

**¿GRUPO COMARCAL O...**



**... GRUPO SECTORIAL?**

# CONSERVAR

## editorial

*El espíritu de conservación se halla en las entrañas de todo ser vivo. Nadie quiere desaparecer, ni cambiar, ni modificar el modelo de conducta que tradicionalmente ha seguido, porque la adaptación a otros comportamientos requiere esfuerzos que rompan con la rutina y con lo establecido, y realizar análisis para el acceso a nuevos conocimientos que permitan movernos con agilidad. La inercia es más cómoda que el cambio creativo y expresa un género de ocio mental y práctico al que hay que sustraerse si se quiere progresar.*

*Ocurre sin embargo que la sociedad evoluciona y en su avance no perdona los errores de quienes no son capaces de poner a punto los mecanismos necesarios para que la adaptación de las estructuras orgánicas se hagan a tiempo.*

**El Grupo Cooperativo Mondragón** ha seguido los modelos de desarrollo que en cada circunstancia aconsejaba la experiencia social reinante y, hasta ahora, como los hechos han venido demostrando, los pasos dados han sido positivos y desarraigados de apetencias conservadoras que supusieran cualquier lastre para ampliar los objetivos básicos: ampliar la base social, afirmar la confianza en el carácter reproductor del trabajo, actuar con solidaridad y responder a las prerrogativas de la democracia para la distribución de la soberanía y riqueza generada.

*Los pasos se han ido dando mientras se colmaban las apetencias empresariales impuestas por la economía cuyo cerco nos fue obligando a realizar mutaciones dimensionales, a llevar a cabo*

*implantaciones tecnológicas, forzando la inversión física e intelectual, a abordar los mercados extranjeros y a modificar el tejido social, abriéndonos a fórmulas de organización donde las estrategias a largo plazo primaran sobre el acontecer de cada día o de cada ejercicio. Siempre en la búsqueda de ser competitivos como medio de crear bienestar y hacer que sus frutos llegaran bien distribuidos y extensamente repartidos.*

**N**uevos horizontes se advierten ahora, pero aflora con naturalidad espontánea el freno derivado de la conservación de lo logrado.

*Cada cual se aferra a lo que tiene y conoce, porque forma parte del seguro de vida que instintivamente se ha fraguado, y le presta confianza, que en su arraigada posesión, no le deja*

*razonar sobre su futuro preñado de exigencias de mudanza.*

*Lo que fue posible bajo supuestos de idealidad fraternal o solidaridad se torna en estas calendas en necesidad de consolidar relaciones, definición que ha de emplear una terminología más agreste porque se ha de entender en clave de conductas dinámicas, inhibidas de cortapisas que neutralicen el necesario cambio que cada vez es más acelerado.*

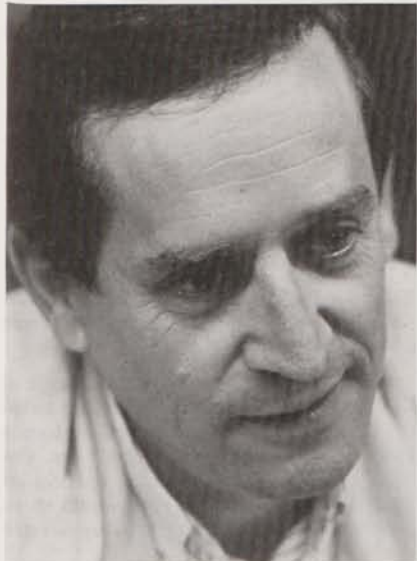
*El GRUPO se halla en los primeros balbuceos para desarrollar acciones que afecten a la interioridad inviolable de cada unidad ya consagrada, y con esta actitud, de difícil movilidad orgánica, resulta muy arduo hacer el GRUPO.*

**Y** cabe recordar una vez más que harto amenazador se muestra el panorama económico para que no seamos sensibles, por encima de cualquier apetencia conservadora, al proceso de unificación de propósitos de todo el GRUPO para la búsqueda de la mayor pujanza que debiera derivarse de llevar a cabo una política empresarial comprometida y común.

*El afincamiento y apego a lo logrado por cada uno es posible que esté dejando al margen soluciones alternativas de mayor alcance, de más proyección social y más consolidada frente a las amenazas foráneas. Forman parte del espíritu de conservación que no se da cuenta que si ahora estamos donde estamos es porque fuimos capaces siempre de romper cualquier molde que tuviese el sello de la inercia y el conformismo, precursores de la decadencia y, en último término, del ocaso.*

# Aurkibidea

## Indice



**2** EDITORIAL.

**4** CARTAS AL DIRECTOR.

**5** LAGUN-ARO ASEGUURUAK, NUESTRA OFERTA EN EL CAMPO DEL SEGURO.  
Jesus M.ª Larrechi.

**7** PEDRO MIGUEL ETXENIKE:  
"AVANCE CIENTIFICO Y NATURALEZA NO SON INCOMPATIBLES".  
José Ignacio Mora Aguirre.

**9** EL SIGNO DE LA ADAPTACION.  
José M.ª Ormaechea.

**12** DEBATE: ¿ORGANIZACION COMARCAL O SECTORIAL? "DEBEMOS RENUNCIAR A SER CABEZAS DE RATON".  
Javier Erdocia.

**20** PEDRO MENDIETA: "ENTRE GALGOS Y PODENCOS, EL TIEMPO PASA".  
José Ignacio Mora Aguirre.

**23** ENTREVISTA CON ENRIQUE BARON:  
"LA EUROPA SIN FRONTERAS ES UNA AUTENTICA REVOLUCION PACIFICA".  
José Ignacio Mora Aguirre.

**26** HACIA LA SECTORIALIZACION DEL GRUPO.  
Carmelo Urdangarín.

**28** KOOPERATIBETAKO BERRIAK.



# La Salud y la Empresa

A raíz de la sanción a un compañero de Aurki, por su actuación al margen de la medicina oficial; en nuestro grupo hemos mantenido un debate interno sobre la salud y sus condicionantes. Fruto de este debate es este escrito que tendrá su continuación en otro, que más adelante sacaremos.

Nuestra intención, a la vez que campaña concienciadora, sería la de crear un debate general entre los socios/socias sobre el tema.

En este primer escrito:

Nadie duda hoy en día en la relación directa que existe entre los términos salud, bienestar y felicidad.

Dejando de lado el indiscutible derecho de cada persona a "hacer con su cuerpo lo que le de la gana" y lo que nosotras/os podemos hacer por nuestra salud; nos vamos a centrar en como la empresa atenta a nuestra salud.

**Las toneladas de polucionantes que nuestras empresas arrojan al medio ambiente**, como fruto de la carrera consumista a la que esta sociedad capitalista nos ha llevado, hacen que el equilibrio natural del sistema se deteriore a pasos agigantados, con la clara y negativa repercusión que para las personas tiene, como parte de este sistema que es. Ejemplos mil: capa de ozono, desertización, radioactividad, lluvia ácida, contaminación de ríos y mares, fauna y flora que desaparecen o enferman, etc.

Esta contribución de las empresas al deterioro de la salud nos afectaría a todos/as los que trabajamos en la fábrica y a los que no. Para los que pasamos casi la mitad de nuestro tiempo en la fábrica, aparte de estos factores nos afectarían otros muchos más directamente: **El hecho de tener que trabajar ocho o nueve horas diarias en un asunto que no nos aporta más que insatisfacciones y el dinero que necesitamos para vivir.**

De aquí vendrían la mayoría de los trastornos mentales, sobre todo en los casos de actividades excesivas, trabajos repetitivos y sin ningún tipo de motivación, como las cadenas o en los casos de regímenes policiales donde la fábrica se convierte en la cárcel para el trabajador.

Está demostrado que el ejercicio de la protesta, sea organizada o no, contribuye en parte a aliviar los desequilibrios producidos por estos hechos.

La acumulación de labores, responsabilidades, etc., que el sistema productivo exige de sus trabajadores/as y que tomadas muy a pecho acarrear enfermedades como las anteriores, stress o elevado al extremo incluso la locura.

Otro gran factor que nos produciría enfermedad, sería: **La exposición directa a agentes tóxicos o peligrosos**, fundiciones, plásticos, polvo y suciedad en general, colas, pantallas de ordenadores, ruidos, máquinas o herramientas peligrosas, etc.

Habría más cosas para valorar que influyen negativamente en nuestra salud como son:

El cansancio prolongado, o los horarios extraños de relevo pero por ahora ya nos vale.

**Nos tocaría valorar ahora como actúa la empresa y Lagun-Aro ante la enfermedad de la trabajadora o trabajador.**

Empezar afirmando que el régimen laboral, a veces nos obliga a enfermar. El cuerpo sabe que ante una situación de fatiga física o mental debe descansar o ante una situación de intoxicación se programa automáticamente para la eliminación de este tóxico.

En la empresa estos casos de cansancio o intoxicación, por ejemplo, se suceden todos los días y es aquí donde el organismo ante la incapacidad para librarse de ese tóxico, stress o cansancio que día a día alimentamos, enferma.

Ante la enfermedad que sería una eliminación de toxinas a gran escala, la empresa con su servicio médico al frente en nuestro caso Lagun-Aro, trataría ante todo de que la enfermedad fuese lo menos costosa posible. Puesto que el objetivo de la empresa no es otro que el de sacar dinero.

El papel concreto que jugaría **el médico de empresa o ATS** pasaría en la mayoría de los casos por hacer el filtro que la política empresarial necesita, ocupándose de trabajos burocráticos por un lado y por otro retardando, reduciendo y negando las bajas a la vez que trata los síntomas de la enfermedad, que no coinciden la mayoría de las veces con las causas reales del desequilibrio que sufrimos, con una pastilla aquí y tres allá. Sin duda un tóxico más a eliminar por nuestro organismo que muchas veces con el adecuado descanso y abstinencia podría curarse sin más. Pero de esto ya trataremos en el siguiente escrito.

La labor que el **Comité de Seguridad e Higiene** ha desarrollado hasta ahora, sería muy escaso, en contadas ocasiones ha trabajado libremente y la mayoría de las veces, los planteamientos de mejora de máquinas o condiciones de trabajo se han estrellado contra los números, es decir contra los intereses económicos, que no contemplan mejoras debido a su gran costo.

A esto ha contribuido en gran parte la composición de estos comités, con la línea ejecutiva dando la pauta de lo que había que hacer.

**Para nosotras/os el tema de la salud, relacionado con la empresa tendría que cambiar sustancialmente.**

Entendemos que la labor del médico de empresa, en vez de centrar su trabajo en la defensa de los intereses del capital tendría que estar más directamente ligado a conseguir las mejores condiciones de trabajo posible para los trabajadores/as, haciendo un seguimiento continuo de los problemas

que se planteen. Asesorando al comité de Seguridad e Higiene el cual tendría que tener las manos libres para ejercer su función con eficacia, cumpliendo como mínimo con las funciones que el nuevo Reglamento de Régimen Interior les encomienda.

Hablando del R.I.C. hacer un llamamiento expreso a los trabajadores/as a que repasen el articulado referente al Comité de Seguridad e Higiene, denunciando sin rubor cualquier problema de peligrosidad o toxicidad y exigiendo su solución.

Sobre el R.I.C. se hablaba también en el **T.U. casi monográfico sobre "Salud ocupacional"** como le llaman ellos al que apareció en Julio.

Sobre el articulado concreto referente al Comité de Seguridad e Higiene, se habla del gran avance que supone, que si somos pioneros en "salud ocupacional" etc. Como si fuese un logro de ellos, cuando las mejoras en el articulado han venido en su mayor parte de las enmiendas que nuestro grupo presentó (K. T.).

En este T.U. también aparecen cosas que sonrojan, como decir que no se mejoran algunos puestos de trabajo, porque el que trabaja allí prefiere cobrar las incidencias negativas.

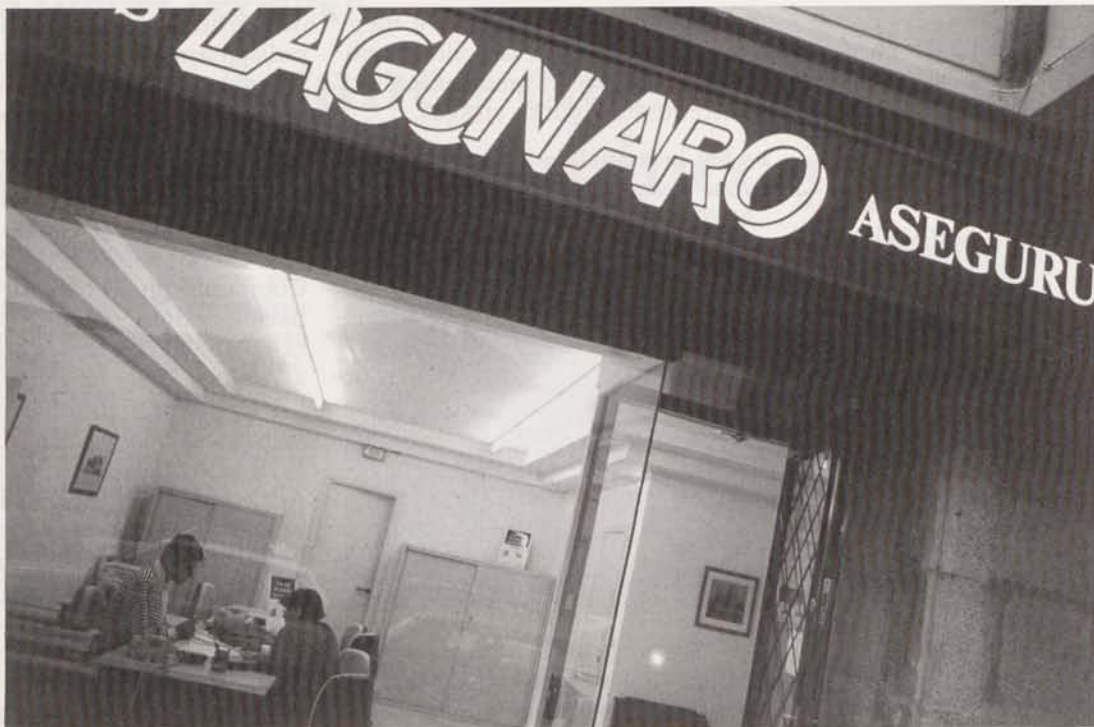
El criterio de mejorar las condiciones de trabajo, debe de estar por encima de las preferencias de un trabajador o de quinientos que prefieren cobrar más o mejorar las condiciones de trabajo. Lo del sonrojo creemos que es inevitable más cuando la afirmación viene de una profesional de la medicina implicada directamente en las decisiones de este tipo.

No podía faltar en esa revista la historia de la medicina laboral. Aquí se describen las miserias que ha tenido que soportar la clase obrera a lo largo de la historia, para que veamos lo bien que estamos ahora.

Terminar denunciando de nuevo el papel de la medicina oficial con Lagun-Aro al frente, que basa su actuación en el logro de beneficios económicos y vela más por la salud empresarial que por la salud de las trabajadoras/es, reprimiendo dicho sea de paso cualquier otro tipo de medicina que no sea la oficial y a la que nosotros/as nos sumaríamos.

De nuestro punto de vista sobre como entendemos la salud, medicinas alternativas, léase medicina natural con sus diversas corrientes y su filosofía de fondo nos ocuparemos en un siguiente escrito. Conjuntamente con la utilización que la medicina oficial o de empresa hace de algunos de sus controles como por ejemplo: los análisis (GOT, etc.) y ciertas campañas como la vacunación antigripal.

