

T.U.

Trabajo y Unión

lankide

N.º 306 Zb.
Setiembre
1987
Iraila



• **PRIMER CONGRESO COOPERATIVO:**
2-3 OCTUBRE 1987

• **Entrevista con José María Ormaechea,
Presidente del Consejo General del GRUPO
COOPERATIVO DE MONDRAGON**

VENDER

Hemos llegado a un punto, clave en nuestra trayectoria empresarial, en el cual prácticamente se han superado con eficiencia las dificultades técnicas para la fabricación de un producto, ya sea éste complejo o elemental, ya tenga un largo o corto período de maduración, o exija una tecnología productiva de inversión intensiva o menos intensiva.

Producir con apoyo o sin el concurso de otras Firmas que nos den su cobertura tecnológica comienza a ser un tema de menor entidad.

Lo que ya es más difícil es vender. Vender, porque el mercado doméstico se encuentra bien abastecido de productos internos y externos; porque la permeabilización de las tecnologías se hace con espontaneidad y porque las empresas multinacionales, precisamente por serlo, se asientan al borde de nuestras empresas cooperativas, compitiendo en el mismo suelo y con el mismo mercado al que abastecer.

Hace sólo quince años el problema era distinto. Era necesario ser capaces de producir. Evidentemente producir bien. Y el mercado, sobre todo interno, con tasas de exportación global que apenas llegaban al 10%, en un despliegue generoso de precios marginales, absorbía con facilidad cuantos productos se situaban en el mercado.

Después de la recesión, que tuvo su origen primario en el acelerado crecimiento del precio de la energía, se alumbró ahora un nuevo sentido orientador de la conducta a seguir al promover nuestras empresas, en nuestro caso cooperativas.

Sin duda ya no es sólo el encarecimiento de costes a nivel macroeconómico -que desencadenó el citado aumento del coste energético- quien ha determinado esta situación, porque entre otros factores presentes en la profunda mutación producida no deben dejarse a un lado la apertura de fronteras llevada a cabo de forma acelerada, la elevación de los precios de los "inputs" incorporados a la producción, la pérdida de eficiencia de la "relación real de intercambio" por las tasas de inflación interna, más altas en nuestro

medio económico y, al fin, por nuestros incipientes mecanismos para abordar con madurez y experiencia los mercados exteriores.

Hay además, una especie de dificultad que se inscribe, en general, en nuestros comportamientos tradicionales. En general en nuestras comunidades -entendiendo por tales las creadas naturalmente en nuestros pueblos y comarcas- se da un tipo de hombre peor dispuesto a la extravención, y de ahí deriva la dificultad de salir de un entorno determinado, no sólo familiar, sino social, de amistad y de hábitos, que dificultan su trasplante a otras órbitas geográficas.

Sin embargo, el mercado ha cambiado y su emplazamiento se ha extendido en Europa a 320 Ms de habitantes y en el mundo, prácticamente, a una escala inabarcable.

A la vista de estas circunstancias, resultaría peregrino plantear un estudio a largo plazo, ya fuese de viabilidad -si de lanzamiento de un nuevo producto se tratara- o estratégico -si a reponer un nuevo modelo de empresa se aspirase- sin estudiar en profundidad la orientación del despliegue comercial que se va a desarrollar.

Se trata de efectuar un cambio de mentalidad. Y en este nuevo modelo son muchos los esfuerzos de adaptación a realizar. Exige viajar por Europa con la tranquilidad que se ha hecho hasta ahora por España. Que Franckfort no obligue a mayor esfuerzo que llegar a Madrid; que visitar Moscú se halle tan próximo a nuestra mentalidad como acercarse a Sevilla. La distancia será siempre una circunstancia física irremediable, pero no es lo más difícil de superar -porque es cuestión de prolongar el viaje en avión dos o tres horas más-, sino la dificultad que se deriva de las barreras del idioma, de asumir hábitos exóticos, de traspasar, conociéndola, la mentalidad de los esclavos, los sajones o los latinos. Acercarse y convivir con naturalidad sus costumbres y actuar compenetrados con ellos para facilitar la venta de nuestros productos, es una tarea pendiente.

El aumento del mercado potencial para la colocación de cuanto producimos constituye un factor clave para reducir nuestros costes fijos y hacer competitivos, a igualdad de calidad, las mercancías que hemos de vender.

Es cierto, por otra parte, que los esfuerzos que se han desarrollado para mejorar la calidad de los productos y sus procesos de fabricación han llegado a un standar parangonable con el exterior.

Y, aunque quede mucho por hacer en el campo de la investigación y el desarrollo, hemos adquirido una cultura industrial susceptible de producir cuanto fuese menester excluidas las tecnologías fronterizas.

Pero el vender es otra función tan necesaria e importante como saber producir.

En 1987 es posible que la exportación del Grupo alcance el 25% de las ventas totales, cuota que es insuficiente. Alemania en 1986 ha exportado 244.000 Ms de dólares que, sobre su PIB total, representa el 28% aproximadamente, con lo que cabe inferir que se ha vendido al exterior más del 60% del producto industrial.

De aquí cabría afirmar que debe conducirse la conducta hacia el convencimiento de que nuestra área habitual de mercado es Europa y que la meta del 50% del valor exportado por nuestro Grupo hay que alcanzarla en menos de una década.

Ahora que hemos superado la barrera de la producción en el orden cualitativo, es preciso afrontar también la más compleja y más refractaria a nuestro comportamiento antropológico.

El desarrollo de la estrategia comercial debiera prevalecer sobre cualquier otro en nuestros planes, extendiéndola con firmeza, y desde el comienzo, a ámbitos exteriores con los que debemos familiarizarnos sin que nos sustraigan los atractivos vitales, en los que hemos nacido, y se nos impongan insensiblemente por su carga nostálgica.

Sencillamente hay que vender, viviendo en Europa, y con sentido de universalidad.

Aurkibidea *Indice*

- 2** EDITORIAL
- 3** PRIMER CONGRESO COOPERATIVO.
- 4** CARTAS.
- 5** PRIMER CONGRESO: SINTESIS DEL ARTICULADO DE BASES, REGLAMENTO, PROCEDIMIENTO ELECTORAL, REPRESENTANTES, PONENCIAS, CANDIDATOS.
- 11** ENTREVISTA CON JOSE MARIA ORMAECHEA, PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DEL GRUPO COOPERATIVO
Jesús E. Ginto.
- 17** EUSKERA ETA LANTEGIA.
- 18** MEGAMARCA
Jesús Larrañaga.
- 20** CRONICA DESDE CANADA
José M.^a Mendizabal.
- 22** KOOPERATIBETAKO BERRIAK.
- 28** INAUGURADA OFICIALMENTE LA NUEVA PLANTA DE FRIGORIFICOS DE FAGOR.

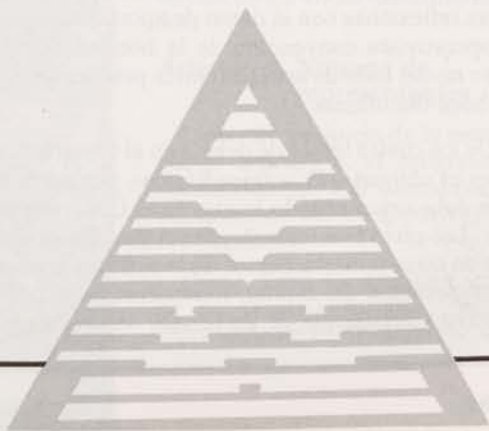
PRIMER CONGRESO DEL GRUPO

*P*róximo a cumplirse el tercer aniversario de su constitución se celebra a primeros de Octubre el **Primer Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón**, denominación que recibe el hasta ahora conocido como Grupo Cooperativo Asociado a Caja Laboral Popular.

A lo largo de tres meses T.U.Lankide ha presentado al socio cooperativista y lector de la revista los temas que serán abordados en el mismo para su mayor conocimiento, aún a sabiendas de que en bastantes cooperativas la importancia de los puntos a tratar ha merecido el tratamiento debido mediante su estudio en el seno del Consejo Rector, Consejo Social, sesiones informativas.

*S*in embargo, la participación es difícil. Y como consecuencia, constituye un porcentaje muy pequeño el número de los que llegan a conocer suficientemente cada una de las cuestiones a debatir, aun en el caso de que se hubieran dado los pasos señalados de consulta y discusión a nivel de cada cooperativa. Porque también ahí existen diferencias sensibles a lo largo y ancho de nuestro mapa cooperativo, encontrándonos también con algunas cooperativas en las que por diferentes razones la preparación anterior ha sido mínima.

*J*unto a la información de la organización del Congreso, normas de funcionamiento, ponencias, elecciones, etc., acompañamos una entrevista realizada a José María Ormaechea, Presidente del Consejo General o Consejo de Grupos.



