me comentaba con una amplia e irónica sonrisa.

El asesoró en los primeros momentos a Dn. José María y fue un colaborador inapreciable durante toda su vida.

Enérgico y locuaz, directo y ágil con la palabra, pero lento en el caminar, tiene en la sinceridad una de sus principales virtudes, dice no a lo que No le gusta, tan fácil como admite el razonamiento válido, positivo y constructivo aún en contra de sus convicciones.

José Luis del Arco es aún hoy, un testimonio válido para todos los que alguna vez hemos oído su nombre.

"Creo que la filosofía del Padre Arizmendi sigue estando en primer plano"

— ¿Cree Vd. que la obra de Dn. José M.^a sigue vigente hoy en la experiencia de Mondragón?

— Creo que sigue en plena actualidad. El pensamiento de Dn. José M.^a, la filosofía y el recuerdo hacia él como



creador de todo esto sigue estando en primer plano. Yo no he podido encontrar ninguna fisura.

— Vd. siempre ha estado preocupado por el futuro de nuestras cooperativas. ¿Cómo vé hoy el porvenir de esta experiencia?

— Mientras se siga en esa línea, las cosas serán las mismas. Lo importante siempre es la filosofía cooperativa: lo demás es, generalmente, accesorio. La filosofía es lo que hay que cuidar o al menos, la que yo he aprendido, la que el Padre Arizmendi ha aplicado en sus escritos e imbuído a sus alumnos.

El riesgo está en que a unos hombres suceden otros hombres, a unas formaciones culturales, otras formaciones culturales, al altruísmo de unos suceda el egoísmo de otros que piensan que la doctrina es un camelo, que lo que se trata es de buscar a todo trance el éxito económico por el camino que sea. Si se olvidan los orígenes del cooperativismo, éste se desnaturalizará.

Yo pienso que hay que ir más allá de la observancia de los principios. Yo no digo que los principios cooperativos sean doctrina. Hay que dejar claro que la doctrina es una cosa y los principios no son más que técnicas para traducir en los hechos los objetos de la doctrina. Lo importante, no me cansaré de repetirlo, es la doctrina. En los principios caben excepciones, lo que no cabe desnaturalizar es la doctrina.

— ¿Cuál es a grandes rasgos esa doctrina que Vd. defiende?

— Parte de la concepción del hombre

como ser libre, imperfecto y espiritual; de la concepción de una sociedad a imagen y al servicio del hombre, de su espiritualidad y libertad. ¿Cómo debe ser la economía? Una economía de la necesidad, no una economía que busque las ganancias, sino que busque satisfacer necesidades, una economía humana ante el riesgo de las técnicas dejando bien claro que hay que distinguir entre una técnica finalista y una tecnocracia sometida a democracia. En definitiva, que no manden los técnicos, que mande la democracia.

"Economía de responsabilidad"

— ¿A qué debe aspirar el cooperativismo?

— A una economía de responsabilidad. Mire Vd., el corolario lógico de la libertad es la responsabilidad. Un hombre que no es libre no es responsable. El hombre tiene que ser colocado en un puesto de responsabilidad según su capacidad y hay que favorecer su responsabilidad, su capacidad de creación, de iniciativa, retribuirle en proporción a la responsabilidad que asume, castigarle en los fallos de responsabilidad... El Cooperativismo debe aspirar a una economía abundante; lo contrario es la pobreza y el pobre no es libre. Hablamos de una economía de responsabilidad, de una economía organizada a la medida del hombre y de ahí la necesidad de la educación; ya que sin hombres convencidos del cooperativismo no se pueden hacer cooperativas.

"La educación en su mínimo nivel"

— ¿Qué le ha parecido la labor desarrollada por IKASBIDE en este campo de la formación?

— Un ejemplo a seguir, pero es un procedimiento limitado en sus resultados ya que forma técnicos cooperativos para las empresas cooperativas del grupo Mondragón u otras; pero yo entiendo que la educación debe comenzar en la infancia. Nacemos en una sociedad capitalista que influye en gran medida en las conciencias y nos deforma.