INAKI BRUÑA (AURKI)  
 MARIJE ARANGUREN (AURKI)  
 PILAR IRIARTE (GARAGARZA)  
 MIREN GALLASTEGUI (AMAT)  
 JUAN CARLOS INURRATEGUI (FRIGOR.)  
 MILA LARRAÑAGA (CALENTADORES)  
 RAMON OREGUI (LANA)



# Lagun-Aro Aseguruak, nuestra oferta en el campo del seguro

*Jesús M.<sup>a</sup> Larrechi*

## Origen y desarrollo

LAGUN-ARO ASEGURUAK nace en el año 1.983 para responder a una demanda de seguros en el Grupo Cooperativo, facilitando asesoramiento en materia de seguros y propiciando la recuperación de una parte del gasto necesario destinado a proteger los activos materiales del Grupo.

Además con la creación de esta sociedad se contribuyó al incremento del peso económico-financiero del Grupo, constituyendo un instrumento más de integración económica de dicho Grupo Cooperativo y representando un eslabón más en el área de servicios financieros del mismo.

Puede llamar la atención de que LAGUN-ARO ASEGURUAK ostente la forma mercantil de Sociedad Anónima en lugar de la Sociedad Cooperativa, que sería más acorde con nuestro entorno. La razón de esto es muy simple, en el año 1.983 no se admitía que una Compañía de Seguros pudiese tener el carácter de Cooperativa, por

lo que hubo de acudir a la fórmula que, entre las posibles, era más correcta.

En el año 1.986 se planteó la posibilidad de transformar la Sociedad en Cooperativa de Seguros, puesto que la Ley 33/84 de Ordenación del Seguro Privado posibilita la formación de este tipo de Cooperativas bajo la modalidad de trabajo asociado. Esta posibilidad fue reconocida posteriormente por la Ley General de Cooperativas, Ley 3/87, de 2 de Abril.

Como decimos, se planteó la alternativa de modificar la personalidad de la Compañía a la búsqueda de un nuevo encuadramiento societario para la comunidad de socios de trabajo, actuar más en línea con los principios de nuestro Grupo.

Esta posibilidad fue abandonada al requerirse legalmente unos capitales tan elevados, que hacían preciso un número de socios trabajadores tal, que el proyecto empresarial resulta operativamente inviable. →

Durante los últimos meses hemos venido colaborando en esta revista publicando temas que guardan relación directa con LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social Voluntaria, en un intento de acercarla más a nuestro colectivo y ofrecer una imagen más al detalle de lo que esta Entidad supone en el Grupo Cooperativo.

En esta ocasión no vamos a ocuparnos directamente de la Entidad, sino que vamos a hacer mención a LAGUN-ARO ASEGURUAK, no sólo como empresa participada por LAGUN-ARO, y por lo tanto perteneciente a nuestro Grupo, sino como una Entidad aglutinadora de la sinergia financiera que la colaboración de CAJA LABORAL POPULAR y LAGUN-ARO puede generar.



El impulso inicial para la creación de la sociedad partió de LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social Voluntaria, precisamente por su vinculación y experiencia ligada a la Previsión Social y por el contacto más próximo a la realidad del sector asegurador.

No obstante, la propia naturaleza del proyecto, vinculado al interés general del Grupo Cooperativo, y el marcado carácter financiero del mismo, hace que CAJA LABORAL POPULAR participe y se implique en el desarrollo del mismo. Así se produce el hecho de que las dos Entidades de supraestructura de carácter financiero de nuestro Grupo, colaboren de forma igualitaria en el desarrollo de LAGUN-ARO ASEGURUAK, participando en la ampliación de la oferta financiera existente en el seno de las Cooperativas.

En una primera etapa, la Entidad se especializó en productos industriales dirigidos a Cooperativas de tamaño medio. Posteriormente se inició una apertura hacia el mercado extracooperativo, lo que supone una ampliación de la red de puntos de venta. Esta red se ha sustentado en el modelo de oficinas propias y empleados de la Entidad, desechando los canales clásicos de distribución basados en la figura del agente, opción que se puede decir constituyó una novedad en el campo asegurador.

Más recientemente se inicia un proceso de reflexión y búsqueda de nuevas fórmulas alternativas de distribución que completen las actuales. En este sentido, se acuerda la colaboración comercial con la red de CAJA LABORAL POPULAR para la venta de determinados seguros en sus oficinas comerciales.

La cartera de LAGUN-ARO ASEGURUAK se inició con una composición totalmente industrial. Posteriormente y como consecuencia de la política de apertura hacia otros mercados, el ramo de Automóviles experimenta un incremento importante. Además, su potencialidad de desarrollo es notoria, tanto por la reciente comercialización de pro-

ductos técnicos destinados a mercados en fuerte desarrollo, como por el bajo nivel de aseguramiento existente en algunos riesgos.

En la actualidad los productos que comercializa LAGUN-ARO ASEGURUAK, agrupados sin ninguna intención didáctica y únicamente para facilitar su comprensión, serían:

- Pólizas de Daños (aunque en realidad de daños son todas): incendio, robo, y rotura de lunas y cristales.
- Pólizas de Accidentes: individuales y colectivo de accidentes.
- Pólizas de Responsabilidad Civil.
- Pólizas de Todo Riesgo: de hogar, de comunidades, de establecimientos, de montaje y de construcción.
- Pólizas Industriales: combinada industrial, avería de maquinaria, pérdida de beneficios y equipos electrónicos.
- Pólizas de Transporte.
- Pólizas de Automóviles.

## Futuro

La política de productos de la compañía, ha de seguir los principios que han estado presentes desde el inicio de las actividades, esto es, la satisfacción de la demanda asegurativa del mercado preferencial y la proyección al mercado extracooperativo que garantice la viabilidad económica de la Entidad.

LAGUN-ARO ASEGURUAK goza de ventaja competitiva respecto a muchas compañías del sector, al disponer de un mercado propio, constituido por el Grupo Cooperativo, que es un importante punto

de partida y una garantía de impulso para los diferentes ramos, además de ofrecer una imagen de empresa ligada a un grupo empresarial prestigioso.

En esta política de futuro se enmarca también la constitución de SEGUROS LAGUN-ARO VIDA. Compañía que, como su denominación indica, se va a dedicar al ramo de vida y que fue constituida a finales del pasado año por LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social Voluntaria, CAJA LABORAL POPULAR y LAGUN-ARO ASEGURUAK. El funcionamiento de esta nueva empresa se halla pendiente de la preceptiva autorización de la Dirección General de Seguros, que, una vez se produzca, permitirá la realización de pólizas de vida y la intervención en otras modalidades de aseguramiento o previsión, solo permitidas a las Compañías de Seguros de Vida.

Además de todo esto, la propia inercia de crecimiento de la sociedad, está llevando a cuestionar la limitación de mercado al de Euskadi, viéndose la posibilidad, e incluso la necesidad en un mercado cada vez más competitivo y extenso, de ampliar nuestra oferta de servicios a otras Comunidades del Estado español, lo que puede llevar a la ampliación de los participantes en la idea inicial. Así, LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social Voluntaria y CAJA LABORAL POPULAR han considerado la posibilidad, como decimos, de ofertar los productos de LAGUN-ARO ASEGURUAK en el resto del Estado y de dar participación a otras sociedades ampliando el capital social de nuestras empresas de Seguros. Pero esto, como dice la publicidad, es otra historia. ■

**A**zken hilabeteotan, Borondatezko Hornidura Sozialeko Entitateak den LAGUN-AROREKIN erlazioatutako hainbat gai eta ikuspuntu plaza-ratu ditu TU-Lankide aldizkariak, eta guzti hori Entitate honek Talde Kooperatiboaren baitan duen garrantziaz, ahalik eta xehetasun handienaz, gure kolektiboari jakinerazteko xedearekin.

Oraingo honetan ez dugu Entitate honetik aipamen zuzenik egingo, baizik eta aipatuko duguna LAGUN-ARO Aseguruak Sozietatea izango da. Taldearen barruan, horixe bait da LAN KIDE AURREZKIA eta LAGUN-AROREN elkarren arteko finantz lankidetzaren bultzagile-lana egingo duen Entitate aglutinatzailea.

PEDRO MIGUEL ETXENIKE:

# "Avance científico y naturaleza no son incompatibles"

"El conocimiento otorga poder y la forma de usar ese poder es definitiva. Si se utiliza bien, los efectos serán siempre beneficiosos. Si se utiliza mal, las consecuencias serán perjudiciales para la humanidad. No sólo hay que hablar de ciencia y tecnología, sino también de sabiduría para saber aplicarla".

Pedro Miguel Etxenike resumió así y a modo de conclusión, la intervención que bajo el título genérico "**Sociedad, Empresa y Ciencia**" pronunció en Ikasbide hace unas semanas en la primera conferencia de un ciclo que organiza este Centro de Formación Cooperativa.

Para Etxenike (Catedrático de Física de la materia condensada de la Universidad del País Vasco), el avance científico es hoy por sus aportaciones y perspectivas, un factor que está condicionando la autocomprensión del hombre en el universo y su competencia para relacionarse con la naturaleza y las demás personas.

Su intervención tuvo tres grandes apartados que desarrollaron el argumento de su conferencia hacia una mejor aproximación a la revolución científica a la que estamos asistiendo.

## POLITICA CIENTIFICA

El primer punto en el que se detuvo Etxenike fue en la importancia que todos los países conceden a la política científica y que en muchos casos está equiparada a la magnitud de la política económica, de defensa, agrícola, etc.. Sin embargo, no debemos dejarnos seducir por los porcentajes que aparecen continuamente dedicados a este apartado, ya que en la mayoría de las ocasiones habría que restar los recursos que se dedican a la investigación militar.

El Estado Español dedica un 0,7% del PIB (Producto Interior Bruto) a la investigación y la CAV (Comunidad Autónoma Vasca) un



0,8%. La media europea está en torno al 1,7% y los países más desarrollados andan por el 2,7%. La estructura de la investigación en España, sin embargo, presenta algunas carencias para Etxenike como lo demuestra que la gran mayoría de los recursos financieros para investigación estén absorbidos por el sector público.

Los japoneses que están ganando mercados continuamente demuestran que en algunos campos esenciales de la alta tecnología muy ligados a la investigación básica, encuentran dificultades para competir con EE.UU., en parte porque tienen una estructura muy funcional en la Universidad, con un excesivo respeto hacia la autoridad. En Europa se ha hecho un esfuerzo importantísimo equiparable al de EE.UU., pero problemas de coordinación la hacen inferior en este terreno a japoneses y americanos. Alemania ha reaccionado con contundencia, Francia ha anunciado un acelerón importante y en España se ha duplicado los recursos dedicados a la investigación. "**Hoy no se puede decir, según Etxenike, que cualquier idea razonable no tenga financiación**".

¿Por qué las empresas deben investigar?. Para Etxenike las empresas deberían incluso exigirse la investigación, aunque no conduzca previsiblemente a resultados directos o contabilizables. Las razones son:

a) Estar informado de los avances científicos que pudieran tener

profunda importancia en el desarrollo de la propia industria. Es necesario para ello que el investigador sea recibido como un colega en otros sitios y que sea capaz de aportar algo.

- b) Se consigue un asesoramiento de alto nivel en cuestiones científicas a los departamentos de desarrollo y producción. Los departamentos de investigación son siempre un vivero de ideas.
- c) Creación de un clima de calidad que contagia a otros estamentos de la empresa para resolver y enfocar distintos problemas.

Etxenike recalcó el erróneo concepto que conlleva la palabra investigación cuando se le liga a grandes multinacionales y grandes estructuras. "**Yo creo que esto no es así. Es evidente que la empresa no puede investigar todo, pero tiene que crear pequeños grupos de calidad con un sistema administrativo flexible y conectado internacionalmente. Una ventaja de la investigación industrial es que contribuye al pluralismo y permite corregir errores graves por la excesiva planificación estatal. En investigación, como en muchas otras cosas, es sumamente peligroso jugar a carta única**".

## EL AVANCE DEL CONOCIMIENTO

La segunda parte de la conferencia de Pedro Miguel Etxenike se refirió a una descripción técnica

→ sobre los pilares en los que se asienta el conocimiento científico.

"Cuando Blake intentó resumir la ciencia en una sola línea, se refirió a los átomos de Demócrito y a las partículas de Newton. Ha costado un esfuerzo terrible -recalcó- llegar a la certeza de que las cosas están compuestas por átomos. Ha habido un científico muy famoso que llegó a decir que si hubiera que salvar una idea después de un gran cataclismo mundial para las futuras generaciones, esa idea debería ser la de que todo está compuesto de átomos.

Para Etxenike, la Ley de Coulomb que parece tan sencilla es la base de nuestro conocimiento de la materia.

En cuanto a las líneas del futuro de la investigación, el Catedrático de la UPV citó un reciente estudio publicado por un grupo de expertos en "The Economist", que dividía los avances científicos para las próximas décadas en los siguientes niveles:

#### Los probables

Son la inteligencia artificial, ingeniería de anticuerpos (que podría ser tan importante para la medicina como la penicilina de Fleming) y toda la tecnología aplicada a códigos genéticos.

#### Los posibles

Aviones no metálicos, nanotecnología (máquinas pe-



• "La clave de la investigación está en los pequeños grupos de calidad"

queñas) y los superconductores de alta temperatura.

#### Apuestas perdidas

Computadoras con material biológico (que sirve para evitar el silicio que es inorgánico), carreteras automáticas o reactores rápidos nucleares.

#### Causas perdidas

La fusión controlada, la guerra de las estrellas y la reducción del gasto médico.

## LOS PROBLEMAS ETICOS DE LA CIENCIA

"La ciencia no es poderosa por ser verdadera, sino que es verdadera por ser poderosa", decía un programa de la BBC. Sin llegar a extremos como éste Pedro Miguel Etxenike piensa que la ciencia ha traído innumerables beneficios a la humanidad. Se ha alcanzado, por ejemplo, con su ayuda, una esperanza de vida de 80 años en los países más desarrollados. La biofísica, biología molecular y fisiología son ciencias básicas que están cambiando la medicina, etc..

No hay que olvidar los efectos también negativos que la investigación científica y la tecnológica que de ella se deriva han producido. En este momento y por primera vez -insistió Etxenike- el ser humano tiene la posibilidad de destrucción del entorno que le sirve de base. Los efectos de algunas actividades pueden afectar a la humanidad durante cientos o miles de años. No hay que olvidar que cerca de 2 millones de personas sufren anualmente envenenamiento agudo por pesticidas, el problema de la lluvia ácida, cambios climáticos por gases que producen el efecto invernadero, mal uso y escasez de recursos de agua fresca, contaminación marina, destrucción de las selvas tropicales, etc..

En cualquier caso, para Etxenike hablar del fracaso del hombre y del retorno a la naturaleza para abandonar todo el desarrollo económico basado en la tecnología no es la solución, "la solución radica en el avance profundo de la ciencia y la tecnología junto con una sabia utilización de la naturaleza. El hombre lo que está haciendo es lo que le es más natural, utilizar y amplificar sus contadas dotes para sobrevivir a través de las cualidades que la naturaleza le ha dotado. La naturaleza por sí sola no puede mantener a los 5.000 millones de personas que habitan en la tierra ni a los que vendrán. Entre el dilema: crecimiento económico o balance ecológico, yo me quedo con el segundo, pero lo que digo es que no son incompatibles".