Edita: IKASBIDE - Apartado 39 - Teléfono 797999 - Aretxabaleta

Imprime: EUSKALGRAF, S. Coop. - Aretxabaleta
Depósito Legal SS 57.190

Director: Jesús E. Ginto Diseño: María Angeles Goikoa

Mayor participación

Queridos amigos:

A la vista de los temas que están apareciendo en LANKIDE me animo a escribir cuatro letras para dar mi opinión.

Me parece bien que se planteen problemas y se informe para que todos nos enteremos de los cambios que se están dando. De todas formas hay cuestiones como el Tratamiento del Capital, que son difíciles de entender para los que tenemos solamente una formación de oficio. Pero aún y todo creo que es necesario informar.

Me gustaría que la gente participase más en la revista pero quizá tengamos todos algo de culpa por no enviar cartas. Hay muchos temas de los que hablar, como la jubilación, la democracia en la cooperativa, las reubicaciones, etc..

Un saludo a todos,

J. Arana

Bien por el Congreso, pero....

Un buen motivo para alegrarse por el futuro del cooperativismo asociado a C.L.P.. Aunque el plazo inicialmente fijado para la celebración del Congreso Cooperativo se ha demorado, por fin estamos ya a las puertas. Deseo fervientemente que el resultado del mismo supere con creces las esperanzas puestas en él.

Aprovechando este acontecimiento, quisiera hacer unas reflexiones con el deseo de aportar mi opinión de cooperativista convencido de la bondad del sistema, pero no del todo de acuerdo con la práctica que a veces se hace del mismo.

De los cuatro temas de debate en el Congreso, uno de ellos es obligado, Principios Básicos, por ser la brújula que debe orientar todo lo que en el Congreso se aborde. ¿Los otros tres temas?, pues regulaciones económicas de otros tantos aspectos de la realidad cooperativa: remuneración del capital, remuneración al trabajo directivo y regulación de los fondos de ayuda mutua.

¿Temas importantes?. Sin ningún género de dudas. Pero a pesar de ello, a mi juicio hay otros temas que hubieran sido más apropiados para abordarlos en el Congreso con carácter prioritario: relaciones Consejo Rector-Dirección de las cooperativas / Consejo de Grupo-Dirección del Grupo / Consejo Social, etc.

Es bonito leer la Ley de Cooperativas y los Estatutos, y constatar la democracia formal tan interesante que allí se define. Incluso cuando le explicamos a una persona ajena, que en nuestras cooperativas el voto del que hace los recados (con todo el respeto que me merece) vale igual que el del Director de Producción y el del socio fundador igual que el que ayer se hizo socio, yo mismo me maravillo de que esto pueda ser así. El problema aparece cuando hablas con el miembro del Consejo Rector de turno y te hace partícipe de la frustración de ostentar un importante cargo social así reconocido en los papeles escritos, sin que en la práctica pueda oponerse a los poderes fácticos.

¿Por qué la función de la dirección ocupa tan pocas líneas en nuestros escritos normativos?. ¿Es para que pueda desarrollar su labor sin las limitaciones que podría imponérsele si se redactaran sus funciones?. Sería interesante profundizar por qué habiendo tantos miembros del Consejo Rector frustrados como he tenido oportunidad de encontrar, se hable tan poco del tema. ¿Tenemos miedo a enfrentarnos a esta realidad porque quedaría claro que los órganos sociales solo son comparsas de la dirección que es quien realmente gobierna y controla la cooperativa?.

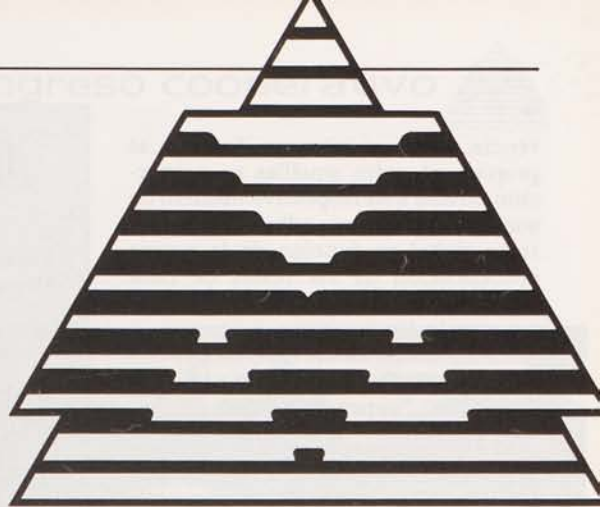
En este tema habría muchas cosas para estudiar y regular. ¿Por qué no se abordan?. ¿Se llevarán al próximo Congreso?. Mucho me gustaría que así fuera, por el bien del Grupo.

Jon Ander Arrillaga

Recordamos a nuestros lectores que esta sección está abierta a cuantos lo deseen. Las CARTAS deberán ir acompañadas de la firma correspondiente y ajustarse, por razones de espacio, a un máximo de 20-25 líneas, siendo enviadas a la siguiente dirección:

TU-LANKIDE - Apto. 39 - Aretxabaleta

1.º CONGRESO COOPERATIVO: SINTESIS DEL ARTICULADO DE BASES



Sección 1. DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto

Uno. El Congreso Cooperativo del Grupo Asociado a Caja Laboral Popular (en lo que sigue Congreso Cooperativo o simplemente Congreso) tiene como objeto el mantenimiento, perfeccionamiento y promoción de las esencialidades de nuestra Experiencia Cooperativa.

Dos. En cumplimiento de su objeto, el Congreso Cooperativo determinará las pautas o criterios generales por los que se regirá el Grupo Cooperativo, a la luz de los principios básicos que informan la Experiencia Cooperativa, contrastados con las necesidades detectadas en cada momento.

Tres. A los efectos del Congreso Cooperativo se entiende por Grupo Cooperativo al conjunto de Cooperativas cuyos representantes forman parte de aquél, de acuerdo con lo establecido en el artículo 3.

Artículo 2. Ambito de competencias

El ámbito de competencias del Congreso Cooperativo abarca las siguientes cuestiones de interés general:

- a) Tratamiento de los factores productivos básicos (Trabajo y Capital) en las Cooperativas del Grupo.
- b) Elaboración de modelos de documentos básicos reguladores del funcionamiento de las Cooperativas (Estatutos, Reglamentos Internos y Normativas).
- c) Elaboración de políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común, tales como:
 - Ordenación Sectorial del Grupo Cooperativo
 - Promoción de nuevas Cooperativas
 - Investigación científica y tecnológica
 - Formación empresarial y cooperativa
 - Seguridad Social de los cooperadores
- d) Constitución de Entidades comunes, destinadas a la cobertura de carencias existentes o la prestación de servicios específicos a las Empresas Cooperativas.
- e) Definición de directrices comunes ante la elaboración de disposiciones legales de carácter cooperativo, fiscal y mercantil para la defensa de los intereses comunes.
- f) Análisis y definición de la función que corresponde al Grupo Cooperativo en la resolución de los problemas que afectan al conjunto de la sociedad entorno, estableciendo eventuales relaciones con otros movimientos sociales.
- g) Desarrollo de las relaciones institucionales exteriores de carácter internacional, estatal y nacional.
- h) Analizar, debatir y actualizar los principios cooperativos sobre los que se asienta la Experiencia, con el fin de mantener su carácter de fuente viva de desarrollo comunitario.

Sección II. COMPOSICION

Artículo 3. Cooperativas representadas

Uno. Formarán el Congreso Cooperativo los representantes de las Cooperativas que se adhieran voluntariamente y cumplan las siguientes condiciones:

- a) que sean de trabajo asociado o que en su composición societaria tengan socios de trabajo, y
- b) que en el momento del acto constituyente formen parte del Grupo Cooperativo asociado a Caja Laboral Popular.

Dos. La posterior admisión, previo cumplimiento de las condiciones esenciales establecidas en el apartado anterior, o expulsión de Cooperativas en el seno del Congreso será competencia del mismo, que adoptará sus decisiones al respecto por mayoría de dos tercios de los votos válidamente emitidos.

Artículo 4. Número de representantes

Uno. Sin perjuicio de lo establecido por el artículo 6, el congreso estará constituido por 350 miembros, representantes de las Cooperativas adheridas al mismo.

Dos. Cada Cooperativa, en razón de su persona jurídica, tendrá un representante en el Congreso. La dife-



→
rencia, hasta el número de 350, se prorrateará entre aquéllas en proporción directa a su respectivo número de socios trabajadores, adjudicándose el resto global en función de la mayor aproximación de los restos de cada cooperativa al módulo unitario de representación.

Artículo 5. Designación de los representantes

El establecimiento de los criterios y procedimientos para la designación de los representantes será competencia de la respectiva Cooperativa.

Artículo 6. Miembros natos

Además de los representantes de las Cooperativas, formarán parte del Congreso Cooperativo, con el carácter de miembros natos, los Presidentes y Directores Generales de los Grupos Comarcales y asimilados cuyas Cooperativas formen parte de aquél.

Sección III. DE LAS SESIONES DEL CONGRESO COOPERATIVO

Artículo 7. Periodicidad

El Congreso Cooperativo se reunirá una vez cada dos años como mínimo.