La educación cooperativa debe descender a los niveles básicos del hombre; a la escuela y después llevarla a todos los niveles. Como decía el Padre Arizmendi: "hay que llevarlo a la familia, a la propia cooperativa".

Esto se entiende fácilmente en una frase que él repetía constantemente: "Formar al hombre para el cambio social".

El cooperativismo es muy difícil en un mundo capitalista y en regímenes totalitarios de cualquier signo porque siempre luchan contra estímulos contrarios, de ahí la importancia de la formación.

"Hacia un movimiento cooperativo como testigo de la economía"

José Luis del Arco es un eterno luchador por la "utopía de solidaridad" como el lo llama- se le ha escuchado con atención en todos los foros donde se disputa sobre cooperativas y su opinión siempre ha sido tenida en cuenta. Hoy, aún con los mismos ideales, se encuentra defraudado porque su aspiración de conseguir un verdadero movimiento cooperativo se encuentra casi frustrado. "Estoy decepcionado -me dice con voz ronca y cierta resignación en el gesto-. En España tenemos cooperativas, pero no un movimiento cooperativo. Las cooperativas deben relacionarse unas con otras, cualquiera que sea su clase y a todos los niveles, tanto nacional como internacional".

"Una cooperativa aislada en nuestro medio económico y social no es nada, no tiene capacidad de influencia y de presión, ni tiene entidad en el conjunto de un país.

Cuando las cooperativas se unan, se creará un estado cooperativo, aunque yo creo que esto es más bien una utopía".

Y ADEMÁS.....

Nos visitó también una delegación italiana de la región de Liguria, perteneciente a la LEGA, una de las tres grandes centrales cooperativas italianas. Encabezada la delegación por su presidente regional, Signore Silvano Bozzo, su programa se desarrolló visitando diferentes cooperativas e instituciones del Grupo. La LEGA reúne en la zona de Liguria a un total de 600 cooperativas, 250.000 socios y una facturación de más de medio billón de liras anuales.

También estuvo el Embajador cubano, Sr. Oscar García Fernández, quien fue antes Rector de la Universidad de La Habana. Se interesó especialmente por Ikerlan y Caja Laboral Popular.

Contamos igualmente entre nuestros visitantes a Fernando Elena y 8 estudiantes de la Complutense madrileña. También Jaques Kaswan, de Berkeley (USA), quien está dando término a su libro "A Cooperative Manifesto". Por último añadir las visitas de la Escuela de Formación Cooperativa de Ariondas (Asturias), de la periodista sueca Gun Holmström, de Dn. Pedro Eugenio Lopez-Salazar, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Colombia, de 25 profesores del programa IRALE,....

— ¿Cual sería el objetivo último de ese movimiento?

— En toda economía se dan siempre cuatro sectores: el sector público, el sector capitalista, la economía privada y el sector cooperativo que completa la economía privada. Esta distinción se da, además en cualquier estado.

La pretensión de los utópicos del cooperativismo, como yo, es que sector cooperativo llegue a ser un sector testigo en la economía, que tenga entidad, pueda presionar y se le tenga en cuenta. Con esto, se moraliza la economía, la normaliza y evita el abuso. Yo he propugnado ese proceso de solidaridad, de federalismo, y donde será necesario que intervengan varias generaciones. Si conseguimos que la ley nos dé el mecanismo que acorte, que agilice ese proceso habremos ganado bastante.

"Estamos en un momento de vacío legal"

— El anteproyecto de Ley de Cooperativas elaborado por el Gobierno socialista se truncó en los últimos trámites legales por el adelanto de las elecciones. ¿Cuál es el análisis que Vd. como experto jurista hace de este anteproyecto?

— Ya he escrito bastante sobre ésto y pienso que el Gobierno no ha cumplido con lo que dictaba la actual Ley de 1974 y la posterior reforma de 1977 en lo referente a la obligación de crear Federaciones Regionales y una confederación Nacional de Cooperativas, así como el apartado que obligaba al ejecutivo a detraer una parte del presupuesto del Estado para financiar esta iniciativa.