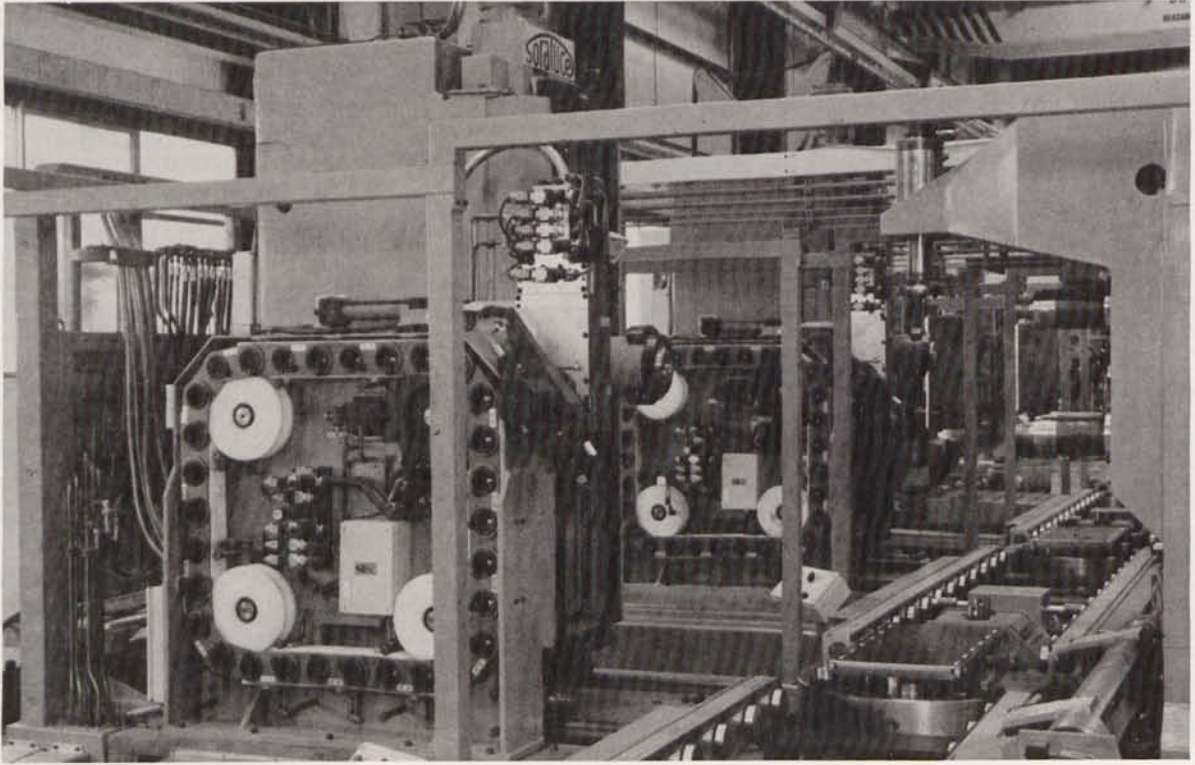
"Ezagutzak boterea ematen du eta botere hori erabiltzeko modua erabakiorra da. Ondo erabiltzen baldin bada, efektuak beti onuragarriak izango dira. Gaizki erabiltzen bada, berriz, ondorioak kaltegarriak izango dira gizateriarentzat. Es da zientzia eta teknologiaz bakarrik hitz egin behar, baizik eta baita horiek aplikatzen asmatzeko jakituriaz ere".

Honelaxe laburtu zuen, konklusio-gisara, Pedro Miguel Etxeniketik "Gizartea, Enpresa eta Zientzia" titulu orokorraren pean Ikasbiden duela aste batzuk egindako eskuharmenean, hau da, Formazio Kooperatiboko Zentru honek antolatu duen ziklo baten lehen hitzaldian.

Etxenikerentzat (Materia Kondentsatuaren Fisikako Katedratikoa bera Deustuko Unibertsitatean). Aurrerapen zientifikoa, gaur egun, bere ekarpen eta perspektibengatik, gizakiari bere burua unibertsoan autoulertzeko eta naturarekin eta gainerako pertsonekin erlazionatzeko mugak jartzen ari zaion faktore bat da.

Hiru atal nagusitan banatu zuen bere eskuharmena, eta horietan zehar garatu ere bere hitzaldiaren argumentua, bizi dugun iraultza zientifikorako hurbilpen hobe baterantz zuzenduz.





## El signo de la adaptación

*José M.<sup>a</sup> Ormaechea*

La búsqueda de soluciones cargadas de pragmatismo, con poco respeto a veces a la estricta literalidad de los textos jurídicos, ha sido uno de los signos del comportamiento de la **Experiencia Cooperativa** que encarna el **Grupo Cooperativo Mondragón** a lo largo de su ya larga vida, en la que han cambiado leyes, legislaturas y protagonistas; y espacios económicos, coyunturas proclives al desarrollo, y ciclos de mudanza y regresión.

La adaptación ha sido uno de sus signos y la permanente vigilia, en trance constituyente, el estado de ánimo natural para hacer de la norma el traje adecuado a cada circunstancia; porque también las amenazas empresariales han cambiado su naturaleza, y a su vez la cultura predominante y las motivaciones humanas, que han ocupado la sociedad, han ido sustituyéndose sin descanso unas a otras, en la búsqueda del equilibrio que diera al sistema la solidez adecuada a cada episodio de su vida.

Ahora le está tocando el turno a la formulación de los **Grupos Sectoriales** que tienden a sumar capacidades de oferta y producción para reforzar la autonomía de funcionamiento, aumentar el poder negociador, desarrollar economías de escala, incrementar la estructura de investigación con menor incidencia de costes unitarios y reforzar, unificando, las redes comerciales en el espacio doméstico e internacional.

### Los Grupos Comarcales

Si tenemos en cuenta que lo que ahora llamamos **Grupo Comarcal** al comienzo de la idea se definió como **Complejo Industrial** nos hallamos más cerca de interpretar lo embrionario del concepto de GRUPO con que nació el primero, ahora hace 25 años, en el Alto Deba.

Es evidente que en este proceso que se ha venido experimentando progresivamente, -de ahí el apelativo de experiencia con que le gustó llamar a su fundador- en una primera fase predominaron los valores morales, con la vaga inten-

ción de proyectar casi de forma absorbente el modelo cooperativo hacia el contexto cultural, económico y social en que el experimento se desarrollaba.

La educación, el consumo, la vivienda, el trabajo, la medicina y la economía se iban cooperativizando, y la imaginación levitaba en volandas al socaire de unas estructuras arcaicas en su hermetismo aduanero frente a la competencia allende los Pirineos, acomodadas a una confrontación doméstica de escasa vitalidad empresarial, con la que había que medirse en un mercado de 35 millones de habitantes de renta "per cápita" situada por debajo de la mitad de los países europeos más prósperos.

Así era normal que se hicieran previsiones que ahora nos parecen desmedidas y que las motivaciones más entrañablemente sentidas se moviesen animadas por un espíritu renovador del espacio geográfico que al cooperativismo le había tocado vivir.

La empresa era posible casi en cualquier dimensión y su índole

→ cualitativa se acreditaba con una buena profesionalidad, no más allá de saber hacer lo que otros países desarrollaban desde su remota experiencia, a veces extraída después de la siembra investigadora.

Bastaba con este bagaje para que las economías de las empresas fluyeran con feracidad, la autofinanciación fuese posible y que los proyectos hacia el futuro se imaginasen como simple prolongación de aquel efímero presente.

Fue así como la implantación empresarial no obedeció a conceptos de economías de escala, acumulación de oferta, desarrollo de investigación, comercio internacional, y adaptación de las unidades de negocio a las exigencias de una conducta irreprochable en la forma de gestionarlas.

Tampoco las empresas que se creaban buscaban su homogeneidad tecnológica para afirmar una cultura industrial más profunda en un solo sector o en sus homogéneos o complementarios, sino que se traducían inmediatamente de los conocimientos profesionales que el promotor tuviese, o las sensaciones y querencias opináticas que se intuyeran.

Es así como en los orígenes de la *experiencia* el concepto de comarca atraído, bajo impulsos de solidaridad y buen hacer hacia el contexto urbano, la idea de GRUPO como respuesta natural e idónea a las apetencias sociales, y a la inclinación fervorosa de quienes, en aquellos momentos, lideraban las cooperativas nacientes.

Los **Grupos Comarcales** cubren ahora un espacio social y económico de gran relevancia porque son evidentes sus virtudes en el plano de la realización humana en su proyección hacia el medio, en la compensación de empleo y resultados económicos, y en la afinidad sociológica, por pertenecer a una parcela geográfica casi local. Y, hay que señalar inmediatamente, que sus funciones y virtualidades siguen en vigor solo que transportadas a otro escenario social, político y cultural, porque el signo

de la adaptación nos obligará a reconducir el ensayo al rigor de las nuevas exigencias empresariales inaplazables.

### Las Agrupaciones Sectoriales

De entrada, dos palabras se contraponen: grupos y agrupaciones; este último término se va a usar para definir el conjunto de cooperativas que se unen para obtener ventajas por pertenecer al mismo sector industrial.

No existe entre ambas diferencia alguna, salvo la específicamente ortográfica, pero ya en su valor sustantivo se desea establecer diferencias. Vayamos a examinar en qué consisten.

El mensaje de Europa es frío y racional. No transmite emociones y todo lo más nos viene a decir que en adelante sólo servirán las empresas que obtengan el éxito de unos buenos resultados económicos en base a su capacidad de producir bien y mejor, en lugar de hacerlo vía especulación o en base a mecanismos externos, en los que una demanda cautiva y una competencia estrecha han permitido desarrollar actividades que aireadas a la espontaneidad de un mercado más amplio quedarían exhaustas.

De ahí que en el GCM comience a ser necesaria una revisión del proceso hasta ahora seguido de materializar los Grupos en base a la proximidad geográfica.

Es evidente la buena disposición de las cooperativas a agruparse, y la prueba más evidente es la acogida que el **Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón** ha merecido a la totalidad de las cooperativas que hasta ahora se relacionaban por su asociación a **Caja Laboral Popular**.

Pero se constata asimismo la debilidad dialéctica con que puede convencerse a los directivos cuando para dar racionalidad a las agrupaciones se aportan argumentos morales de solidaridad y de efecto sobre el marco social, y hay que justificar la bondad de unos servicios mancomunados y el reparto equitativo de excedentes con transferencia altruista de unas cooperativas a otras de los mayores resultados obtenidos en la gestión de la unidad de negocio.

La referencia a Europa, y el contraste objetivo de la capacidad de afrontar el reto de su inminente presencia, desencadenan otros factores de necesidad relacionados con el desarrollo de productos, acumulación de cuotas de mercado, contribución unificada a la creación de redes que arterialicen

**P**ragmatismoz kargatutako soluzioen bilaketa izan da, naiko errespetu gutxiarekin, izan ere, batzuetan, testu juridikoen literalitate hertsia-  
rekiko, Arrasateko Kooperatiba-Taldeak bere jadanik bizitza luzean  
zehar irudikatu duen Kooperatiba-Esperientziaren portaeraren zeinuetako  
bat, non legeak, legislaturak eta protagonistak, eta espazio ekonomi-  
koak, garapenaren aldeko koiunturak, eta mudantza -eta atzerapen-  
zikloak aldatu bait dira.

Moldaera izan da bere zeinuetako bat, eta erakuntzako trantzeko  
etengabeko jagoletza bere arima-egoera naturala, arauaz zirkunstanzia  
bakoitzera moldatutako trajea egiteko; zeren eta enpresa-mehatxuek ere  
aldatu egin bait dute beren izaera, eta gizartea okupatu duten kultura  
dominatzailea eta giza motibazioak, beren aldetik, bata bestea ordeztuz  
joan bait dira itxoinaldirik gabe, sistemari bere bizitzako gertakari ba-  
koitzera moldatutako sendotasuna eman ziezaiokeen orekaren bilake-  
tan.

Talde Sektorialen formulazioari tokatu zaio oraingoan txanda, eta  
beren eskaintza eta produkzioko ahalmenak batzera jotzen dute hauek  
funtzionamenduko autonomia sendotzeko, negoziaketarako indarra  
emendatzeko, eskala-ekonomiak garatzeko, unitate-kostuaren intziden-  
tzia txikiagoarekin ikerketa-egitura areagotzeko eta merkatal sareak, ba-  
teginenez, etxean eta nazioarte-mailan sendogotzeko.

la gestión de ventas, establecimiento de unidades comunes de I+D, presencia mancomunada de ofertas ante los grandes consumidores y dirección de las agrupaciones desde una vocación común.

Se despliega un discurso pragmático y racional dejando en segundo plano los factores de convivencia social, poco representativos en las postrimerías de la década de los ochenta para tratar de afianzar las gestiones íntimas de la empresa en la búsqueda de la suma de economías para llevarlas a otra escala en la que éstas fluyan por simple acumulación de esfuerzos que debieran sobrevenir por las agrupaciones pretendidas.

Aparece de nuevo el inevitable recurso a la adaptación del sistema, signo permanente de empresas que demuestran vitalidad. De aquí surge el reto que nos va a llevar a crear nuevas estructuras, por otra parte fácilmente asimilables, en las que el nexo no se halla compuesto de materiales de amplio contenido social, económico y jurídico, sino de conceptos tales como el producto, el mercado, la exportación, la investigación, la calidad, la marca y la capacidad de compra.

Este es el sentido de las agrupaciones sectoriales que probablemente no fueron estudiadas con tanta intensidad como ahora, en otro escenario político y bajo otra pedagogía industrial.

## La Creatividad y la Actitud

Frente a la inevitable necesidad de modificar el talante para adaptarse a las nuevas situaciones creadas sin modificar cuanto sea esencial a nuestra sociedad de personas, es evidente que hay que manejar dos conceptos: la creatividad, como vehículo para establecer un nuevo modelo de unión de cooperativas, y la actitud con la disposición de ánimo necesaria para ser capaz de aceptarla.

No estoy hablando de sustituir los grupos comarcales por los grupos sectoriales. No es momento de aceptar esta tesis, inalcanzable por su fuerte enraizamiento y positivos resultados, sino de hacer coho-

nestables las agrupaciones sectoriales con los grupos comarcales.

Cuando se desciende al análisis metódico se observa que la operación nos es compleja y menos aún generalizable.

En efecto, ya actualmente 25 cooperativas se hallan agrupadas sectorialmente, 40 no podrían hacerlo nunca porque la naturaleza de su producto, y consecuentemente su oferta y su mercado, no son asumibles en un grupo sectorial.

Son unas 30 cooperativas las que, extremando el esfuerzo, deberían hallar nexos de unión sectoriales sin quebranto del estatus actual que las vincula a grupos comarcales.

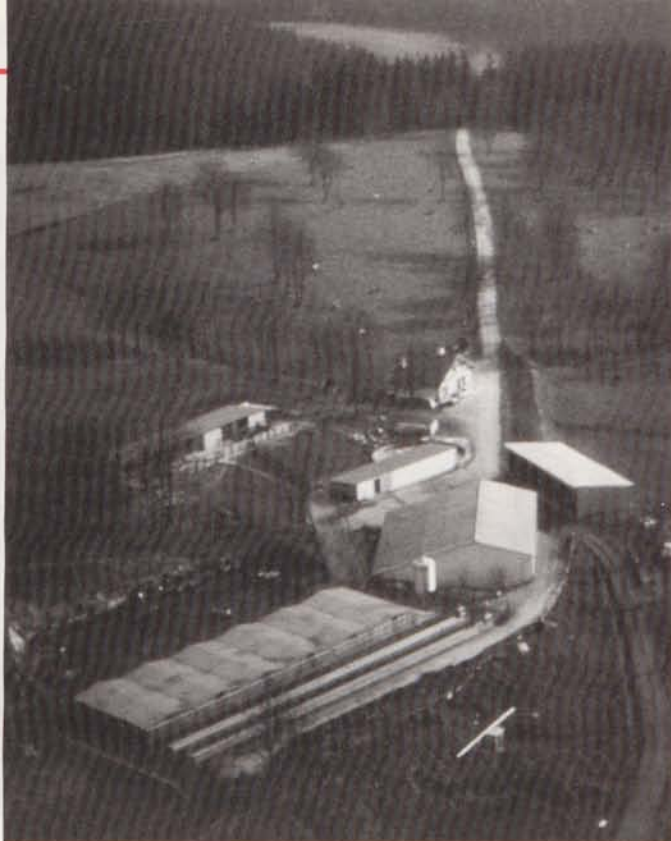
Algunas se sumarían a grupos ya creados, y otros grupos sectoriales habría que crearlos en base a una teoría que se viene desarrollando y ha de efectuar su despegue próximamente.