Artículo 8. Convocatoria

Uno. La convocatoria de las sesiones del Congreso Cooperativo corresponderá a su Presidente, que la efectuará:

- Por decisión del propio Congreso.
- A iniciativa de la Comisión Permanente, en virtud de lo establecido por el artículo 20-Uno.
- A solicitud del Consejo de Grupos, órgano instituido por acuerdo del Congreso Cooperativo con su correspondiente regulación específica.
- A solicitud de al menos un 15% de los representantes, tramitada a través de sus respectivas cooperativas.

I CONGRESO COOPERATIVO

CONVOCATORIA

Fecha: 2 y 3 de octubre de 1987

Hora: 9 de la mañana del citado día 2

ORDEN DEL DIA

- Admisión de Nuevas Cooperativas.
- Informe del Consejo de Grupos.
- Formulación de principios básicos de la Experiencia Cooperativa.
- Normativa de tratamiento del Capital Social.
- El intervalo retributivo en el Grupo Cooperativo.
- Bases para la constitución del FISO.
- Elección del Presidente y Vicepresidente del Congreso Cooperativo del Grupo Asociado a C.L.P.

Dos. La convocatoria se realizará por escrito y normalmente con una antelación mínima de tres meses.

Sección V. DEL PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE Y SECRETARIO

Artículo 16. Presidente y Vicepresidente

Uno. El Presidente del Congreso Cooperativo será designado por el propio Congreso de entre sus componentes, excepción hecha de los Directores Generales de Grupos y asimilados.

Dos. Serán causas de cese:

- La conclusión de su período de mandato, salvo reelección.
- El acuerdo adoptado en este sentido por el Congreso Cooperativo.
- La pérdida de la condición de componente del Congreso Cooperativo.

Tres. El Presidente representará al Congreso Cooperativo en la medida en que dicha representación le sea conferida.

Cuatro. El Congreso elegirá, en las mismas condiciones que al Presidente, un Vicepresidente que sustituirá al Presidente en caso de ausencia tempo-

ral y que asumirá las funciones que éste le hubiera delegado.

Cinco. Los cargos electos del Congreso Cooperativo tendrán en principio una duración de cuatro años

Artículo 17. El Secretario

Uno. La Comisión Permanente, a propuesta del Consejo de Grupos, designará al Secretario, que será un cargo profesional, con voz y sin voto, tanto en el congreso Cooperativo como en la Comisión Permanente y Consejo de Grupos, de cuyas secretarías es asimismo titular.

Dos. Realizará, además de los trabajos profesionales que se le asignen, las funciones propias de su cargo en cuanto al Libro de Actas, expedición de certificaciones de acuerdos y otras.

Sección VI. DE LA COMISION PERMANENTE

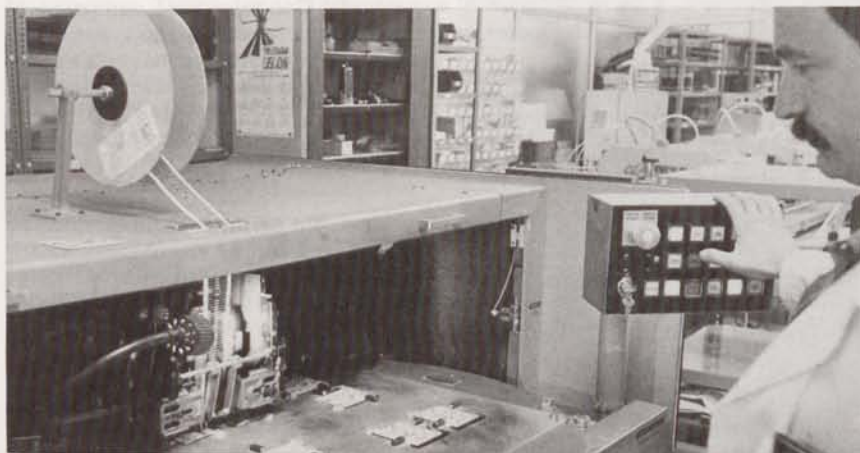
Artículo 18. La Comisión Permanente

Se constituye una Comisión Permanente del Congreso Cooperativo, que operará entre las sesiones plenarias del mismo, con arreglo a las características que se establecen en los artículos siguientes.

Artículo 19. Composición

La Comisión Permanente del Congreso estará compuesta por los siguientes miembros:

- El Presidente, Vicepresidente y Secretario del Congreso, que lo serán asimismo de su Comisión Permanente.
- Un representante por cada uno de los Grupos Comarcales y asimilados que estén adheridos al Consejo de Grupos, designados por sus respectivos Consejos Generales. Tales representantes, que no podrán ser Directores Generales, deberán ser miembros del Congreso. La duración de su mandato será de cuatro años.





REGLAMENTO DEL 1.º CONGRESO

Artículo 1.º Principio general

Uno. El presente Reglamento se aplicará en la tramitación de los puntos del Orden del Día del I Congreso Cooperativo que a continuación se señalan:

3. *Formulación de principios básicos de la Experiencia Cooperativa.*
4. *Normativa de tratamiento del Capital Social.*
5. *El intervalo retributivo en el Grupo Cooperativo.*
6. *Bases para la constitución del FISO.*

Dos. La tramitación del punto 1. "Admisión de nuevas Cooperativas" se ajustará a lo establecido en el artículo 3.dos del Articulado de Bases del Congreso Cooperativo.

Tres. El punto 2. "Informe del Consejo de Grupos" se tramitará bajo la dirección de la Presidencia.

Cuatro. La tramitación del punto 7. "Elección del Presidente y Vicepresidente del Congreso Cooperativo del Grupo Asociado a Caja Laboral Popular" se ajustará a lo establecido en el artículo 16 del Articulado de Bases del Congreso Cooperativo y del Articulado del Proceso Electoral aprobado por la Comisión Permanente Provisional.

Artículo 2.º Enumeración y composición de las Comisiones de Trabajo.

Uno. Para cada uno de los puestos 3 a 6 del Orden del Día, tal y como se señala en el artículo 1.º. Uno, se constituirá una Comisión de Trabajo.

Dos. Cada Comisión de Trabajo estará constituida por los correspondientes representantes de las Cooperativas y miembros natos, que deberán adscribirse necesariamente a una de ellas.

Tres. En todo caso, los Grupos o Cooperativas aisladas que cuenten con más de un representante deberán distribuir los mismos entre las distintas Comisiones de Trabajo, de tal modo que si el Grupo o Cooperativa cuenta con, al menos, 4 representantes, uno de ellos, mínimamente, deberá adscribirse a cada Comisión de Trabajo, y así sucesivamente.



Cuatro. Los Grupos o Cooperativas remitirán a la Comisión Permanente, al menos 30 días antes de la fecha de celebración del Congreso, relación nominal de sus representantes, distribuidos entre las diversas Comisiones de Trabajo.

Cinco. Actuará de presidente en cada Comisión la persona que designe a tal efecto la Comisión Permanente de entre sus miembros.

Seis. Actuará de Secretario en cada Comisión la persona que designe a tal efecto la Comisión Permanente.

Siete. Actuará como Ponente en cada Comisión la persona que designe a tal efecto la Comisión Permanente o el Consejo de Grupos, según los casos (1).

(1) Ponente para el punto 3: a designar por la Comisión Permanente Provisional. Ponentes para los puntos 4, 5 y 6: a designar por el Consejo de Grupos.

Artículo 3.º De la calificación de las enmiendas

Uno. Las enmiendas suscritas por los Grupos o Cooperativas que se reciban por escrito, dentro del plazo establecido, serán calificadas por la Comisión Permanente, que las distribuirá en los siguientes grupos:

- a) Importantes
- b) Menos importantes
- c) Formales.

Dos. Se considerarán enmiendas "importantes" aquellas que supongan una modificación sustancial del texto de la Ponencia.

Tres. Se considerarán enmiendas "menos importantes" las que pretendan la modificación de aspectos de detalle de la ponencia, pero sin alterar su contenido básico.