Vivimos ahora mismo un vacío legal porque el Gobierno no ha impulsado este principio federal.

El Gobierno estima que "para defen-



der la libertad de las Cooperativas hay que suprimir estas Federaciones y Confederación unitarias, porque cercenan la libertad y es preferible dejar las Cooperativas en libertad para asociarse entre ellas y para crear federaciones".

Esto, en mi opinión, favorecerá el asociacionismo político de las Cooperativas y creará una serie de organizaciones de Cooperativas sin la consideración de entidad de derecho público que es el fin último de la actual Ley.

La legislación de las Cooperativas por parte de las comunidades autónomas contribuirá además de manera especial a incrementar esta sensación de incertidumbre que todos tenemos.

Aunque el Anteproyecto elaborado por el Gobierno socialista no ha podido ser aprobado, por la disolución anticipada de las Cortes, no tengo demasiadas esperanzas de que la nueva Ley General promocióne y obligue a crear ese "Movimiento Cooperativo" a que yo aspiro desde que ya hace cuarenta años, supe lo que era una Cooperativa.



Muebles de cocina y electrodomésticos diseñados y fabricados por FAGOR

Línea de ensamblaje automático fabricado por Aurki



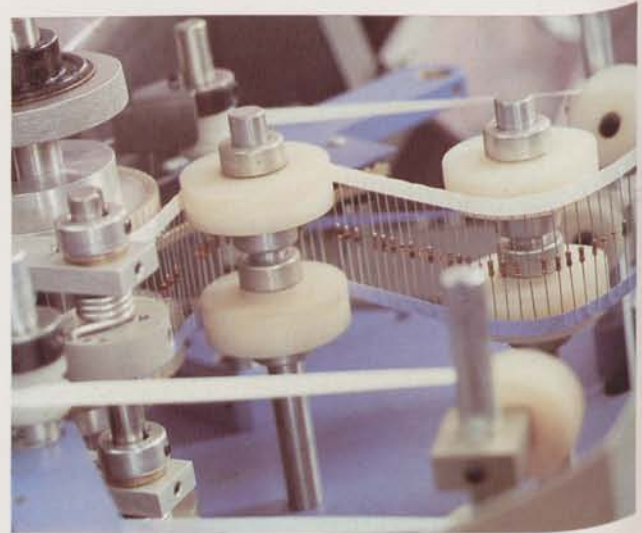
LA DIVISION COMO RESPUESTA A LAS EXIGENCIAS DE HOY

En su momento, la descentralización de las actividades encuadradas en Ulgor vino aconsejada por varios factores y principalmente: por la existencia de diferentes canales de distribución, por la conveniencia de dispersar el riesgo financiero y por la necesidad de cumplir lo mejor posible con el objetivo prioritario de potenciar la participación del socio-trabajador en la empresa, algo que resultaba complicado en una entidad de más de 3.000 personas.

Hoy día, sin embargo, la dinámica empresarial y el contexto internacional empujan, y no sólo a las Cooperativas, hacia un proceso de aglutinación lo más profundo y extenso posible. Así lo exige un mercado cada vez más difícil, internacionalizado y competitivo.



Piezas de aluminio inyectado destinadas a ordenadores



Línea de fabricación de semiconductores en Fagor Electrotécnica

Así lo aconseja la conveniencia de ofrecer catálogos amplios y bien complementados que den imagen de potencia y solidez; las ventajas derivadas de una política tecnológica y de producto lo más conjuntada posible y la propia dinámica de Marketing, que en la economía actual se configura como un elemento tractor básico.

En definitiva, la necesidad se une al sentido común, al tratar de obtener las mayores sinergias posibles en la actividad diaria de las Cooperativas de FAGOR, tanto en su política comercial como de Marketing, producto, proceso, diseño, publicidad etc.

Bajo este prisma se han configurado las tres Divisiones de FAGOR: Productos de Consumo (Ulgor, Fagor Clima, Fagor Industrial, Lenniz y Radar); Componentes Industriales (Copreci, Ederlan, Fagor Electrotécnica y Leunkor); Ingeniería y Bienes de