Pero lo que es más necesario en todo este proceso es no dejarse llevar por la rutina propia de posiciones conservadoras, cuando las referencias económicas se desplazan y en momentos en que la atmósfera empresarial nos impele a no asumir en la sociedad de personas más limitaciones que las

esenciales al propio sistema que, no lo olvidemos, tiene en su mensaje permanente la vocación comunitaria frente al proyecto individualista.

Obsérvese como contrapunto o revelación preclara que Ulgor, nuestra cooperativa insignia por su longevidad y por su dimensión, no ha tenido inconveniente alguno en propiciar la absorción de Fabrelec -operación aún no culminada- superando referencias comarcales y jurídicas, para aumentar su cuota de mercado y proyectarse con mayor fortaleza hacia Europa al diseñar una estrategia basada en economías de escala inaplazables.

No podemos ser observadores de nuestra propia decadencia por no cambiar a tiempo el timón de nuestra propia historia plagada de soluciones creativas para cada circunstancia: **Lagun-Aro** para la cobertura de nuestra específica Seguridad Social; **Caja Laboral Popular** para irrumpir en el mercado financiero, y nuestro permanente actualizado modelo jurídico, son jalones históricos que explican con claridad que la *experiencia* ha actuado siempre bajo el signo de la adaptación al cambio que es la mejor forma de demostrar su vitalidad. ■





JOSE LUIS OLASOLO Y FCO. JAVIER MONGELOS

## "Debemos renunciar a ser cabezas de ratón"

Este debate se inscribe en la preocupación de conformar el Grupo Cooperativo Mondragón bajo el modelo organizativo más eficiente, desde el punto de vista social y económico. Es materia que en los últimos años ha consumido cierta atención en las máximas instancias del Grupo y que aún no ha encontrado su formulación definitiva y acabada.

Su objeto reside en aflorar en el T.U. Lankide las opiniones y confrontaciones sobre la cuestión, de dos Directores Generales, el de Fagor, Mongelos, y el de Learko, Olasolo, para que sirvan de reflexión general y, sobre todo, para aquéllos sobre los que recae más directamente la responsabilidad del devenir del Grupo.

En el centro del debate se halla el propio Grupo con:

- 21.500 socios trabajadores, aproximadamente,
- 100 Cooperativas, cada una con plena capacidad de decisión,

- 18 Grupos Cooperativos, cuya constitución responde a un asentamiento geográfico común en una comarca; sin confluencia tecnológica ni mercadológica especial, excepción hecha de 4 casos: Debako, Erein, Eroski y Urkide, cuyas cooperativas pertenecen a un mismo sector de actividad; y de dimensiones muy dispares (Fagor con 6.785 puestos de trabajo y otros de 300 y 500 puestos).

La ambientación y condicionantes fundamentales vienen determinados por la exigencia inapelable del nivel de competitividad, que la subsistencia y desarrollo requieren.

A ello se añade el cambio de escenario sociológico, cultural y económico como consecuencia de la integración en la Comunidad Europea, que se agudizará con la implantación progresiva del Mercado Unico.

JAVIER ERDOCIA

Fotos: Iñaki Arteta

**Moderador:**

— ¿Cómo se podría definir el Grupo Cooperativo Mondragón (GCM)?.

**Olasolo:** Yo pienso que se nos conoce más como Grupo por el aspecto sociológico que por el empresarial en general. Ahí veo algunos vínculos y homogeneidades, como son normas comunes, instituciones comunes, etc.

En el Plano económico-empresarial el Grupo es una ficción; no existe. Para mí el principal desafío está en llegar a ser un Grupo en el plano Empresarial. Cuando alguien profundiza ve que hay cien catálogos diferentes, que no hay planes comunes cara al mercado que es realmente lo que importa.

**Mongelos:** Yo estoy de acuerdo sólomente en parte con lo que dice Olasolo. Pienso que el concepto sociológico es el que da mayor unidad al Grupo. El hecho de que seamos sociedad de personas nos da una característica muy específica en aspectos básicos desde el punto de vista de las estrategias globales de las empresas y que además están recogidas por el I Congreso cooperativo.

En el campo empresarial es donde hay mayores divergencias, pero también confluencias y avances importantes. Porque la existencia de Caja Laboral Popular, creada y generada por las cooperativas, de un sistema de seguridad social, como Lagun-Aro, de un centro de in-

vestigación como IKERLAN, de un Fondo Intercooperativo de Solidaridad, etc. tienen todas ellas funciones básicamente empresariales y de apoyo que dan coherencia al Grupo.

Cuando se baja a otros detalles, mercado, tecnología, etc. es cuando aparece quizás la mayor diversificación. El Grupo, en este aspecto, es un conglomerado de muchas empresas que responden a muchos mercados y tecnologías.

### ORDENAR EL GRUPO, APROVECHAR LAS SINERGIAS

**Moderador:**

— ¿Cuáles son los criterios básicos en los que debe asentarse la organización del GCM?.

**Olasolo:** Simplificando mucho yo diría, sin perder la identidad, que estamos obligados a dar respuesta a lo que la demanda, el mercado y la competencia plantea. Lo que el mercado y la demanda está planteando es un proceso de concentración en términos generales y, en definitiva, de uso de crecientes niveles tecnológicos.

Hay que preguntarse si estamos con la dimensión, organización, tecnología, etc. adecuada. Yo digo que no. Para eso lo que hay que hacer es sumar, completar catálogos, investigar juntos, crear redes comunes, etc..

¿Cómo sumar?. Tratar de potenciar sectores, reducir la dispersión que hoy existe. No se puede generalizar, pero creo que hay que ordenar el Grupo.

**Mongelos:** Los criterios básicos en los que a mi modo de ver se debe asentarse la organización del GCM son tres:

El primero que ya he citado, es el recogido en los Principios Cooperativos, reconocidos y aprobados en el I Congreso Cooperativo que define el tipo de empresa que queremos hacer. El segundo soporte del Grupo es la competitividad en el nuevo encuadre europeo y, el tercero la rentabilidad.

**Moderador:**

— Siendo un Grupo singular, tiene que ser competitivo. ¿Aprovechamos las potenciales sinergias que se derivan de ser Grupo?.

**Olasolo:** Algunas sí. ¿Cuáles?. No están lejos los tiempos de crisis en los que los vínculos intercooperativos de transferencia de personas, de economías, a través de Caja Laboral Popular, Lagun Aro, etc., han sido decisivas.

Hay que reconocer las potencialidades que tenemos, pero hay que ver dónde hay más. ¿Por qué no se producen otras?. Yo creo que hay algunos campos en los que estas potencialidades no se aprovechan: marcas, redes y, en defi-



## José Luis Olasolo

• *"Sociológicamente se nos conoce como una unidad coherente. En el plano económico-empresarial el GRUPO es una ficción, no existe".*

• *"A largo plazo, el GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON sólo puede ser sectorial, lo que no implica tachar de un plumazo toda la organización comarcal".*

• *"El Consejo General debe tener más atribuciones y habría que dotarlo de algún matiz de presidencia ejecutiva. La efectiva ordenación del Grupo así lo exige".*

→ nitiva, en aquellos aspectos en donde el volumen funciona con las economías de escala.

En la medida debida, estas sinergias no se dan porque hay una alta dispersión. La cultura cooperativa, previsiblemente tampoco favorece la toma de decisiones que impliquen pérdida de autonomía como ha sucedido históricamente con otras decisiones importantes.

**Mongelos:** Se han conseguido sinergias importantes que, a veces, solemos devaluar bastante por el hecho de que están conseguidas. La creación de elementos de superestructura no son desdeñables, en absoluto y han sido condición necesaria para que el Grupo exista tal cual es ahora.

Estas entidades de apoyo son pilares horizontales básicos que han funcionado muy bien. Después, existen aspectos verticales de carácter sectorial, de mercado, tecnología etc., en los que queda mucho tramo por recorrer para aprovechar las potencialidades existentes.

Yo considero que el comportamiento del GCM en su historia no ha desmerecido del comportamiento de otros Grupos que se autocalifican como tales. Hay que destacar que muchas empresas del Grupo han sido y siguen siendo aún líderes en el sector del mercado nacional, e incluso europeo. No obstante ahora entramos en otro encuadre competitivo distinto que exige otro tipo de planteamientos.

Hay sinergias sin conseguir que tenemos que poner en danza para reforzar nuestra situación. Sin embargo, insisto, no puedo imaginarme lo que hubieran hecho muchas cooperativas en el reciente período de crisis sin los soportes financiero y social del que hemos dispuesto.

**Olasolo:** Probablemente un tercio de las cooperativas no existirían hoy.

**Mongelos:** Yo creo que la superación de la crisis en el Grupo ha sido casi de ejemplo de "libro de texto" y a veces, nos solemos olvidar de esto. Al problema del desempleo se han dado soluciones originales con costes sociales y económicos muy razonables. Si-

nergias, repito, las ha habido e importantes. La entrada en una nueva situación exige nuevas formas de gestión y el saber aprovechar mejor las potencialidades que hasta ahora no hemos aprovechado.

## LA ORGANIZACION COMARCAL, MAS CONSOLIDADA QUE OTRAS QUE NO EXISTEN

**Moderador:**

— **Se ha aludido aquí a una posible falta de relación entre nosotros y a los vicios o defectos de la cultura empresarial en la que estamos. ¿La respuesta rápida a estos retos pueden encontrar en estos aspectos sus principales obstáculos?**

**Mongelos:** No se puede renunciar a la ideología de origen. La sociedad de capitales toma sus decisiones en función del capital y de las personas que lo ostentan. En la sociedad de personas, como la nuestra, en donde el poder político está en la persona, la dinámica de relación, acuerdos, compromisos, etc. tiene repercusión en la vida empresarial. Esto no puede calificarse ni de vicio ni como defecto de la cultura empresarial.

El conocimiento y la relación entre personas son elementos básicos que han dado lugar de forma natural a un proceso de concentración que hemos denominado Grupos Comarcales en los que confluían intereses diversos de grupos humanos concretos. Cuando pasa el tiempo, el nivel de relación se va incrementando y estas pautas de relación, se van acomodando al entorno cambiante.

Es claro, no obstante, que ha existido falta de relación entre los grupos existentes y como consecuencia un profundo desconocimiento mutuo. Creo que en este aspecto el Congreso Cooperativo y el Consejo General han ayudado a conocernos y con ello se están poniendo las bases para un proyecto común de Grupo Cooperativo Mondragón.

**Olasolo:** Yo no estoy de acuerdo cuando dices que esa aglutinación en grupos comarcales es algo natural. Lo entiendo cuando hay personas interrelacionadas y don-

**D**ebate hau, Arrasateko Kooperatiba-Taldea ikuspuntu ekonomiko eta sozialetik organizazio-eredurik eragin-korrenaren pean eraikitzeke kezka barnean kokatzen da. Izan ere Taldeko goren instantzian atentzio-puska on bat bereganatu bait du gai honek azken urteotan eta oraindik ez du aurkitu bere formulazio behinbetiko eta akabatua.

Bere helburua, berriz, Fagorrek Mongelos eta Learkoko Olasolo Zuzendari Orokorren eritziak eta kontraeritziak azaltzea da, gogoeta orokor baterako balio izan dezaten, batez ere Taldearen bilakaeraren erantzukizunak zuzenkiago ukitzen dituen haientzat.

Eta debatearen erdian, Taldea bera aurkitzen da

- gutxi gorabehera 21.500 bazkide langilerekin,
- 100 Kooperatibarekin, erabaki-ahalmen osoarekin bakoitza,
- 18 Kooperatiba-Talderekin, beren eraketak eskualde batean asentamendu komun bat izateari erantzuten diolarik; bateratasun teknologiko eta merkadologikorik gabe (4 kasuren salbuespena eginez gero, Debako, Erein, Eroski eta Urkiderena alegia, hauen kooperatibak sektore berekoak bait dira) eta oso neurri desberdinetakoak gainera: Fagor 6.785 lanposturekin eta besteak 300 eta 500ekin.

Benetan funtsezkoak diren giroa eta beste elementu baldintzatzaileak, berriz, subsistentziak eta garapenak galdatzen duten kompetibitate-mailaren ukaezinezko behar batek erabakiak datoz.

Eta guzti horri eszenategi soziologiko, kultural eta ekonomikoaren aldaketa erantsi behar zaio, Europako Komunitateari atxekitzearen ondorioz, aldaketa bera oraindik areagotu egingo bait da Merkatu Bakarraren pixkanakako ezarpenekin.

de el aspecto cooperativo ha sido muy marcado, pero esto no ha sido siempre así.

Quiero apuntar, además, que no debemos encerrarnos en pensar que nuestra forma jurídica no admite adecuaciones porque pienso que caben modalidades de cambio.

**Moderador:**

— Parece evidente que la coexión de los grupos comarcales ha sido más acentuada en el centro del movimiento cooperativo, que en lo que podríamos llamar periferia ¿coincidís con esta apreciación?

**Olasolo:** No se puede comparar la visión histórica del Fagor actual con la realidad de otros Grupos Comarcales. Fagor, con una historia de 25 años, en donde el éxito económico ha funcionado en términos generales, y en donde ha habido liderazgos claros, ha sido una máquina que ha funcionado. En 1978 se enfrenta de una forma decidida la creación de los demás grupos comarcales. A pesar de los pesares, hablamos de los Grupos Comarcales como algo consolidado y no es cierto. ¿Cuántos Grupos Comarcales hay que tienen reconversión a niveles aceptables? Tres o cuatro. No es cierto que la organización comarcal esté consolidada; está más consolidada que otras, que no existen. No es cierto que espontáneamente el sentimiento de cooperación de cooperativista traducido a nivel de empresa haya llevado a niveles de colaboración interempresarial para formar los Grupos Comarcales.

**Mongelos:** Aunque comparta, en parte, tu visión, creo que habría que definir qué es un Grupo Comarcal para saber de lo que estamos hablando.

Para que haya Grupo hace falta, primero vocación por parte de los componentes para hacerlo, y en función de ello dotarle de un encuadre jurídico suficiente que soporte las decisiones de los órganos de gobierno del mismo.

En otro orden de cosas hace falta además un tamaño crítico mínimo que permita proyectarse de cara al futuro y poder financiar unos departamentos centrales mínimos

para plantearse un proyecto estratégico de grupo al cual respondan las cooperativas progresivamente, acercándose a mercados y tecnologías concretas.

Si miramos la realidad, vemos que, en general, no ha habido una mínima reconversión de resultados conjuntos que permita a las personas la movilidad necesaria sin perder opciones de futuro. No se ha compartido equipos directivos que permitan lanzar nuevos negocios, no se ha tenido una mínima unidad de valoración de puestos de trabajo, etc.. Viendo este panorama no cabe más que concluir que no se han consolidado grupos, sino conglomerados en los que cada cooperativa es autónoma y ejerce su poder. Pero, a mi modo de ver, equivocamos los términos cuando los denominamos grupos.

Ahora bien, desde mi experiencia en Fagor no puedo más que resaltar las virtudes de un Grupo Comarcal como el nuestro en el que se ha enfrentado la crisis económica más grave después de la Segunda Guerra Mundial sin perder un solo empleo.

Otra cosa es que a la vista de los últimos acontecimientos, el Grupo Comarcal Fagor ha iniciado un proceso de reorganización interna de carácter sectorial como son las tres divisiones en que hemos orientado nuestra actividad.

**Olasolo:** Estoy básicamente de acuerdo con tu discurso, pero Fagor no es extrapolable al resto. Estoy totalmente a favor y me parece una visión muy correcta con la tesis de separación divisional que estáis llevando a cabo.





Ahora bien, me pregunto que si esto es bueno para Fagor por qué no es bueno para el Grupo Cooperativo.

Los Grupos Comarcales aportan cosas a las cooperativas, aportan equilibrio en las decisiones, en los cambios de directivos, equilibrio financiero, reconversión, etc. pero aportan poco en el área productomercado.