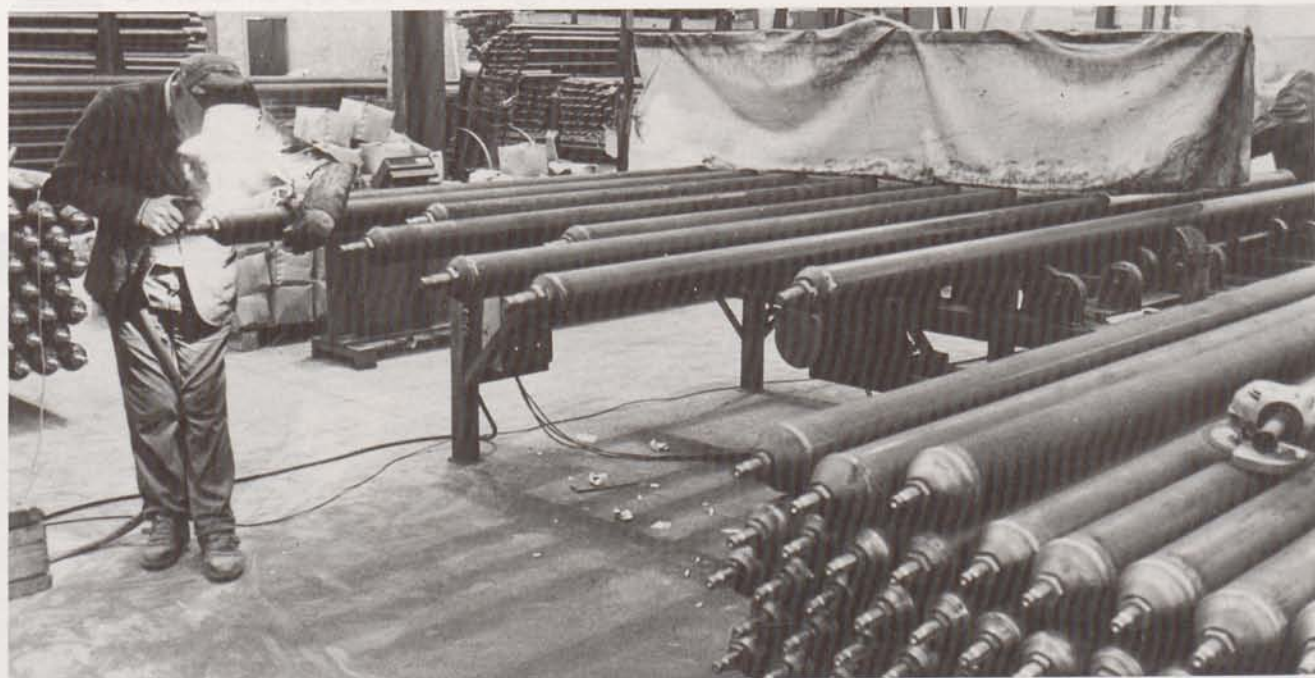
Cuatro. Se considerarán enmiendas "formales" las que supongan únicamente modificaciones de la redacción gramatical u ortográfica del texto de la Ponencia, y que se aceptarán, adaptarán o rechazarán por la Comisión Permanente, según su criterio.

Cinco. La calificación de las enmiendas y consiguiente encaje en alguno de los grupos citados se realizará por la Comisión Permanente, sin que quepa recurso contra la decisión adoptada.

Artículo 4.º Del debate en comisiones

Uno. En cada una de las Comisiones se debatirá la ponencia correspondiente, tras una breve exposición-resumen del texto propuesto que se realizará por el Ponente designado al efecto.

Dos. El examen de las enmiendas se realizará comenzando por las



→
 "importantes" y siguiendo por las "menos importantes". Dentro de cada grupo el examen se realizará una por una, siguiendo el desarrollo del texto.

Tres. En el caso de que existan varias enmiendas a un mismo texto, se discutirán todas ellas por el orden de la más alejada a la más próxima a la ponencia, sometiéndose a continuación a votación en el mismo orden.

Cuatro. La discusión de cada enmienda se realizará exponiendo brevemente el enmendante las razones que justifican la modificación propuesta. A continuación, y por tiempo no superior al concedido al enmendante, se procederá por el Ponente a la defensa del texto sometido a enmienda o a la aceptación de la misma.

Cinco. Antes de someter a votación las enmiendas, se abrirá un turno de Intervenciones libres que será regulado por el Presidente.

Seis. Pasarán al Pleno todas aquellas enmiendas que hayan obtenido un 20% de los votos válidamente emitidos en la Comisión o, en su defecto, el Presidente estime conveniente sean sometidas al mismo.

Artículo 5.º Del debate en Pleno

Uno. El Pleno estará presidido por el Presidente provisional del Congreso, actuando de Secretario el titular de esta función en el mismo.

Dos. El Pleno debatirá los textos examinados en las ponencias,

DISTRIBUCION DE REPRESENTANTES

5 Auzo Lagun	9 Fagor Electrotécnica	1 Ortaza
1 Alecoop	5 Fagor Industrial	1 Osatu
2 Alkargo	4 Funcor	3 Radar
1 Alttur	2 Gaiko	2 R.P.K.
6 Amat	1 Gogar	2 Sakana
4 Ampo	2 Goiti	3 Soraluze
1 Aneko	3 Goizper	3 Tolsan
6 Arrasate	4 Guria	1 Txorierrri, E.P.
1 Artxa	3 Guria, Industrias	2 Txurtxil
4 Aurki	2 Gurola	2 Uldata
2 Aurrenak	1 Herriola	32 Ulgor
1 Barrenetxe	1 Hertell	8 Ulma
1 Basarte	2 Ian	1 Uraldi
2 Batz	2 Ikerlan	3 Urola
1 Behi-Alde	1 Ikus XXI	5 Urssa
2 Bertako	4 Impreci	1 Vicon
1 Bihar	5 Irizar	3 Zertan
2 Biurrarena	2 Izarraitz	2 Zubiola
20 Caja Laboral Pop.	2 Kendu	2 J.M. Arizmendi-
3 Cikautxo	2 Kide	rrieta Eskola Polit.
1 Citamare	3 Lagun-Aro	1 E.T.E.O.
1 Coinalde	3 Lana	4 Tajo
2 Coinma	3 Lan-Mobel	
14 Copreci	1 Latz	
1 Covara	1 Lea-Artibai	
2 Covimar	2 Lealde	
9 Danobat	3 Lenniz	
6 Danona	1 Leroa	
2 Danona, Litografía	2 Leunkor	
2 Dikar	1 Maiak	
2 Doiki	3 Maier	
2 Ederfil	2 Matz-Erreka	
10 Ederlan	2 Munko	
3 Egurko	2 Ochandiano, Talleres	
3 Eika	1 Ohiana	
2 Berriola	1 Oiarso	
2 Elkar	2 Ona-Pres	
4 Enara	1 Ondoan	
2 Eredu	3 Orbea	
23 Eroski	4 Orkli	
4 Fagor Clima	7 Orona	

TOTAL 350



siguiendo el orden del día establecido.

Tres. Dentro de cada ponencia el orden de examen de las enmiendas que hayan pasado al Pleno, la discusión de las mismas y el turno libre de intervenciones se llevará a cabo aplicando las normas establecidas para el debate en Comisiones.

Cuatro. Se incorporarán al texto de las ponencias las enmiendas que obtengan la mayoría favorable del total de votos válidamente emitidos en el pleno.

Artículo 6.º Interpretación y omisiones

La interpretación de este Reglamento y la suplencia de las omisiones que su aplicación pudieran surgir serán competencia exclusiva del Presidente provisional del Congreso.

CANDIDATOS PARA PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE DEL CONGRESO

- Constantino Dacosta Simón, de Eroski, S. Coop.
- Alfonso Gorroñoitia González, de Caja Laboral Popular
- Juan Larrañaga Zabala, de Caja Laboral Popular

PROCEDIMIENTO ELECTORAL

Artículo 1. Presentación de precandidatos

Uno. Las Cooperativas miembros del Congreso podrán presentar precandidatos a la elección de Presidente y Vicepresidente en un

plazo comprendido entre los 90 y 60 días anteriores a la fecha de la elección.

Los precandidatos deberán pertenecer al Congreso Cooperativo y no serán Directores Generales de Grupo y asimilados.

Dos. Las propuestas de precandidatos deberán ser realizadas por escrito ante la Comisión Permanente por acuerdo del Consejo Rector de la Cooperativa proponente.

Tres. Para la aceptación de una propuesta de precandidato será necesario que la misma venga respaldada por, al menos, tres Cooperativas. Cada Cooperativa no podrá presentar y/o respaldar a más de dos precandidatos.

Artículo 2. Proclamación de candidatos

Uno. Si el número de precandidatos válidamente presentados no alcanzase el número de tres por cargo vacante, la lista podrá ser completada por la Comisión Permanente del Congreso a su discreción, constituyendo así la lista de candidatos.

Dos. Si el número de precandidatos válidamente presentados fuese de tres por cargo vacante, la Comisión Permanente del Congreso los proclamará directamente candidatos.

Tres. Si el número de precandidatos válidamente



PONENCIAS

PRINCIPIOS BASICOS

Presidente: Román Balanzategui, de Lagun-Aro, S. Coop.

Ponente : Mikel Aguirrezabal, del Grupo Urkide

Secretario : Javier Salaberria, de Ulgor, S. Coop.

TRATAMIENTO DEL CAPITAL

Presidente: José Ignacio Gómez, del Grupo Urcoa

Ponente : Javier Mongelos, del Grupo Fagor

Secretario : Juan M.ª Concha, de Urssa, S. Coop.

INTERVALO RETRIBUTIVO

Presidente: José Joaquín Lasa, del Grupo Goilan

Ponente : José M.ª Ormaechea, de Caja Laboral Popular

Secretario : Iñaki Otaño, del Grupo Goilan

FISO

Presidente: Endika Amilibia, del Grupo Orbide

Ponente : Jesús Maiztegui, del Grupo Urcoa

Secretario : Iñaki Erauskin, de Vicon, S. Coop.

presentados fuese superior a tres por cargo vacante, la Comisión Permanente del Congreso enviará a todas las Cooperativas adheridas la relación nominal de todos los precandidatos.