Por otro lado (y dejando Fagor a un lado), los Grupos Comarcales actuales tienen una dimensión muy pequeña que les impide abordar los temas que serían deseables para su configuración como Grupo.

A mí, en principio, la formulación de una comarca con un grupo industrial que busca el equilibrio vía dispersión me parece conceptualmente correcta.

**Mongelos:** Sin embargo la estrategia de dispersión de catálogos respondió a una etapa histórica anterior que coincidía con una visión estrecha de mercado interior. Ahora se impone justamente la contraria y se concentran catálogos para profundizar en los mercados. El tema de la dispersión fue necesario para la expansión, pero ahora debemos pensar en la concentración.

Tendríamos que reflexionar sobre el porqué el GCM se ha llegado a organizar en base a grupos tan pequeños. Probablemente han existido históricamente circunstancias concretas que han precipitado la situación actual. Pero quizás no sea tema de este momento, aunque nos podría servir para el proyecto de futuro.

## RETO TECNOLÓGICO Y CALIDAD EN LA GESTIÓN

**Moderador:**

— El Mercado Europeo nos va a exigir una mínima dimensión de la empresa que nos va a obligar a unirnos en agrupaciones homogéneas de cooperativas, en Grupos Sectoriales ¿son necesarios?.

**Olasolo:** Yo veo rasgos del entorno económico internacional en que nos movemos y veo empresas más grandes, redes más ade-

cuadas, veo a la competencia concentrándose y la tecnología avanzando cada vez más deprisa.

Muchas de nuestras cooperativas no van a poder aguantar solas los próximos diez años y para ello no hay más que echar una ojeada a los procesos de venta, fusión, etc. entre empresas.

**Mongelos:** No te olvides de que hay un gran componente de especulación también en todo este panorama. Algunos se están enriqueciendo a costa de todos estos movimientos.

**Olasolo:** Las acciones posibles que yo veo dentro del Grupo son muy sencillas: incrementar dimensión, unificar catálogo y ampliarlo, crear centros de desarrollo y todo esto, a mi juicio, se llama agruparse sectorialmente. El problema del GCM es que dada su dispersión sólo un 50-60 por 100 de las cooperativas son agrupables sectorialmente.

Esta opción no implica tachar de un plumazo las virtudes de la naturaleza comarcal. Creo que el GCM tiene que estructurarse más seriamente como Grupo Comarcal para tener posibilidad de llevar adelante determinadas políticas.

**Mongelos:** La única opción no es solamente la de buscar economías de escala y redimensionamiento. Se puede conseguir la competitividad por otras vías. En el GCM hay de todo. Las cooperativas de servicios no tienen planteado el mismo problema, sin embargo, hay otras que en su necesaria proyección europea o mundial deberán reorientar sus estrategias a ese nuevo entorno. Sería un error, a mi modo de ver, simplificar el problema central de la solución en la agrupaciones sectoriales.

Pienso que antes, el GCM, tiene dos retos básicos los de la "calidad en la gestión" Management y el "tecnológico". Si respondemos a ambos estoy seguro que seremos capaces de organizar adecuadamente el GCM.

El problema sería depositar las esperanzas en la sectorialización para fracasar en otros aspectos como los que he apuntado y en los que tenemos una carencia acusada.

**Olasolo:** Yo creo además, que cuando se habla de sector que sume y transforme la dimensión, tenemos muy poquitas cosas, por lo





que creo necesario un proceso de agrupación para planificar y realizar un GCM menos disperso y más fuerte de cara al futuro y evitar indeseables andares en solitario que pueden disgregarnos.

## EL MERCADO, CRITERIO BASICO DE ORGANIZACION SECTORIAL

**Moderador:**

— ¿Qué Grupos Sectoriales pudieran formularse en el Grupo y con qué criterios de agrupación?.

**Olasolo:** Yo creo que algunas cosas son claras. A mí no me parece lógico que haya un grupo con seis cooperativas del mueble y que luego tengamos dos o tres dispersas por el mundo cooperativo. A mí mi lógica me dice que estas últimas deberían estar dentro del Grupo del mueble. En máquina-herramienta lo mismo. Sin ser un científico, no me parece normal que existiendo un grupo coherente haya cooperativas en sectores complementarios que no estén agrupadas. Es decir, no me parece coherente que estando dentro del Grupo no estén agrupadas en el mismo sector.

Componentes de automoción. Pienso que no es clara pues aun- que unamos todas las cooperativas de componentes de automoción, su suma nos da un sector potente y competitivo, pero estoy convencido que esto permitiría tener hombres preparados y no sujetos al día a día para que en diez años podamos presentar otra perspectiva totalmente diferente y optimista. Si esto no sucede, yo intuyo que tendremos que aliarnos con extranjeros y mi opinión es que el riesgo de que nos coman es mayor que el de que nosotros les comamos a ellos.

Estos sectores, junto con el del electrodoméstico-consumo son los que yo veo más claros, aunque puedo olvidarme de alguno.

Después, yo diría que están el de componentes electrodomésticos, caucho-plástico, agroalimentario, servicios y por último no olvidarnos de uno que a mi modo de ver también es claro, el sector financiero con Caja Laboral Popular y Lagun-Aro.

¿Con qué criterios de agrupación?. Mercadológicos claramente, aunque luego haya subordinaciones o acuerdos tecnológicos.

**Mongelos:** A mi me gustaría poner énfasis en la pregunta. ¿Qué se entiende por Sector?. Para mí es claro. El mercado es un activo básico de la empresa, es un activo contingente y como tal, hay que ganarlo día a día. No hay otra opción para ganar la batalla de la competitividad que unir fuerzas para conquistar el mercado, en consecuencia la organización sectorial habrá que hacerla desde la perspectiva del mercado.

No obstante los conceptos de sector son cambiantes en el tiempo. Cambia el mercado de oferta en su composición y en sus tecnologías, cambia también la demanda en su organización y las exigencias de servicios. Es por esto por lo que hay que proyectar con visión de futuro los sectores para poder ofertar a la clientela el catálogo y servicio que va a demandar.

Hay ejemplos claros. El sector de bienes de consumo, sean electrodomésticos, automóvil, etc. van progresivamente evolucionando de componentes simples hacia

complejos y hacia funciones más acabadas. Cuando se trata de demanda de bienes de inversión cada vez más la oferta viene a dar procesos completos, desde la organización e ingeniería de procesos productivos o sistemas completos de control e información, en los que se incluyen las máquinas o equipos para formar parte de los sistemas.

Tras esta realidad surgen opciones de sectorialización diferentes de las que han sido tradicionales en la historia, o al menos el proyecto de sectores habrá que hacerlo con conocimiento suficiente de lo que el mercado va a demandar.

**Olasolo:** No en todos los sectores las sinergias son inmediatas, ni se produce siempre el incremento dimensional que el sector suele inducir mentalmente de entrada. Busquemos parecidos, sucedáneos. Automoción; por lo menos van a tener un cliente común, una demanda común, aunque las técnicas sean diferentes. Hay que plantearse ¿Qué política quiere el GCM en el servicio de automoción?. La historia no puede terminar en juntar a tres que sirven al mismo cliente.

**Mongelos:** El avance de la organización interna del GCM con la proyección desde el mercado, va a exigir una previa definición, insisto, de cada sector en su configuración futura y un estudio de viabilidad o proyecto estratégico del mismo que permita fijar el papel que las partes van a jugar en el proyecto, y el modelo de organización e interrelación hacia el que habrá que caminar.

## COEXISTENCIA ENTRE GRUPOS COMARCALES Y SECTORIALES

**Moderador:**

— Se podría hablar de una estructuración del Grupo bajo la premisa Grupos Comarcales "versus" Grupos Sectoriales. ¿Es una disyuntiva o pueden coexistir ambos tipos de Grupos?.

**Olasolo:** A largo plazo, el GCM sólo puede ser sectorial. El holding, que es de base financiera, participa en varias empresas, trata

→





→ de ganar dinero en cada una de ellas. Si es de participación más importante, tiende a juntar empresas del mismo sector y si nosotros partimos de que tiene que haber un Grupo Cooperativo con algunos entes responsables de la totalidad, a mí se me hace ininteligible que pueda haber una presidencia con capacidad y luego Grupos Comarcales. Creo que no tenemos muchas discrepancias sobre el modelo final del Grupo al que queremos llegar. Otra cosa es cómo llegar ahí.

La solución no es romper cosas existentes que generan reacciones innecesarias. Respondiendo a la pregunta, pienso que Grupos Comarcales y Sectoriales deberán seguir coexistiendo sin abandonar las funciones que tiene el Comarcal pero buscando la esencialidad del sectorial; es decir, la afinidad producto-mercado.

**Mongelos:** Poco tengo que objetar al planteamiento que hace Olasolo. Es claro que cuando se contraponen dos concepciones se están simplificando las cosas. Efectivamente Grupos Comarcales y Sectoriales no sólomente van a tener que coexistir sino que yo me olvidaría definitivamente de los calificativos "comarcal" y "sectorial". El concepto grupo empresarial está inventado hace mucho y en el mundo la mayor parte de los grandes grupos o corporaciones son multimercado y multiproducto, que es lo que con la adecuada organización y cohesión interna deseamos todos que termine siendo el GCM. De hecho, con otra dimensión menor, es el camino que está recorriendo FAGOR.

No obstante, como partimos de unas realidades concretas, llámense cooperativas, conglomerados, o grupos y todos ellos van a ser actores básicos en la construcción

de GCM, habrá que preguntarse si realmente todos piensan y desean que hay que alcanzar ese objetivo. Con frecuencia tenemos una cierta tendencia a ser "cabezas de ratón" que sin duda habrá que superar.

Insisto en lo que antes decía, tenemos que prefigurar los modelos de sectores, de manera que se pueda reflexionar sobre proyectos concretos y en base a ello tomar decisiones. Será definitivo que en este proceso se profundice desde las mismas cooperativas y grupos implicados directamente. Está claro que como regla general, se puede afirmar que el nuevo entorno competitivo llamado Europa va a dar pocas opciones a las cooperativas aisladas. La necesidad de agruparse y aunar esfuerzos en diferentes planos de la gestión empresarial es casi un axioma que ya lo está aplicando con eficacia nuestra competencia.

**Olasolo:** Yo me planteo una cuestión: si nosotros fuéramos dueños del GCM. ¿Qué haríamos?.

Si así fuera yo me plantearía liberar a una serie de señores profesionales para que pensaran y me dijeran qué pasa o va a pasar con aquél sector; para que me hicieran un plan estratégico como el que antes has planteado. No tengo ninguna duda que el GCM necesita un proyecto de futuro.

Yo tengo que relativizar el valor que tú das, y que seguro que tiene Fagor. Aparte del Grupo Fagor y haciendo una fotografía del Grupo en general, me resulta inimaginable con Grupos comarcales dada la total dispersión.

**Mongelos:** Entramos en el proceso a seguir o camino a recorrer, yo pondría el punto de partida en los puntos fuertes que sin duda existen en el GCM, ya hoy. Nunca es bueno, salvo razones de fuerza mayor, desandar caminos que se han hecho con grandes esfuerzos sociales y financieros, y que sin duda han generado una cultura empresarial asumida por el colectivo humano.

Está claro que nuestra fórmula de sociedad de personas tiene sus dinámicas y sus inercias que entre todos tendremos que reconducirlas para alcanzar el éxito en el nuevo contexto competitivo. Una

fórmula sin rupturas puede ser la de la "mancha de aceite" que va incorporado a un proyecto ya en marcha otras realidades aisladas.

No obstante, y de esto solemos hablar poco, es bueno que definamos los sectores o ámbitos de negocio en los que tenemos probabilidades de éxito y aquellos en los que las dificultades podrían superar nuestras capacidades de todo orden, porque como siempre y ahora con más énfasis, tenemos que administrar recursos escasos.

### CONSEJO GENERAL, MAS CONTENIDO, PERO MAS PEGADO AL TERRENO

**Moderador:**

— En la organización del Grupo se ha colocado un órgano, el consejo General con funciones, entre otras, de desarrollar la política industrial, de investigación, de inversión global, de promoción, etc., y de coordinarlas ¿qué papel debe jugar este órgano en la estructuración del Grupo?.

**Olasolo:** A ese órgano hay que dotarle de más infraestructura y de más medios en todos los sentidos. El propio Congreso debe tener, en un momento dado, la capacidad de aprobar cosas, porque no es posible ni útil todo el proceso que ha seguido el anterior con la necesaria ratificación de los acuerdos en todas las Cooperativas. Yo pienso que el Consejo General tiene que tener alguna atribución

más de la que tiene y dotarle de algún matiz de presidencia ejecutiva que le ayuden a gobernar el Grupo, como he dicho, en función de un plan claro, de estrategia industrial.

**Mongelos:** Es evidente que nos hallamos en los balbuceos de un nuevo modo organizativo, que tiene que ir surgiendo inevitablemente si el GCM pretende trascender como modelo empresarial alternativo. La circunstancia actual exige nuevamente alta creatividad e imaginación para dar el paso que la nueva realidad competitiva nos exige para seguir cumpliendo con el objetivo final como célula económica de la sociedad.

En este contexto tanto el Congreso Cooperativo como el Consejo General deberán ir ocupando el puesto y realizando las funciones que les permita dirigir este proceso de cambio a que estamos abocados. Para ello habrá que darles las capacidades necesarias para poder gestionar y resolver el reto al que nos enfrentamos.

El Consejo General deberá aportar todas sus capacidades para propiciar los acuerdos entre los Grupos y las Cooperativas, para llegar al objetivo marcado sobre bases previamente elaboradas. Pero pienso que al Consejo General habrá que dotarle de poderes suficientes y herramientas para que pueda dar respuesta a la gestión encomendada. ■

## Fco. Javier Mongelos

- *"Los retos principales del Grupo son, de entrada, el Tecnológico y el de la Calidad en la Gestión. Poner todos los huevos en una misma cesta puede ser peligroso".*
- *"Con la organización comarcal se han conseguido sinergias importantes que a veces solemos devaluar por el hecho de haberlas conseguido. La superación de la reciente crisis en el Grupo ha sido casi de libro de texto".*

DIRECTOR DE LA DIVISION DE INGENIERIA Y BIENES DE EQUIPO DEL GRUPO FAGOR

# Pedro Mendieta: "Entre galgos y podencos, el tiempo pasa"

Texto: José Ignacio Mora Aguirre

Fotos: I. Arteta

La efectiva organización del Grupo exige detenerse en aspectos esenciales de la estrategia y del planeamiento industrial. La tecnología, junto con el mercado y la calidad en la gestión son puntos de referencia básicos para observar el entorno y adaptar las tendencias a las nuevas pautas competitivas.

Pedro Mendieta, Director de la División de Ingeniería y Bienes de Equipo del Grupo Fagor cumple la doble función de estar pegado al terreno del día a día de la empresa y también el de observar el futuro de los nuevos planteamientos industriales a los que obliga un mercado que ya no será el mismo. Mientras esto ocurre, Pedro Mendieta se muestra preocupado porque a nuestro Grupo le urge organizar claramente la estrategia industrial futura. "Entre galgos y podencos, el tiempo pasa", dice.

— Tú fuiste uno de los primeros que planteaste una organización que difería de la comarcal que se apoyó en los primeros momentos, ¿por qué?.

— No tengo conciencia de haber sido uno de los primeros. Estos planteamientos se remontan a la época de fuerte desarrollo de Copreci y a una realidad político-social concreta con corrientes migratorias y problemas de desempleo en sectores de la población vasca importantes. Todas estas constataciones nos llevaron a trasladar una parte de Copreci a Ordizia y a plantearnos la teoría multilocacional que luego ha desembocado en los planteamientos sectoriales.

Por otro lado, la dinámica de promoción de Caja Laboral Popular planteaba un crecimiento cooperativo que pronto llegó al Goiherri. La conjunción de los dos planteamientos nos llevó a pensar en una organización matricial y quizá este fue el planteamiento

inicial de una posible organización en función de los sectores.

## EN EL VAGON DE PRIMERA

— Con este camino recorrido desde entonces, ¿cómo se podría organizar, desde tu punto de vista, el Grupo Cooperativo Mondragón (GCM) con criterios industriales más coherentes?.

— No tengo la suficiente información para emitir un juicio equilibrado sobre este tema, pero yo veo claro las clásicas subdivisiones: sector primario, sector secundario y sector terciario o de servicios.

Ciñéndome al sector secundario (básicamente industrial), hay que analizarlo en su contexto específico. El Grupo tiene una estructuración concreta con agrupaciones y actividades (actividades que un alto porcentaje están en sectores ya maduros), con necesidades de reconversión, enfoque internacional de negocio, etc.. Con esa realidad de catálogos de pro-



En tecnología hay que tener un sentido mercantil. Es bueno optar a un cierto nivel de autonomía pero la autonomía total en materia tecnológica no es posible.

ductos se da paralelamente otra composición en materia de dimensión con los diferentes grupos comarcales que componen el GCM.

En este panorama destaca la situación de Fagor que en estos momentos concreta un plan de redimensionamiento importante. Esta dimensión relativa de Fagor con respecto al Grupo va a ser un condicionante importante. La dinámica de estructuración de Fagor en forma divisional, puede correr el riesgo de romperse con el planteamiento de organización matricial en su configuración comarcal mas sectorial. Lo que hay que preguntarse ahora es si hay que romper esto o si la solución Fagor hay que generalizarla. Si partimos de esta última tesis, la conclusión parece evidente: Organicemos el GCM como un único Grupo Industrial y hagámoslo con tantas divisiones como sean necesarias, pudiendo coincidir con las que actualmente tiene Fagor o articularse nuevas.

Yo que conozco y represento a la División de Ingeniería y Bienes de Equipo lo que tengo claro es que en esta división a nivel de GCM nos podemos enganchar al panorama internacional en el vagón de primera y no en el de cola. Esto dinamizaría cuestiones como la situación relativa de empresas en este sector dentro del Grupo, cuya incidencia en Ikerlan es claramente descendente, o la participación de nuestras empresas en proyectos de investigación europeos. Esta dimensión nos permitiría mirar de tú a tú a los líderes del sector en Europa.

Lo que quiero decir es que quizá la sectorialización puede ser una solución por la que haya que pasar, pero la sectorialización coexistiendo con la comarcalización me preocupa enormemente porque añadiría una complejidad importante a la situación actual de nuestras estructuras, sobre todo, cuando las modernas técnicas de management nos conducen a la simplificación internamente, pero pienso que el Grupo, capacitado en general para ofrecer a la sociedad y al mercado soluciones no puede esperar mucho más tiempo. Entre galgos y podencos el tiempo pasa.

Otro tema paralelo a éste es el del peso específico e influencia

**T**aldearen benetako organizazioak, estrategia eta planteamendu Industrialari buruzko gogoeta sakona eskatzen du. Teknologia, merkatua eta gestioaren kalitatearekin batera, oinarrizko erreferentzi puntua da gure inguru behatzeko, eta tendentziak, konpetentziatzko pauta berriei egokitu ahal izateko.

Pedro Mendieta, FAGOR Taldearen Injinerutza eta Ekipo-Ondasunen Saileko Zuzendariak funtzio bikoitza betetzen du, hau da, alde batetik enpresaren egunerokotasuna jarraitzea, eta bestetik, aldaketa-bidean dagoen merkatuak etorkizunean eskatuko duen planteamentu industrial berriekiko begirada zorrotza. Hori gertatzen den bitartean, kezkatu agertzen da Pedro Mendieta, izan ere gure Taldearentzat ezinbestekoa baita etorkizuneko estrategia industrial lehena-baitlehen antolatzea.

que este Grupo industrial puede tener con respecto a las entidades de cobertura como Caja Laboral Popular, Lagun-Aro, etc. Ahí también hace falta imaginación.

— **En esa complejidad que apuntas también se puede contemplar la desmotivación cooperativa de los socios a la que puede llevarnos las estructuras exclusivamente complejas.**

— Efectivamente. No es un secreto decir que la actual configuración de Fagor, por ejemplo, ha propiciado un trasvase de soberanía de los órganos de base hacia órganos más aglutinadores. Somos conscientes de que hay una pérdida de identidad muy profunda y nos preocupa. Evidentemente la organización del Grupo Cooperativo Mondragón con una presidencia, directores de divisiones, etc., agudizaría tal vez este problema. El reto es doble porque una cosa es buscar soluciones ejecutivas que agilicen la organización, la hagan coherente y eficaz y otra es el problema de la identidad hacia el que ese proceso nos lleva. El modelo final que proponemos entraña evidentes riesgos que tendremos que solucionar.

Hemos sabido superar con éxito las crisis a las que nos hemos enfrentado; ahora nos encontramos con el reto europeo y la dinámica del mercado. Estoy seguro que lo resolveremos con garantías porque ese es nuestro verdadero reto. El problema de la incentiación, participación, etc., que yo lo coloco en un primer nivel, lo resolveremos.

## POSICIONAMIENTOS DE MERCADO MAS CLAROS Y AGRESIVOS

— **¿Se puede decir que hablar de tecnología en nuestras cooperativas suena todavía a música celestial?**

— Yo creo que no suena a música celestial. Se están haciendo esfuerzos importantes. Hay una disparidad de situaciones muy grande y podemos encontrarnos con actividades cuyo esfuerzo de investigación inciden un 17% sobre ventas frente a otras actividades que tienen en esta relación un 1%.

El reto tecnológico creo que es una de las estrategias que más preocupan y en este sentido se puede avanzar por dos tendencias diferentes: tratar de abordar planificaciones a largo plazo que desbordan el marco temporal de los planes estratégicos de lo que venimos a llamar proyectos estratégicos o proyectos guía y paralelamente a esta dinámica existe otra constatación; el peso relativo del GCM en Ikerlan (que fué nuestro y cada día es menos nuestro), es decreciente. En estos momentos, el peso relativo está al 25% y creo que la tendencia decreciente va a seguir a menos que articulemos un proyecto más unitario y globalizador tal y como lo hemos descrito.

Esto no quiere decir que no haya conciencia tecnológica, lo que pasa es que en muchas ocasiones la escala empresarial de nuestras empresas no permite lanzar al mercado proyectos innovadores con rentabilidad y eficacia.

La solución al tema: estructuración divisional del GCM. →



— **Mercado, tecnología y calidad en la gestión ¿dónde colocarías a cada una de ellas?**

— Primero hay que tener un posicionamiento claro en el mercado, un mercado que, por fortuna o por desgracia, es ya intercontinental. Hay que establecer una estrategia clara en materia de marcas, redes, etc., de acuerdo con un planteamiento estratégico. Sin ese enfoque adecuado, no valen los esfuerzos en tecnología o en la calidad.

En nuestro caso se ha dado que hemos tenido producto, capacidad inversora, capacidad de gestión, etc., pero no hemos sabido responder adecuadamente a las planificaciones de mercado. Esto, afortunadamente, está cambiando con planes de marketing, y con posicionamientos más claros y agresivos.

El mercado es una condición necesaria, pero no suficiente porque para mantenerse en ese mercado necesitamos la tecnología, necesitamos introducir la cultura de la calidad total y por supuesto, la calidad de gestión.

— **¿En qué consiste nuestro reto tecnológico?**

— Sería fácil decir que es responder a las nuevas tecnologías. Nuestro reto tecnológico es primero el de prospectiva en materia de necesidades y esa prospectiva traducirla en especificaciones de producto, identificar las tecnologías requeridas para el diseño de esos productos y por fin, llegar al diseño de I+D en el cual nos queremos mover. Ese es nuestro reto tecnológico.

Hemos captado tecnologías a través de Ikerlan con su visión particular. Ikerlan no ha tenido el apoyo necesario del Grupo para orientar las tecnologías en función de nuestras necesidades.

— **¿Seremos capaces de tirar sólo del carro tecnológico?**

— En tecnología hay que tener un sentido mercantil. Es bueno optar a un cierto nivel de autonomía tecnológica pero la autonomía total en materia tecnológica no es posible. En este campo, como en otros, hay que negociar de manera dinámica el intercambio de tecnologías. Hay que convivir con el intercambio de tecnología. Hay



que comprar y vender, pero para eso hay que conocer bien nuestras necesidades.

**EL DEBATE ESTA EN EL CAMPO DE LOS EJECUTIVOS**

— **Nuestra propia naturaleza jurídica ¿puede ser un obstáculo para estos planteamientos?**

— Hay que distinguir entre la responsabilidad directiva de buscar soluciones a estos problemas para conseguir un modelo de organización adecuado y la propia configuración empresarial como sociedad de personas. En el primer caso, hay un problema grave de falta de liderazgo (que en otros tiempos sí ha habido), necesario para afrontar con éxito una dinámica distinta en la que ahora estamos inmersos. Corremos el riesgo de pensar en que la institucionalización de estos aspectos resolverá el problema. Yo confío en ese proceso, pero no lo suficiente porque se necesita obligadamente un liderazgo claro.

En el segundo caso, el de la propia configuración empresarial como sociedad de personas, veo más ventajas que inconvenientes. Si conseguimos resolver el primer aspecto que he apuntado no creo que la resistencia venga del cuerpo social porque históricamente se ha demostrado que esto no es así. Las resistencias mayores se dan en el nivel directivo y es un debate

planteado en estos niveles. El debate entre si galgos o podencos está en este momento entre los directivos y no en la resistencia del cuerpo social. Hay que ser consciente de la alta responsabilidad histórica que tenemos planteada los directivos del GCM.

— **¿Qué opinión te merece la estructuración actual del Grupo a través del Consejo General y del Congreso Cooperativo?**

— Yo creo que el Congreso tiene la gran virtualidad de crear criterio, doctrina, identidad de Grupo, etc.. Esta labor institucional es insoslayable y todos debemos dedicar un esfuerzo general. Proyectar lo que este congreso madure y decide es una labor muy difícil en toda organización humana que se rija por este tipo de instituciones y es ahí donde yo creo que hay que superar esa falta de liderazgo a la que antes he aludido.

Con el desarrollo de este marco armónico y participativo, cabe plantearse simultáneamente la estructura organizativa adecuada para dar respuesta a los retos que tenemos planteados de manera inmediata.

En cuanto al Consejo General, la estructura de una cooperativa me sirve y la dualidad Gerente-Consejo Rector es una relación perfecta que se puede reproducir ahí y que no ha sido nociva históricamente en nuestras cooperativas.



*De profunda revolución pacífica califica Enrique Barón a la nueva Europa sin fronteras en la que nuestras empresas e intereses se van a tener que mover a partir del Horizonte 92.*

*El Vicepresidente del Parlamento Europeo nos adelanta sus impresiones en esta entrevista exclusiva para el T.U.Lankide y en la misma destaca el papel primordial que, según su punto de vista, va a tener que jugar la tecnología en el nuevo mapa geográfico europeo.*

*Enrique Barón desde su privilegiada atalaya, ha repasado breve, pero de forma concisa, las reflexiones profundas en las que está centrado el interés del **Grupo Cooperativo Mondragón**, su organización sectorial y la confianza de que sabremos responder adecuadamente a los retos que tenemos planteados.*

*Por último, Barón se muestra escéptico ante la evolución del panorama financiero nacional y destaca que los caminos emprendidos podrían no ser los idóneos.*

ENRIQUE BARON, VICEPRESIDENTE DEL PARLAMENTO EUROPEO

## "La Europa sin fronteras es una auténtica revolución pacífica"

José Ignacio Mora Aguirre

— Desde su posición en la Vicepresidencia del Parlamento Europeo, ¿Cómo describiría brevemente el reto que la empresa nacional tiene en este nuevo marco de referencia?

— La realización del Horizonte 92 es un reto para todas las so-

ciudades europeas, y, por tanto, para las empresas. La realización de una Europa sin fronteras, en la que haya libertad de establecimiento y circulación para las personas, los bienes, los servicios y capitales es una profunda revolución pacífica. Para un sistema económico edificado en el proteccionismo como el nuestro, esta apertura es saludable y deseable, con todos los riesgos que comporta.

**CALIDAD, PRINCIPIO BASICO**

— Nuestro Grupo se plantea en estos momentos un modelo de organización sectorial para aprovechar mejor las economías de escala, para tener una mejor posición en el mercado y para conseguir una mayor calidad en la oferta industrial. ¿Cree usted que estos procesos son necesarios para competir

→ **en el nuevo mercado europeo y hasta qué punto son decisivos?**

— Conuerdo con que son procesos absolutamente necesarios. La preocupación por la calidad es un principio absolutamente básico, que debe ser respaldado y fomentado por todas las instancias europeas. En relación con la organización sectorial y de mercado, es evidente que el nuevo marco que es el mercado interior replantea tanto la dimensión óptima como la estructura empresarial.

— **El mismo problema se nos plantea con infinidad de marcas con las que comercializamos nuestros productos. ¿Cree usted que tendríamos que hacer un esfuerzo por aglutinar marcas y presentar en Europa catálogos más unitarios?**

— No soy un especialista en sus productos, y no conozco lo sufi-

ciente el mercado para juzgar si es mejor acortar o alargar el muestrario y la gama. Como tengo confianza en su capacidad y su buen hacer, estoy seguro de que tomarán decisiones acertadas.

— **¿Qué lugar va a ocupar la tecnología en este proceso de europeización al que nos estamos refiriendo?**

— Un papel absolutamente clave. La política de investigación y desarrollo tecnológico ha adquirido carta de naturaleza en el Acta Unica con la inclusión de un nuevo Título VI en los Tratados, que creo vale la pena reproducir en sus principales aspectos:

**Art. 130 F**

1. La Comunidad se fija como objetivo fortalecer las bases científicas y tecnológicas de la industria europea y favorecer el

desarrollo de su competitividad internacional.

2. A tal fin, estimulará a las empresas, incluyendo a las pequeñas y medianas empresas, centros de investigación y universidades, en sus esfuerzos de investigación y de desarrollo tecnológico; apoyará sus esfuerzos de cooperación fijándose, en especial, como objetivo, permitir a las empresas la plena utilización de las potencialidades del mercado interior de la Comunidad, en particular por medio de la contratación pública nacional, la definición de normas comunes y la supresión de los obstáculos jurídicos y fiscales que se opongan a dicha cooperación.

3. En la consecución de estos objetivos, se tendrá especialmente en cuenta la relación entre el esfuerzo común emprendido en materia de investigación y de desarrollo tecnológico, el establecimiento del mercado interior y la ejecución de políticas comunes, en particular en materia de competencia y de intercambios.

**Art. 130 G**

Para la consecución de los mencionados objetivos, la Comunidad realizará las siguientes acciones, que, a su vez, completarán las acciones emprendidas en la Estados miembros:

- a) aplicación de programas de investigación, de desarrollo tecnológico y de demostración, promoviendo la cooperación con las empresas, centros de investigación y universidades;
- b) promoción de la cooperación en materia de investigación, de desarrollo tecnológico y de demostración comunitarios con los terceros países y las organizaciones internacionales;
- c) difusión y explotación de los resultados de las actividades en materia de investigación, de desarrollo tecnológico y de demostración comunitarios;





d) estímulo a la formación y a la movilidad de los investigadores de la Comunidad.

#### Art. 130 H

Los Estados miembros coordinarán entre sí, en contacto con la Comisión, las políticas y programas desarrollados a nivel nacional. La Comisión podrá tomar, en estrecho contacto con los Estados miembros, cualquier iniciativa útil para promover dicha coordinación.

#### Art. 130 I

1. La Comunidad establecerá un programa-marco plurianual que incluirá el conjunto de sus acciones. El programa-marco fijará los objetivos científicos y técnicos, determinará sus respectivas prioridades, indicará las grandes líneas de las acciones previstas, fijará el importe que se considere necesario y las modalidades de la participación financiera de la Comunidad en el conjunto del programa, así como el reparto de dicho importe entre las diferentes acciones previstas.