Cuatro. Las Cooperativas adheridas podrán elegir un único precandidato de entre los presentados según el apartado anterior, en un plazo comprendido entre los 60 y 30 días anteriores a la fecha de la elección.

Cinco. La elección del

precandidato deberá ser realizada por acuerdo del Consejo Rector de la Cooperativa electora y comunicada por escrito a la Comisión Permanente del Congreso.

Seis. Serán proclamados candidatos los tres precandidatos que hayan recibido mayor número de votos.

Artículo 3. Votaciones y elección

Uno. Sólo serán elegibles los proclamados como candidatos según el artículo anterior.

Dos. Cada congresista podrá votar a un solo candidato y la elección se celebrará en la sesión plenaria del Congreso Cooperativo cuyo Orden del Día así lo estipule.

Tres. Serán proclamados Presidente y Vicepresidente los congresistas que hayan recibido el mayor número de votos en los respectivos actos de elección.

En caso de empate será proclamado para el cargo el congresista de mayor antigüedad en el Grupo Asociado a Caja Laboral Popular. ■



José María Ormaechea

"SI EL GRUPO DEJARA DE DESARROLLARSE Y PROMOVER NUEVOS EMPLEOS, LA EXPERIENCIA COOPERATIVA HABRIA COMENZADO A MORIR"

Jesús E. Ginto

A las puertas ya del I Congreso Cooperativo, en el que se van a tocar temas de indudable trascendencia para el futuro del Grupo, hemos pulsado la opinión de José María Ormaechea, uno de los fundadores de la Experiencia Cooperativa de Mondragón y obligada referencia a la hora de enjuiciar sus treinta y un años de andadura.

Desde su atalaya como Presidente del Consejo General del Grupo Cooperativo, José María Ormaechea muestra una preocupación constante por la

creación de nuevos empleos, e insiste en la necesidad de impulsar más los lazos intercooperativos, ofreciendo la imagen de un Grupo estrechamente cohesionado, no sólo en su funcionamiento interno y normas sociales, sino también en el enfoque global de su política empresarial. Del diálogo mantenido con José Ramón Elorza y Jesús Ginto hemos extraído las siguientes ideas.

— **Estando ya muy próxima la celebración del I Congreso Cooperativo, parece conveniente recor-**

dar el porqué de la existencia de este órgano superior del conjunto de nuestras Cooperativas.

— Con cierta frecuencia se ha oído decir, sobre todo a parte de las personas más representativas de nuestro Grupo, que éste no era tal Grupo, ya que a sus miembros únicamente les ligaban tres condiciones: el ser cooperativas, el estar asociadas a Caja Laboral Popular y el que todas se guiaban por los mismos mecanismos de organización interna, pero sin que se diera ninguna conexión intercooperativa. →



→ Esto produjo en algún momento una imagen bastante deteriorada del Grupo, que alguien calificó con cierto humor como "archipiélago".

Pienso, sin embargo, que sería un error expresar de forma tan rotunda que no ha existido Grupo, ya que aunque éste no haya operado dentro de un concepto global, sí ha habido grupos que han funcionado bien y están dando muestras de una intercooperación eficaz y, sobre todo, ha sido una realidad diaria la creación de nexos continuos a través de nuestras entidades de cobertura (Lagun-Aro, Caja Laboral Popular, Eskola, Ikerlan, Ikasbide) de la celebración de Juntas Generales, de reuniones periódicas de los gerentes y del intercambio de conocimientos permanentes por parte de los Directores Generales.

Pero es cierto que los órganos intergrupales no han sido muy relevantes. Por eso hacía falta constituir un ámbito en el que se manifestara claramente la voluntad general del Grupo que fuera eficaz, jurídicamente hablando, y que permitiera abordar conjuntamente y con mayores garantías de éxito el desafío empresarial de nuestro tiempo, producto de una mayor complejidad de la gestión y de una mayor internacionalización del mercado, ayudando a generar economías de escala y sinergias en beneficio de todos. A todas estas necesidades responde la creación del Congreso Cooperativo y del Consejo General del Grupo.

— **¿En qué aspectos va a centrar su actividad el Congreso Cooperativo?**

— El Congreso va a plantear fundamentalmente aquellos temas que conciernen a lo que hemos llamado fundamentos ideológicos o principios básicos del sistema cooperativo, que ya se esbozaron en la revista del pasado mes de mayo. En el Congreso se tratará de aprobar unas normativas mínimas de carácter esencial, de las que derivarán los instrumentos de colaboración entre cooperativas que serán desarrollados posteriormente a nivel de direcciones generales. Yo me daría por satisfecho si se aprobaran en el Congreso los Principios Básicos.

Los acuerdos adoptados en el Congreso tendrán carácter general de recomendaciones a las Cooperativas y, en todo caso, éstas se reservarán la facultad de asumirlos en sus respectivos órganos. No obstante, resulta difícil pensar que un Congreso donde van a estar representadas en la debida proporción todas las Cooperativas no va-



"Hacía falta constituir un órgano en el que se manifestara claramente la voluntad general del Grupo. A ello responde el Congreso Cooperativo."

ya a influir de manera determinante en las decisiones de éstas.

Pero no hay que olvidar que en una sociedad tan permeable como nuestras Cooperativas, con su propio espacio vital y donde prevalece el factor humano sobre el factor instrumental que es el capital, hay que mostrar un respeto muy profundo a las decisiones individuales de cada comunidad de trabajo. Por eso es conveniente que las decisiones conjuntas sean lo más consensuadas posible.

Contrariamente a lo que puede parecer a primera vista, es muy enriquecedor el hecho de que se den una serie de factores discrepantes y diversos, siempre que no se produzcan digresiones o distanciamientos que debiliten el conjunto.

Por consiguiente, uno de los objetivos básicos del Congreso Cooperativo es facilitar el intercambio de opiniones, la búsqueda y encuentro de soluciones comunes y una apertura hacia el futuro que contribuya a institucionalizar lo que en otros momentos pudo tener una directriz única: la voz de Don José María, verdadero impulsor de nuestra Experiencia Cooperativa.

— **¿Qué papel va a jugar en el nuevo organigrama el Consejo General del Grupo y hasta qué punto va a tener un carácter ejecutivo?**

— El Consejo General del Grupo está integrado por todos los Directores Generales de los Grupos Comarcales y por los representantes de las distintas entidades de cobertura: Lagun-Aro, Caja Laboral Popular, División Empresarial e Ikerlan. Por consiguiente, es un Colegio de Directores Generales, cada uno de ellos con una gran capacidad de decisión en sus respectivos ámbitos y cuyo papel va a ser decisivo en materias que conciernen a la gestión y operatividad diaria de las cooperativas, pero sin decidir en aquellos aspectos de carácter fundamental que afectan a los principios básicos, porque son competencia del Congreso Cooperativo.

Debo decir que se está trabajando verdaderamente bien en el Consejo General del Grupo. Al margen de las normativas que van saliendo -de las cuales cuatro van a ser examinadas en el I Congreso Cooperativo-, se están haciendo también serios esfuerzos en el área de los recursos humanos, en la búsqueda de una cooperación más sis-

temática y eficaz en temas de empleo y desempleo, en el aparato legislativo de las cooperativas, etc..

A pesar de las diferencias de cultura cooperativa que pueden darse entre el Alto Deba y otras zonas de Euskadi, lo cierto es que el Consejo General del Grupo está jugando un gran papel en el acercamiento de voluntades y en la búsqueda de soluciones comunes, constituyendo un gran foro de comunicación. A sólo dos años de su puesta en marcha, se aprecia que las cosas que se plantean se asumen bien, que todos aprendemos unos de otros y que nos enriquecemos mutuamente.

— Aparte de los cuatro temas que van a ir al Congreso (Principios Básicos, Fondo Intercooperativo de Solidaridad, Tratamiento del Capital Social e Intervalo Retributivo), qué otros aspectos cabe destacar de lo abordado por el Consejo General del Grupo en estos dos años?

— Se ha tratado, sobre todo, de dar soluciones más dinámicas y comprometidas al desempleo existente en ciertas cooperativas, enfocando principalmente los problemas derivados de la situación de algunos socios que se encuentran superados ante las exigencias profesionales de nuestros días. También se ha dado un paso importante en la solución al problema de las prestaciones vitalicias, actualizándolas con criterios más acordes con los deseos generales.

En el campo de los recursos humanos, se ha realizado un estudio sistemático sobre las necesidades de técnicos y directivos del Grupo y que se han cifrado en unas 800 personas para los próximos cinco años, incluyendo las siguientes áreas y profesiones: Ingeniería, Electrónica, Electromecánica, Economistas, Marketinistas -para el mercado interior y exterior-, Físicos, Técnicos de Comunicaciones, Biólogos e incluso un arquitecto.