2. El programa-marco podrá ser adaptado o completado en función de la evolución de las situaciones.

El Consejo Europeo de Bruselas de Febrero de 1988 permitió la financiación del Programa plurianual, que cuenta con el Pleno apoyo del Parlamento.



#### MENTALIDAD ABIERTA Y FLEXIBLE

— ¿Cuál es el papel que le corresponde a las PYMES en el mercado europeo?

— Creo que es fundamental. La casi totalidad de la producción y del empleo proviene de ellas. Por otra parte, tanto la crisis como su salida han mostrado su mayor capacidad de supervivencia y adaptación.

— ¿Cuál debe ser, a su modo de ver, la mentalidad que debe presidir la iniciativa del empresario que tiene que pensar en 340 millones potenciales de consumidores?

— Una mentalidad abierta y flexible, atenta a un contexto cambiante, en el que cada vez resulta

más importante la capacidad de iniciativa y menos las protecciones demandadas al poder político.

— Después del terremoto financiero que ha dado paso a fusiones, redimensionamientos, opas, etc. ¿cómo dibujaría para el futuro y desde su visión de Europa el mapa financiero español?

— Creo que el principal problema que debe resolver nuestro sector financiero es el del excesivo coste de sus productos en relación con la media europea. Tengo mis reservas sobre la idoneidad de la vía emprendida en algunos casos, pero creo que el Norte hacia el que hay que mirar es ése, el de prestar servicios más eficaces y baratos, lo demás, juegos de poder o límites de corazón, se subordina a este objetivo básico. ■

Enrique Baron-en hitzetan, iraultza baketsu sakonaren islada izango da mugarik gabeko europa berria, eta testuinguru honetan mugituko dira, 1992tik aurrerantzean, gure enpresak eta interesak.

Europako Parlamentuaren Lehendakariordeak bere ikuspuntuak eskaintzen dizkigu TU-Lankide aldizkarirako eskusiba honetan, eta bertan aditerra ematen du, bere ustetan bederen, teknologiarri emango zaion lehentasuna oso kontutan hartzekoa izango dela europar mapa geografikoaren barruan.

Dagoen talai paregabek, Enrique Baron-ek go-goeta labur bezain sakonez aztertzen ditu Arrasateko Kooperatiba-Taldearen interes guztiak, eta sektoreka antolatzeko erari buruz eta datozkigun errorekei modu egoki batean erantzuteko gai izango omen gareneko konfidantza agertzen digu.

Azkenik, Enrique Baron eszeptiko dago Estatu-ko panorama finantzarioaren aurrean, ze, bere ustetan, agian, ez lirateke egokienak sektore honetan emandako urratsak.

# Hacia la sectorialización del Grupo

*Carmelo Urdangarín*

La eficacia del GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON para crear riqueza y empleo, a lo largo de su todavía corta historia, es bien conocida y el ejemplo más reciente lo constituye su evolución durante la reciente crisis. Parece, pues, claro que, en conjunto, las cooperativas han sabido adaptarse a las muy diversas circunstancias de todo orden que se han producido durante las tres últimas décadas.

Sin embargo, la magnitud de los cambios que previsiblemente se van a producir los próximos años en el contexto, sobre todo económico, superará ampliamente a la de los del pasado, obligando a las empresas a nuevas adaptaciones, lo que va a suponer otras formas de gestión y organización. Y es obligado recalcar lo inevitable de estas transformaciones y, con ello, asegurar la supervivencia primero y el desarrollo después.

Esta circunstancia hace especialmente oportuno el debate, por otro lado permanente, sobre la organización del GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON y, en concreto, sobre la conveniencia de los grupos comarcales o sectoriales. A favor de los primeros hay que señalar, básicamente, la experiencia hasta el presente y de los segundos su mejor adaptación -la especialización- a los requerimientos de producto y mercado, lo que hace que sea deseable, en alguna medida inevitable, su extensión cuando sea posible.

## Los Grupos Comarcales

Estamos en época de cambios y, además, acelerados, lo que parece poco discutible. Es algo que no depende de nosotros, ya que nos lo impone la evolución general pero que nos afecta profundamente.

Recordemos, sólo, la internacionalización de nuestra economía -la adhesión a la Comunidad Europea- y la aceleración de la evolución tecnológica. Lo único que podemos hacer es adaptarnos. Y esa adaptación va a tener que afectar a toda nuestra organización, sin que ésto suponga cambiar ninguno de nuestros principios ideológicos básicos.

Una de las cuestiones de gran transcendencia es la forma de rela-

cionarse y actuar conjuntamente las cooperativas. La experiencia ajena, que pudiera tener características similares, es poco ilustrativa, por un lado porque se aplica a realidades distintas -sociedades de personas o de capitales- y, por otro, porque no es fácil definir una tipología de organización aunque si algo predomina es la de carácter sectorial.

Hasta el presente, entre nosotros se ha dado un agrupamiento co-



marcal, siguiendo el camino que ya hace muchos años inició Ularco, hoy Fagor, con los favorables resultados conocidos. Sin embargo, no puede decirse, al menos con rotundidad, lo mismo del resto de los Grupos de estas características, ya que no han logrado el nivel de consolidación que sería deseable. Incluso podría llegar a cuestionarse la vigencia de alguna de las razones básicas en que se basó su puesta en marcha. Pero, a pesar de todo ello, no sería justo ser cicatero en el juicio positivo acerca de la función que actualmente desempeñan los grupos comarcales y, obviamente, Fagor.

### Ventajas comparativas de los Grupos Sectoriales

La organización de las cooperativas en Grupos sectoriales presenta sustanciales ventajas comparativas para desenvolverse en el contexto futuro, lo que no debe hacer olvidar los problemas que su generalización conllevaría si no se realiza con pragmatismo.

Sobre todo los grupos sectoriales, deben permitir una estrategia a largo plazo, lo que es mucho más eficaz cuando se refiere a un conjunto homogéneo en producto y con afinidades importantes en mercado. Junto a esto habría que destacar las posibilidades en desarrollo de producto -evitándose dispersiones- y lográndose la especialización en Investigación y Desarrollo, todo lo cual tiene y, sobre todo, va a tener, una fundamental importancia para poder ser competitivos.



Lo mismo puede señalarse en la comercialización -el mercado prescribe- ya que la agrupación sectorial permite el establecimiento de redes comerciales expertas en sectores o productos. A todo ello hay que unir, también, la especialización productiva, con lo que pueden conseguir inversiones conjuntas de elevado coste, mejor aprovechamiento de los medios disponibles, distribución de las cargas de trabajo, etc. y los consiguientes menores costes de fabricación.

En favor de la brevedad renunciamos a otras consideraciones sobre las compras o la imagen, entre otras, pero sí quisiéramos señalar la coherencia y eficacia que permite un grupo sectorial en la

planificación y control de la gestión, con informaciones homogeneizadas que permiten comparaciones intercooperativas, con enriquecimiento del personal directivo por el contraste de pareceres sobre problemas comunes y, en suma, mayor operatividad de los Consejos de Dirección a nivel de agrupación.

Lo más aconsejable, casi lo inevitable, es, pues, avanzar hacia la sectorialización de nuestro Grupo, uno de cuyos inconvenientes, la concentración del riesgo en las crisis, puede obviarse por acuerdos entre diversos agrupamientos. Las posibilidades de traslados de personas son menores y no parece fácil su corrección. Posiblemente, en algunos casos, sea inevitable simultanear ambas formas de organización comarcal y sectorial. La primera sobre todo, para aspectos sociales y la segunda para el binomio producto-mercado, lo cual complica la situación, pero para problemas complejos no caben soluciones sencillas.

Tanto los grupos sectoriales como comarcales requieren, necesariamente, un tamaño mínimo, una masa crítica suficiente, lo que debe completarse, si se quiere ser eficaz, con cesiones de soberanía de las cooperativas en favor de los órganos comunes. ■

ARRASATE Kooperatiba-Taldearen ibilbidea laburra bada ere, ezazuna da Taldeak ondasunak eta lanbideak sortzeko erakutsi duen eraginikortasuna, horra, esandakoaren lekuko, azken krisialdian izan duen erabilakaera orokorra. Argi dago, bada, Kooperatibek asmatu dutela azkeneko hiru hamarkadetan enpresa-munduan gertaturiko zirkunstantzietara egokitzen.

Biana, aurrerantzean, gertatzear dauden aldaketa berriak, ekonomian alorrean bereziki, iraganean jasan ditugunak baino askoz ere azkaragoak izango dira, eta honek egokitzapen-prozesu berriak dakartza, eraginkortasun gestio eta organizazioko lan-arloei dagozkienetan. Beraz, ezinbestekoa da datozen aldaketen garrantzia azpimarratzea, eta horrekin batera, superbizipena lehenik, eta garapena ondoren.

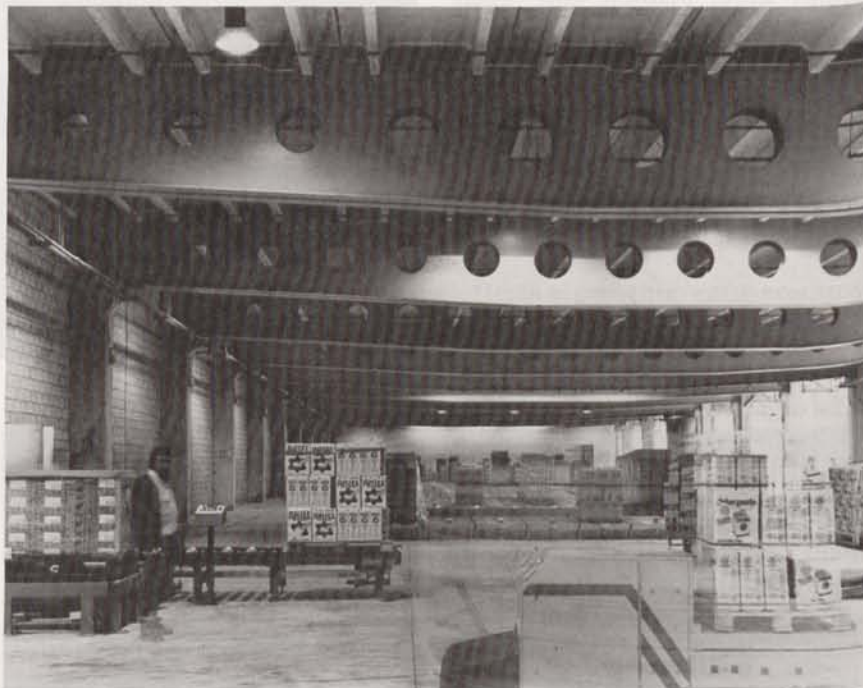
ELORRIOKO BILTEGIA MARTXAN ETA ARRASATEN "MAXI" A AZAROAN

# Eroski: Irabaziak eta Inbertsioa gora

*Arantzazu Loidi*

Eroski Kooperatiba Elkarteak, Euskal Herriko kooperatiba guztien artean kontsumoaren munduari zuzenduriko bakarrak, orain 20 urte sortu zenetik gaur arte, hazkundera eta irabaziak izan ditu ezaugarri, eta azken urteko salmentak ikusi besterik ez dago, % 13,8an gehitu bait ziren, 47.521 miloiko kopurura iritsiaz. Kontsumitzaileak ere bazkide dituen kooperatiba honek iharduera kontsumerista sustatzen dihardu, kontsumitzaileen eskubideen alde lanean, arlo horretako heziketa bideak urratuz, horren adibide ditugarrik hileroko "EROSKI" aldizkaria eta "EROSKIDE" eranskina, eta 1988an egin ziren 1254 formazio ekinaldiak. Gaztelu hori eraikitzen Batzorde Kontsumerista Lokaletako partaideek musu-truke egindako lanak lagundu du, besteak beste. 148.000 kontsumo-bazkide eta 1683 langile daude, azkenean, helburu bakarrari eusten: gizartearentzat zerbitzu hobea eta ekonomiaren hazkundera.

Hazkunde horren lehen emaitza kontsumitzailearen zerbitzurago Araba, Bizkaia, Gipuzkoa eta Nafarroan zehar hedaturik dagoen sare komertziala da, aurtengo urtarrilaren 31n, denda motaren arabera honela sailkatuz: 2 Hipermerkatu (Gasteizen eta Leioan), 3 Maxi (Ordizia, Eibar eta Txurdinagan), 65 supermerkatu, 10 superzerbitzu, 6 autozerbitzu, 4 "Cash and Carry" (jaketxe, eritetxe eta antzekoetara zuzenean saltzen duten zentruak), eta jantzi nahiz elektrotresnetan espezializatutako 19 denda. "Erosle" izenarekin frankizia bidez elkartutako saltzaile independenteak, berriz, 204



dira eta "EROSKI BIDAIAK" ajentziak 10 bulego ditu Euskal Herri osoan.

## Biltegi berria

Dendasare handi horri egoki erantzungo bazaio, ezinbestekoa da biltegi zerbitzua ere handitu eta zabaltzea. 1974. urtean ireki zen Elorrioko San Agustin auzoko biltegia eta urtez-urte handituaz joan da, 88-89 urteko anpliazioarekin merkatuaren eskabideei erantzuteko prestatu, gerora begira handitzeko premiari aukerarik ukatu gabe. Joan den ekainaren hasieran inauguratu da zati berria, guztira 2000 miloiko inbertsioaz, teknologia eta automatismorik modernoenen informatika, robotika eta mekanikaz hornitua, Euskadin lehenengoa eta estatu mailan ireki den bigarrena, denbora gutxiren aldearekin.

Jose Miguel Fernandez-ek, Eros-

kiko Garapen Saileko Zuzendariak esan digunez, biltegi honen helburu nagusia bezeroarenganako zerbitzua hobetzea da, saltokietara banaketa arinago eta zuzenago egin eta aldi berean, merkatuaren beharretara moldatzea. Biltegiaren beraren gaitasuna gehitu eta kostuak gutxitzeaz gain, produktuen kalitatearen kontrolean ere aurrerapausu handia lortuko da, bestalde.

Elorrioko Biltegi Nagusian produktu orokorrak biltzen dira, haltzari eta jantzietatik hasi eta garbitasun nahiz epe luzerako jakieta-rainokoak eta produktu freskuentzat beste bi biltegi ditu Eroskik, banaketa egunero egitea lortu ahoz: Bata, Zornotzakoa, fruitu, barazki eta arrainkiak gordetzeko eta abuztutik aurrera urdaiki, esne eta esnekiak ere hara eramango dira, eta Berrizen bestea, haragi kontua antolatu eta dendetara zuzenean banatzeko.



### Sistema mixtoa

Biltegi zentrolean orain arte erabili izan den sistema molde tradizionalan sartzen zen. Orain sartu berri den "Paleta-Zilo Automati-ko" arekin ez da lehengo antolake- ta baztertu, bien baturaz sistema mixtoa osatu baizik. Honela, den- detarako eskaerak prestatzea eta bilketaren zati bat ohizko erara egiten da, eta sistema automatiza- tuak sarrerak, bilketaren atal bat, zilokoa, eta irteera kontrolatzen ditu. Sistema berriak manipulazio, trafiko eta bidalketako arazoak konpontzen ditu, mugimendu handiko momentuetan sortu ohi ziren "ataskoak" arinduaz.

"Paleta-ziloak" metro karratu bakoitzean merkantzia kopuru handiagoa sartzeko aukera ematen du -2.800 m<sup>2</sup>-tan 12.000 paleta, eta biltegi orokorrean 14.000 m<sup>2</sup>-tan 23.000 paleta-, bitarte hestua- goetan gidaririk gabeko hiru"

trans-igogailu automatikok" orde- nadoreak emandako aginduen ara- bera sartzen eta ateratzen bait di- tuzte produktuak.