Esta enorme demanda prevista ha dado lugar ya a una serie de reuniones entre responsables de los diversos Centros de Formación del Grupo (Eskola, Eteo e Ikasbide), con el fin de ir dando respuesta a tales necesidades y de buscar la mejor forma de canalizar hacia Ikasbide los postgraduados, aún no cooperativistas, que se ajusten al perfil de necesidades propuesto por las Cooperativas.

Otro de los temas tratados en el Consejo de Grupos han hecho referencia a las personas contratadas por cuenta ajena en las cooperativas, a la información dentro de las cooperativas y de

los mecanismos legislativos. Asimismo hay que destacar la puesta en marcha de un equipo mínimo de trabajo, la creación de la Secretaría para las Relaciones con la CEE y la Secretaría de Información.

Pero, sin duda alguna, lo que viene estudiándose con mayor profundidad desde hace un año, es la política empresarial del Grupo, que es lo que realmente nos falta y que necesitamos desarrollar. Política que comprende aspectos como la tecnología, la investigación, la promoción de nuevas cooperativas o actividades, buscando siempre la potenciación de economías de grupo, etc., habiéndose redactado ya el primer esbozo del proyecto.

— ¿Cabe la posibilidad de avanzar algunas de las líneas maestras de este documento sobre política industrial del Grupo?

— Como digo, se trata del esquema de un posible proyecto que necesita del posicionamiento del Consejo General del Grupo para ir concretándolo posteriormente, y desarrollando, tal política industrial. Ya anteriormente, en 1983, se elaboró el documento "Bases para una política industrial". Por lo que no se trata del primer esfuerzo realizado en tal sentido. Pero el futuro, cada día más exigente, nos obliga a plantear una estrategia de Grupo y este es probablemente el más sustancial.

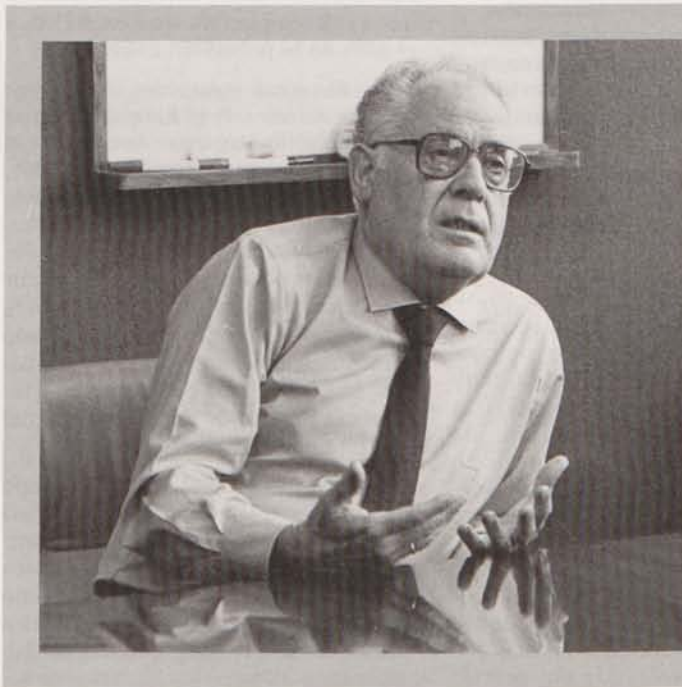
Se trata de definir una política empresarial basada en la implantación comarcal. Sabemos, a través de un análisis detallado de los productos actuales del Grupo, que esta vía nos llevaría a más de cincuenta ámbitos

tecnológicos o segmentos de mercado, cuando los Grupos Comarcales son unos veinte. Una dirección sectorial con cooperativas dispersas por todo el país plantea muchos más problemas que aquella otra dirección que atendiera a problemas de una área geográfica de tipo comarcal. Existe en Italia, Suiza y otros países una conducta de implantación especializada por comarcas que, a largo plazo, podríamos igualmente nosotros perseguir. Pero necesitamos realizar los estudios pertinentes y téngase en cuenta que estamos hablando sobre hipótesis a largo plazo, cuando citamos que cada grupo comarcal cooperativo pudiera especializarse en unos sectores tecnológicos concretos.

Partiendo de la situación actual de cada Grupo (vocación empresarial, tecnologías abordadas, segmento de producción...), habrá que ir buscando un reparto consensuado sobre los deseos de actuación individuales. No es nada fácil el empeño pero a la larga se evitarían solapamientos intercooperativos, competencias absurdas...

Otro aspecto a abordar es la política de promoción empresarial. Después de pasar por diferentes etapas, en el futuro las nuevas promociones deberían estar planteadas y animadas por los Grupos ajustándose la tecnología, el producto y el mercado a la política empresarial que se adopte para el Grupo respectivo, manteniéndose el apoyo financiero de Caja Laboral Popular como ha ocurrido hasta el presente, debido a la vocación de esta Entidad y a la imposibilidad de finan-

→



"Las pruebas de solidaridad más importantes se han dado desde el año 1980 hasta el año 1987."

→ ciarse autónomamente a partir de la capacidad económica de los socios cooperativistas fundadores.

Podríamos hablar de la dimensión de cada Grupo, de la organización de sus servicios centrales, etc., pero las grandes líneas de la política industrial están contenidas en lo que acabo de citar.

— En este contexto de cambio y crisis, ¿qué papel corresponde a las entidades de cobertura del Grupo Cooperativo?

— El desafío más claro que tienen de cara al futuro es el de promover nuevas actividades empresariales y crear empleo. Yo diría de forma rotunda que si el Congreso Cooperativo, el Consejo de Grupos y las Instituciones de cobertura no entendieran que su misión básica es la de promover el Cooperativismo para aumentar el empleo en el País Vasco e impulsar los avances tecnológicos, ese mismo día la Experiencia Cooperativa habría comenzado a morir.

No podemos contentarnos con sentirnos seguros, los que ya estamos, dentro de nuestra fortaleza, al amparo de nuestras entidades de cobertura, cuando en el exterior se está produciendo un claro deterioro de la industria y de los recursos sociales en general.

Estamos en un País con pérdida evidente de posiciones dentro del espacio internacional en que nos toca vivir. Euskadi es un Pueblo que ha gozado de una situación de privilegio, gracias al trabajo de sus hombres y a las particulares circunstancias económicas y sociales que se han dado durante muchos años. Pero está claro que desde 1974 estamos padeciendo síntomas de decadencia que han dañado seriamente nuestras posibilidades de desarrollo y, aunque tal desajuste se deba a errores de planteamiento, el hecho cierto es que la tendencia es preocupante.

Don José María percibió ya en su momento que en el empresario vasco estaba aflorando una especie de confianza ilimitada en una situación muy especial, a la que se había llegado tras una guerra y en un contexto de autarquía y de dictadura. Sabía que no iba a ser siempre así, y por eso se adelantó a los tiempos promocionando una figura financiera peculiar como Caja Laboral Popular, e impulsando la investigación y la tecnología a través de Ikerlan, como prolongación de Eskola Politeknikoa. A ello unió la convicción profunda de que era preciso

"Pienso que la nueva normativa sobre remuneración puede ser la norma de la frustración."



superar la lucha de clases, conciliando mediante estímulos y mecanismos de regulación adecuados los factores que concurren en la empresa, básicamente el trabajo y el capital.

En nuestros días podría tener efectos letales pensar que hemos llegado a la cima en la cobertura de necesidades y en la realización del proyecto cooperativo. Aquel impulso inicial de 1956, cuando el desempleo era sólo el 3-4%, ha de ser capaz de manifestarse hoy con mucha fuerza, en momentos en que el desempleo alcanza en Euskadi el 25% de la población activa.

En términos generales, considero que en nuestro País hace falta crear unos 200.000 empleos. Aceptando el denominado "paro técnico" del 3-4%, los puestos a crear serían unos 160.000, de los que 50.000 tendrían carácter industrial y más del doble de dicha cifra correspondería al sector terciario, según las ecuaciones semilogarítmicas que hemos efectuado y las analogías con países desarrollados, en los que cada vez es mayor la incidencia del sector Servicios, al igual que está ocurriendo en Euskadi.

Nuestra respuesta como Grupo Cooperativo a las necesidades del País se traduciría en la creación de, al menos, unos 10.000 empleos de los 160.000 que harían falta de aquí al año 2000, momento en que los efectivos totales del Grupo Cooperativo podrían superar, por tanto, los 30.000 socios.

— En esta promoción de empleo, ¿qué labor correspondería a los distintos Grupos Comarcales? ¿Cabe algún tipo de organización matricial, al igual que se da en otros países como Japón?

— Es evidente que hoy día ya no pueden promocionarse empresas de forma anárquica. También es algo constatable que el paso del tiempo contribuye a decantar una cultura empresarial, unos conocimientos técnicos-empresariales y una mayor relación producto-mercado en el seno de las empresas y de los Grupos.

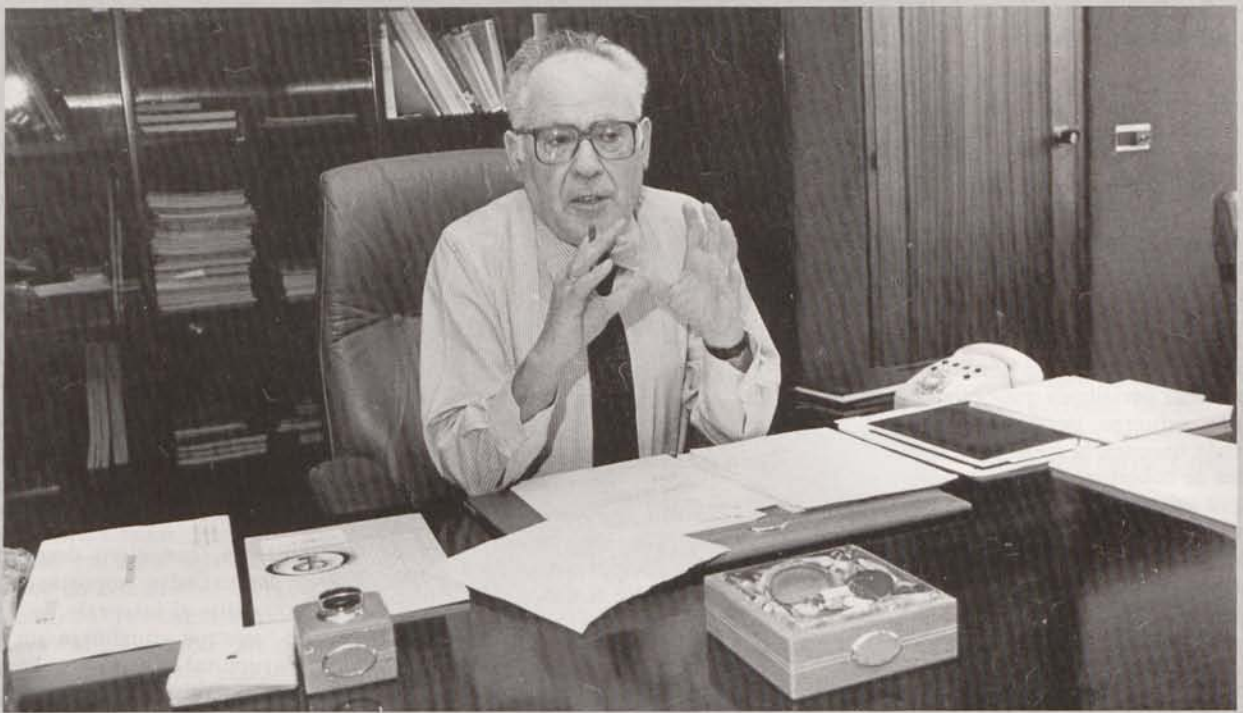
Teniendo en cuenta que la petición mayoritaria en el Grupo asociado es que la promoción se realice a nivel comarcal, es preciso asumir que los Grupos Comarcales se han de potenciar también en base a una determinada tecnología básica, desarrollando actividades concéntricas en base a los procedimientos técnicos que mejor se dominan (electrónica, máquina-herramienta, mueble, etc.) y elaborando proyectos de expansión dentro de estas coordenadas.

Este tema es extremadamente difícil pero no hay otra salida, porque además la cultura empresarial es el poso de muchos años de experiencia y no puede improvisarse de hoy para mañana un nuevo tipo de acervo empresarial; menos aún en tiempos de tan dura competencia como los actuales.

En cuanto a la viabilidad de una organización matricial, la veo algo difícil de superar entre nosotros. Las relaciones matriciales en nuestro Grupo serían enormes, porque si estamos hablando de 18 a 20 Grupos Comarcales, el sector por segmentos de producción a lo mejor -como ya he dicho-sería de 40 ó 50, con lo cual la complejidad se agravaría. Este tipo de estructuras quizá funcione en países como Japón, de fuerte mentalidad jerarquizada y hasta marcial, pero entre nosotros las considero impracticables, al menos de momento.

— Para llevar adelante una política industrial realmente coordinada y dar salida a los proyectos conjuntos que las circunstancias requieren hace falta mucha vocación de Grupo en las Cooperativas; ¿se da realmente esta vocación?

— Para mí es evidente que existe una clara vocación de Grupo y que el Grupo se manifiesta cada vez con mayor fuerza. Aunque la diferencia es grande entre unos grupos y otros, vistos desde fuera son muchas más las semejanzas. Creo, además, que a partir de la creación del Consejo de Grupos y



"De los 160.000 empleos que hace falta crear en Euskadi, nosotros vamos a aportar unos 10.000 de aquí al año 2000."

del Congreso Cooperativo la vocación unitaria se ha intensificado notablemente. Se aprecia, por otro lado, una clara tendencia hacia la unificación de marcas en distintos Grupos comarcales, como es el caso de Fagor, Erein, Ulma, Maier, movidos todos ellos por estímulos generados en su propio seno.

Cabe asimismo pensar que si en los últimos doce años se han perdido en Euskadi 200.000 empleos, en tanto que nosotros hemos creado más de 4.000 puestos de trabajo, ello ha sido debido a que hemos sabido actuar como Grupo y a que hemos aunado esfuerzos entre las entidades de cobertura y los distintos Grupos, es decir, a que se ha dado un sentido real de corresponsabilidad y unidad.

— ¿Se aprecia hoy día el necesario soporte ideológico entre los miembros del Grupo Cooperativo, o cabe más bien decir en este sentido que el tiempo pasado fue mejor?

— Resultaría quimérico pretender que las emociones, sensibilidad y expectativas que presidieron el comienzo de nuestra Experiencia estuvieran

presentes en la misma medida en la tercera generación de cooperativistas. Eso no ha sucedido ni en la historia de la Iglesia, ni en los partidos políticos, ni está ocurriendo en la Revolución Soviética; ahí está como confirmación la tan conocida "perestroika" formulada por Gorbachov, que no hizo la Revolución de 1917.

Lo que realmente hace falta es que las cosas funcionen, no en razón de unas personas circunstancialmente dotadas del privilegio de haber sido los fundadores -porque es algo irreplicable-, sino que sean las Instituciones, el Congreso y el Consejo General del Grupo quienes verdaderamente cuenten.

Decir que el pasado fue mejor creo que no es correcto y refleja, como he dicho, una cierta añoranza, ya que en lo fundamental no ha habido rupturas con los principios que presidieron el inicio de la Experiencia. Aquí prevalece el principio inamovible de que cada persona representa un voto, se refuerza la transparencia informativa, subsiste la democracia interna y se produce el hecho de que a cualquier dirigente se le pueda separar de su puesto, o revocar del mismo cada cuatro años.

Tampoco ha dejado de funcionar un sistema de Seguridad Social de la máxima responsabilidad, ni Caja Laboral Popular ha olvidado su principal misión, que es la de promover y financiar el Cooperativismo.

Ahora bien, no cabe duda que toda experiencia colectiva exige un elevado grado de liderazgo y que, en este campo, nada sustituye a la entrega y voluntad humanas. Por eso estoy convencido de que, si bien hay que hacer las cosas con un mayor nivel de institucionalización, un Grupo como el nuestro necesita también de un cierto grado de impulso y de autoridad moral. Porque sin el arrojo de Don José María hoy no existiría el Cooperativismo de Mondragón y hubiera resultado una experiencia fallida, al igual que ha ocurrido con tantas otras iniciativas, a las que les ha faltado hombres imaginativos y con capacidad de tracción.

También quiero volver a insistir en que si el Grupo dejara de promover nuevos empleos, en un concepto de creación permanente de nuevas divisiones de trabajo y de nuevas actividades, la Experiencia Cooperativa de Mondragón habría iniciado su declive.



→

— **Se dice a veces que la gente era antes más solidaria**

— Yo diría, por el contrario, que las pruebas de solidaridad más importantes se han dado desde el 80 hasta el 87. La gente cuando se refiere a solidaridad confunde frecuentemente los términos, hablando de solidaridad cuando se dan retornos cooperativos significativos. Esto no es solidaridad, sino éxito empresarial.

La solidaridad se manifiesta cuando una empresa incurre en pérdidas y decide tomar decisiones que obligan a un mayor esfuerzo personal y cuando además quienes la rodean, sean entidades de cobertura o no, la apoyan para que salga adelante e incluso resuelven los problemas de exceso de personal para que pueda remontar mejor y más rápidamente la crisis.

Y añadiría más. Si no hubiera sido por las dificultades que la mayoría de nuestras cooperativas han tenido que pasar en estos últimos siete años, pro-

bablemente no se hubieran dado los pasos hacia una mayor cohesión del Grupo. La crisis ha demostrado que era necesaria una mayor coordinación entre todos.

— **¿Está garantizado el relevo directivo en nuestras Cooperativas?**

— He aquí un tema relativamente sencillo de resolver a nivel de cooperativa individual. En el plano global resulta más difícil, porque requiere unos planteamientos no sólo técnicos, sino integradores de conceptos y voluntades. Y este es el tramo que debemos recorrer en el próximo quinquenio, para que se encauce sin demora esta previsión esencial.