Mila hornitzaile inguruk bidal- tzen dituzten produktuak hartzeko 8 sarrera-ate daude, eguneroko mugimendua 1.500 paleta inguru- koa delarik eta gaiak ziloan edo beste biltegi kokatzen dira, sal- menta puntuetara bidaltzeko mo- mentura arte. Denda bakoitzeko eskaria iristen denean, dena bate- ra eta faktura bakarrarekin igor- tzen da, eskatu eta hurrengo egu- nerako normalki. Lan hori era tra- dizionalean egiten bada ere, robo- tikari esker zenbait produktu automatikoki tratatzen dira, karro filogiatuetan garraiatuaz. Honela, eskabideak salmenta puntuetara eramateko irteera-ateetan uzten dira, eta 32 ate daudenez, behar izanez gero beste hainbeste ka- mioik batera irtetzeko modua da- go.

Antolaketa honekin produktuen rotazioa lortzen da biltegi- an, "fiffo" delako sistema bidez orde- nadoreak lehenengo sartu dena lehengo ateratzen bai du eta gai bakoitzak 22 egun inguru egiten ditu bakarrik biltegi- an.

### Arrasate: MAXI EROSKI berria azaroan

Eibar, Txurdinaga eta Ordizia- koez gain, aurtengo azaroaren erdi alderako Arrasateko Musakola auzoan, Bergarako bidean, beste Maxi bat irekitzeko asmoa dago. Denda mota hau Hiperrrengandik-

bereizten duena metro karratu ko- purua eta eskualdearen hedadura dira, eta Arrasatekoan 2500 m<sup>2</sup> izango ditu saltokiak, nahiz eta guztira edifizioak 3500 izan. Es- kualde mailan antolatuko da, era honetako denda handiek duten or- dutegi bereziarekin, goizeko ha- marretatik gaueko hamarretara, eta saltokiak honako sailok izango ditu: janariak, fruita eta baraz- kiak, urdaitegia, arrandegia, okin- degia, elektrotresnak, jantxidenda eta drogategi-usaindegia.

Jendeari zerbitzu osoa eskaini nahian, Eroskik berak ez dituen salgaiak, hala nola egunkari eta aldizkariak, zapata-konponketa etab., beste laupabost denda parti- kularren ardurapean geratuko di- ra. Zerbitzu orokorragoen artean, berriz, 200 berebilentzako aparka- lekua eta taberna eta jatetxea aipa daitezke.

Arrasateko Maxi-ko inbertsioa 400 milioitakoa izango da, ikerke- ta, projektua, lurrak erostea, eraikuntza eta ekipamendua, de- nak barne, eta langile kopurua 60 pertsonakoa, baina ez denak berriak. Ezinbestean, Arrasateko Uribe Auzoan gaur egun dagoen dendak aldaketak izango ditu, merkatuan zer funtzio betetzen duen ikusi eta egoerara egokitu beharko da eta.

Kooperatiben zuhaitzaren adar sendoa, indartuz doa Eroski, gizon-emakume talde baten lana- ren fruitu, gizartearen kontsumo beharrari erantzuten jakin duena. Bejon deizuela... eta on dagigula!

### Biltegi berria zenbakitan:

— Sail berria .....	16.800 m. <sup>2</sup>
— Elorrioko biltegi osoa .....	36.100 m. <sup>2</sup>
— Sarrerarako sail berria .....	1.700 m. <sup>2</sup>
— Eskaerak prestatzeko saila .....	4.000 m. <sup>2</sup>
— Produktuen irteerarako gaitasuna ...	Lehengo biltegiaren hirukoitza 32 kamioira irits daiteke.
— Biltegiaren bolumenaren handitzea .....	15.702 m <sup>3</sup> ko gaitasuna
— Bolumen osoa .....	37.340 m <sup>3</sup> ko gaitasuna
— Biltegi berriko inbertsioa .....	2.000 milioi pezeta

DANONA

## "Graphispag lehen saria"

1989ko urteari dagokion GRAPHISPAG Saria Litografia Danona Kooperatibak jaso du "Pirineoak, mendia eta argia" liburuaren inprimaketagatik.

Graphispag da Grafikagintzaren arloan Lehen Erakusketa Espainian eta bigarrena Europa osoan. Vicente Henche Fundazioak Lehiaketa bat antolatzen du grafikagintzan dihardutenen lanak hobatzeko helburua bultzatu nahirik, Sariketarako oinarrietan irakur daitekeenaren ildotik.

Aipatu oinarriek diotenez, 250.000 Pta.ko lehen saria offset sistemako lau koloretan diseinu eta kalitate hobereana lortzen duenari emango zaio.

Gogoan hartzekoa da baita ere, aipatu dugun liburuaren kalitatea lortzarren, J.M. de Facompret argazkilariak eta Igara Fotomekanikak eskainitako lankidetzaren esker-ga.

Sari honek, argi asko ispiatzen du Litografia Danona Kooperatibak Grafikagintzaren eremuan lortu duen kalitate-maila.

Azokaren Lehendakaria den Vicente Henche jauna Juan Amenabar Kooperatibaren Lehendakariari saria ematen.



## Lankidetzaren eta Legeiztia Europar

Ezagunak dira azken aldiotan Europako Elkartean sarturik dagozan errien artean "Elkartezko Legeiztia" ("Derecho de Sociedades") berdintzeko dagoen garapena.

Garapena onen ezaugarrien artean, oraingo unean Espainiako legebiltzarrean dagoen "Merkatal Elkarteen Legeiztia" ("Derecho de Sociedades Mercantiles") barrizatutako egitasmoan datza.

Egitan, aldaketa onegaz, merkatal elkarte geienen araudiak garrantzizko atal batzuk aldatzen ikusiko dabe, Europa guztian indarrean jarriko daberen araudiak ados etorteko.

Zer gertatzen da ba, lan-bazkun elkartekaz?. Leen azaldu dogun garapenen sartuteko, alako elkarteen araubideak ba daukoz berezkoak diran arazoak. Arazo onen artean agiriarenak:

1. Lankidetzaren araudiak guztiz ezberdiñak dira erri batetik bestera. Legedi bakoitzak araudi bereziak daukoz eta ez bakarrik atal edo adierazpen batzuk. Ez. Askotan, oinarritzko adierazpenetan eta egituraren nabariak dira desberdintasunak.

2. Lankidetzaren, ugartetxoetan moduan, emendik eta andik banatzen dira enpresetan kokatzen da. Zaillago izaten jake, beraz, beren artean arremantetan sartutea eta, onuragarri izan ezker, elkartutea. Orra or europar legedi baten ezagaitik kezka aundirik ez dagola.

3. Erri bakoitzeko legediak ain ezberdiñak izan ezker, ez bakarrik legezko oztopoak, banan-banan onuraren aldeko griñak ere menperatu bear dira. Esate baterako, ba dira, erri baten, Lankidetzaren ohizko araudien kanpo bizi diran lan-bazkunak. Lan-bazkun orren elburua edozein lege barri batek beren egoera berezi eta ohituraz kanporekin ez bukatzean datza. Ortik dator, ba, edozein legedi barriarekiko lan-bazkun orrekin uste txarra.

Alan da guztiz, onura andiko lorpena izango litzake guretzako Europa guztian ezaguna eta onartuta den lege barri bat ateratutea. Erne ibilli bear gara, beraz, elburu onen atzetik. Europa maillan indarrean sartuko dan lege barri bat, aukera ezin oiea izango jaku be, oraingo Lankidetzaren Legedia landu eta obetuteko.

A. Celaya

## LAGUN ARO: Jornadas sobre Gerencia de Riesgos

Organizadas por Seguros Lagun Aro tuvieron lugar en Ikasbide, los pasados días 17 y 18 de Mayo, las primeras Jornadas sobre Gerencia de Riesgos, dirigidas a las Cooperativas del Grupo. Con estas jornadas se pretende ir abriendo camino a la implantación de la tan importante área de Gerencia de Riesgos en las cooperativas, a la vez que analizar diferentes ramos de seguro en profundidad. En concreto, y además de la Gerencia de Riesgos, que fue desarrollada por el Gerente de Riesgos de Telefónica, Javier Navas Olóriz, se tocaron, a petición de las propias cooperativas, los seguros de Pérdida de Beneficios, la Responsabilidad Civil y el Transporte de Mercancías, en conferencias a cargo de los especialistas Francisco López Churruga (Münchener), Claudio Ignacio López Cobo y Francisco Carvajal (Nacional de Reaseguros), respectivamente. Según el Director de Marketing de Seguros Lagun-Aro, Gorka Knörr, impulsor y coordinador de las jornadas, "la experiencia ha sido altamente positiva, y en fechas próximas llevaremos a cabo la segun-

da tanda para un segundo grupo de más de 30 cooperativas.

Los asistentes han valorado muy positivamente las Jornadas, nos han hecho sugerencias muy interesantes, y nosotros, como entidad aseguradora que tiene muy clara su pertenencia al grupo y el servicio prioritario a las cooperativas, estamos francamente satisfechos de contribuir a que dentro de éstas se vaya profundizando cada vez más en el mundo del seguro, lo que, a mi entender, traerá conse-

cuencias beneficiosas para aseguradores y asegurados, en términos de productos, servicios prestados y precio".

En la foto, vista parcial de la charla sobre Responsabilidad Civil y Transporte de Mercancías, a cargo de Claudio Ignacio López Cobo y Francisco Carvajal, Jefe de la Asesoría Jurídica y Responsable de Responsabilidad Civil, y Responsable del Ramo de Transporte de Mercancías en Nacional de Reaseguros, respectivamente.



## Nueva Planta para RPK

La empresa vitoriana RPK S. COOP., asociada al GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON, y dedicada a la fabricación de Muelles, Resortes y Derivados del Alambre, de alta precisión, ha inaugurado su nueva planta de producción.

RPK S. COOP. fué fundada en 1.974 y a lo largo de estos 15 años ha logrado situarse y consolidarse como líder en su sector, en un mercado muy exigente como es el sector del automóvil, donde la competencia es grande y fuertemente consolidada.

Dicha planta consta de 5.300 m<sup>2</sup>. La inversión total realizada a lo largo de 1.988 ha sido de 420 millones de ptas., de los cuales 265 millones han supuesto el edificio y las instalaciones generales, el resto (165 millones) han sido invertidos en renovación de bienes productivos, control de calidad y material informático.

Con ello se ha conseguido dar un importante salto Cualitativo y Cuantitativo, situando a RPK S. COOP. entre las empresas más modernas y mejor equipadas del Estado y de Europa, en su especialidad, ya que el objetivo es estar perfectamente equipados y organizados, para afrontar con garantías el mercado único europeo en la década de los 90, que está en puertas.

Esta realidad ha sido fruto de un esfuerzo continuado de todos los componentes de la Cooperativa, a

la colaboración y asesoramiento recibido desde CAJA LABORAL POPULAR Y URCOA y a las importantes ayudas económicas recibidas de GOBIERNO VASCO y DIPUTACION, vía subvenciones concedidas al Plan de Relanzamiento Excepcional (PRE), que fué concluído en diciembre de 1.988 y que en definitiva fue el aliciente principal que impulsó y aceleró este importante salto.

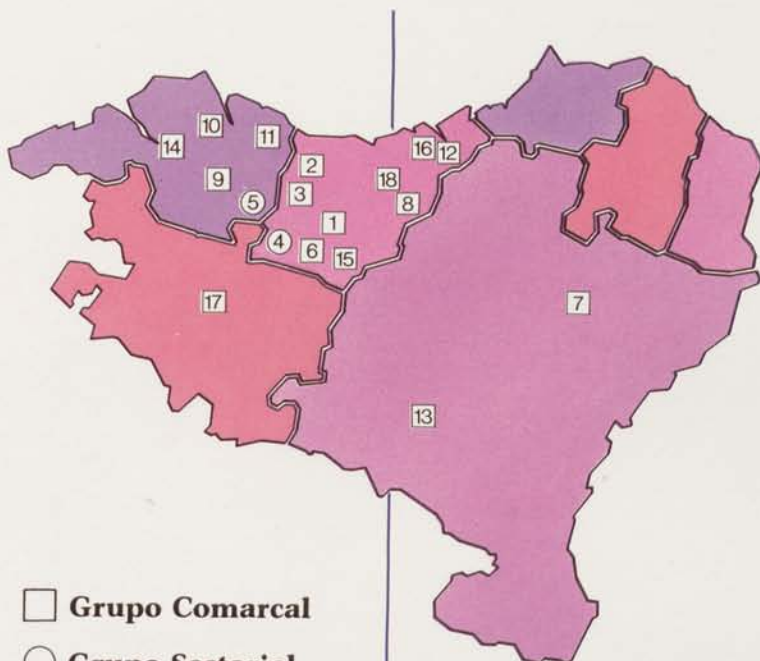
La industria del automóvil y la industria auxiliar del mismo, suponen el 70% de nuestras ventas, el 15% el sector electrodoméstico y el 15% restante va destinado al sector electrónico, gas, aerosoles, etc.....

Entre sus principales clientes se encuentran: FASA RENAULT - FORD - GENERAL MOTORS - SEAT - VOLKSWAGEN - EL GRUPO PSA - FAGOR - THOMSON - BALAY - ETC.,....., a los cuales se suministra en régimen de calidad concertada.

Los objetivos principales de la Cooperativa para el presente ejercicio y a corto plazo son:

Realizar un plan estratégico. Informatización de su Departamento de Calidad, mediante la implantación integral de la informática en los medios de producción, para procesar y aplicar el SPC en el proceso de fabricación.

LOS GRUPOS COOPERATIVOS



□ Grupo Comarcal

○ Grupo Sectorial

1 BERELAN (Bergara)

Gogar  
Impreci  
Matz-Erreka  
Urola

2 DEBAKO (Elgoibar)

Danobat  
Goiti  
Soraluce  
Txurtzil

3 EIBARKO (Eibar)

Doiki  
Orbea  
Osatu

4 EREIN (Mondragón)

Artalde  
Artxa  
Barrenetxe  
Behialde  
Cosecheros Alaveses  
Etorki  
Lana  
Miba

5 EROSKI (Elorrio)

Eroski

6 FAGOR (Mondragón)

Arrasate  
Aurki  
Copreci  
Ederlan  
Fagor Clima  
Fagor Electrotécnica  
Fagor Industrial  
Fagor Sistemas  
Lenniz  
Leunkor  
Radar  
Uldata  
Ulgor

7 GOIKOA (Pamplona)

Bertako  
Gaiko  
Oihana  
Ortza  
Sakana

8 GOILAN (Ordizia)

Ampo  
Ederfil  
Eredu  
Irizar  
Kendu  
Orkli

9 IBIAZABAL (Amorebieta)

Batz  
Covimar  
Funcor  
Tolsan

10 INDARKO (Gernika)

Alkargo  
Maier  
MSE  
Uraldi

11 LEARKO (Markina)

Cikautxo  
Eika  
Herriola  
Kide  
Lealde

12 MUGALDE (Oiartzun)

Biurrarena  
Danona, Litografía  
Guría OP  
Oiarso  
Tajo

13 NAEKO (Estella)

Embega  
Zertan

14 NERBION (Bilbao)

Bihar  
Elkar  
Matrici  
Matriplast  
Ona-Pres  
Ondoan

15 OÑALAN (Oñate)

Enara  
Oinakar  
Ulma

16 ORBIDE (San Sebastián)

Berriola  
Guria Industrias  
Latz  
Orona  
Vicon

17 URCOA (Vitoria)

Aurrenak  
Coinalde  
Coinma  
Ochandiano, Talleres  
RPK  
Urssa

18 URKIDE (Azpeitia)

Danona  
Egurko  
Lan Mobil  
Leroa  
Maiak  
Zubiola

19 OTROS

Alecop  
Amat  
Auzo-Lagun  
Dikar  
Goizper  
Hertell  
Ikerlan  
Izarraitz  
Olarri