— **Hablando de directivos, es bien sabido que hay más de uno que no es cooperativista. ¿Se trata de una situación transitoria, o es cuestión de aceptarlo como una realidad inevitable?**

— Apenas hay una media docena de directivos no cooperativistas y es una

situación con la que pienso que hay que acabar. En este sentido, la apertura del intervalo remunerativo podría facilitar que no se produjeran tales situaciones, sin que las resuelva todas.

— **¿Qué opinión le merece al respecto la normativa del Intervalo Remunerativo que va a presentarse en el Congreso Cooperativo?**

— Sinceramente, que va a ser la normativa de la frustración, porque va a desencantar a muchos socios, a los propios directivos -que la considerarán insuficiente para poder contratar a quienes deseen- y a nosotros, los fundadores, porque vemos que es difícil mantener la idea originaria y cuyas primeras tablas se elaboraron hace ahora exactamente treinta y un años.

No obstante, considero desproporcionado dar excesiva importancia en estos momentos al intervalo de retribuciones, aunque constituya un elemento estructural del sistema. Porque cuando un directivo cooperativo aplica todo su saber, energía y tiempo al trabajo, se somete a unas reglas democráticas por las que sabe que sus decisiones -a pesar de estar bien formuladas- pueden ser rechazadas por un Consejo Rector, que puede ser también censurado por una Asamblea General y que, además, su continuidad va a ser cuestionada cada cuatro años, regatearle veinte o veinticinco mil pesetas al mes me parece una cantidad desproporcionada al compromiso que en él se delega y sobre todo si la cooperativa se halla incurriendo año tras año en pérdidas tras una gestión desgraciada, sólo superable por cualificados profesionales de la gestión empresarial.

De todas formas, considero que el nuevo intervalo remunerativo no ha de responder a una escala rígida de valoración -y que en todo caso va a ser muy solidaria-, de acuerdo con el cargo institucional o empresarial, sino que ha de tener la necesaria flexibilidad para adaptarse a situaciones especiales y premiar, si las circunstancias sociales lo exigieran, el mayor esfuerzo y capacidad que tales situaciones requieren.

— **Unas últimas palabras para cerrar la entrevista**

— Me gustaría subrayar que todos nos estamos jugando bastante en este proceso de cambio y adecuación del Grupo a las nuevas realidades, que nuestros socios entendieran que ésta es una obra inacabada y que el reto para lograr su afianzamiento comienza hoy, porque nos acosa, querámoslo o no, todos los días. ■

"A partir de la creación del Consejo General y del Congreso Cooperativo del Grupo, la vocación unitaria se ha intensificado notablemente."





EUSKERA ETA LANTEGIA

LEINTZ BAILARAKO EUSKALAN TALDEA

inplikatzen duen edozein lanpostuek, euskeraren ezagupena behar dute.

Gure Asanblada orokorretan, modu honetako erabakiak hartu genituen eta bost urtetarako lantegi-plangintzan lehen mailako helburuetan jarri ere.

Zoritxarrez, hau ez da bete, ezta gutxiago ere. Handik denbora gutxira, euskera suspertzeko zeuden bi liberatu, desagertu ziren, bere beharra ez bagenu bezala.

Baina ez dugu negarrik egingo, egin gabe dauden gauzak direla eta, baizik aurrera begira eta ahal den neurrian zirikatzuz, egin daitezkeen gauzei helduko diegu.

Helburu horrekin, Kontseilu Sozial, nahiz Erretore eta Asanblada osoei hauxe aldarrikatzen diegu:

Euskeraren aldeko konpromesuak hartu eta eguneroko lanean planifikazioz, normalizazio baten alde borroka dezatela.

Denbora asko ez dela, gaur egun baino harrera hobea genuen lantegietan euskeraren alde, kanpoan girorik ez eta lantegi barruetan euskera irakasten zen garaian, hain zuzen ere.

Baziren garai hartan, euskera bultzatzeko kezka haundiak eta baita batzuen ikasteko amorroak ere. Bazirudien, gure inguruan euskera ofizializatzen zihola eta era berean, zenbait lan postuetan ez jakitea, arriskugarria izan zitekeela ere bai.

Etsaia bera, entresan euskera ofizializatu eta erdara gaindituko ote zuen, beldur zen. Edo eta, agian Euskadin euskera erabili beharko ote zuen beldur hutsa.

Giro horren ondorioz, kooperatibek, erakunde bezala, lehenengo pausoak euskera lantegietan sartzeko eman zituzten.

Baina, pixkanaka pixkanaka egoera hau aldatuz joan zaigu. Berriz ere, lantegietako arazo nagusiek (krisi, errentabilitatea, eta abarrek) aspalditxo zeuden bezala jarri dizkigute gauzak.

Gure elkartean 1980.ean hartu genituen zenbait konpromesu pikutara bidali ditugu.

Hona, bost urtetako epean betetzeko zirelarik, garai hartan hartutako erabaki batzu edo hobeto esanda zenbait proiektu:

- FAGOR-eko %60ak, bost urte barru, euskeraz mintzatu beharko da.
- Pertsonal bulegoetan dabilen jendea euskera jakitera behartua dago.
- Edonolako agintea edo jendeurrean agertzea

Joera honen aurkako, adibide ugari ditugu:

"Imagen corporativa" delako horretan, hartzen diren erabakietan, euskera kontutan ez dela hartzen, hain zuzen ere.

Hain zaila al da "FAGOR esan?" esatea, FAGOR dígame?"-ren ordeztu. Horrenbesteko arazoa al dugu gure produktuen enbaleketan euskera agertzeko?

Bestalde, ez al daiteke barneko txostenetan euskera hutsa erabili? Edo hainbestearino inutila da euskera?. Horrela ez bada, gu al gara inutilak?.

Lanean euskera erabiltzeak bere prezioa du, baina dugun egoera aldatzeko eta erantzun gogor bat emateko, gure hizkuntzari denbora pixka bat eskeini beharko diogu, errentabilitatea eta eraginkortasuna alde batera utziz.

Eta ez al da garaia erantzun hau emateko?. Urrian bertan, gure Lehenengo Kooperatibetako Kongresoan, **euskera normalizaztea, KOOPERATIBETAKO OINARRIZKO PRINZIPIOTzat aldarrikatuko dugu berriz.** Baina nola gauzatuko dugu oinarrizko prinzipio hau?. Ez dago oraindik garbi euskera lan-mundura iristen ez den neurrian, beste ekintza guztiak (Administrazioan, Hezkuntzan etabar) epe luzerako alperrikakoak direla? **Noizko kooperatibetako lan-munduan Euskerarekiko Plangintza serio eta oso bat?.**

EUSKARAK BIZI
NAHI BADU
LANEAN ERE ZUTIK
BEHAR DU!!!



MEGAMARCA

Jesús Larrañaga

Comentábamos en otro artículo el interés estratégico de los Grupos Comarcales y la creación del **Megagrupo**. Respuesta organizativa lógica, a la mundialización de los negocios e internacionalización de las empresas. La lógica económica no admite distinciones en función del colorido social.

El perfil empresarial y los modos organizacionales de las cooperativas se incubaron en un marco competitivo bien distinto del actual (período autárquico), y la bondad de valor económico del modelo de gestión cooperativo vendrá medido por su capacidad adaptativa al nuevo contexto concurrencial.

Competencia Supranacional

La nueva empresa, desde que nace está sometida al fuego cruzado de la competencia en escala supranacional, y enfrentado con grupos aguerridos en el uso de activos inmateriales, los llamados capitales intangibles **de marca e imagen**, que en esta era de la información cobran valor estratégico, inclusive mayor que los propios activos materiales, sean edificios, máquinas y tecnología.

Los especialistas en organización se interrogan sobre la lógica del Grupo Cooperativo, cuando anotan la inacabable relación de marcas y cooperativas que se cobijan bajo su tutela.

El largo listado de marcas y empresas, sin más explicación, sugiere la idea de **aglomerado más que de grupo**. Se vislumbra alguna clase de conexión, desde el momento que se unen en un catálogo común. El modelo de desarrollo cooperativo espontáneo a tirones de los grupos humanos, y sin más articulación estructural que los enlaces generales con Caja Laboral, dan pie a una

organización plural y dispersa, que sirvió en la primera fase de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Tiene el modelo organizativo, connotaciones botánicas, espontaneidad, variedad, más que de modelo organizativo racional, útil y eficaz en espacios más abiertos.

Los grupos multinacionales manejan los "intangibles", como fuerza de venta, mientras que nosotros operamos de forma individualizada, y sin la cobertura de una imagen unitaria. Incluso el Grupo quizá más homogéneo, FAGOR, ha tardado muchos años en poner la circulación como **enseña paraguas del Grupo** a su marca más popular. Y eso cuando las condiciones de integración de otros vectores institucionales (reconversión de resultado, control financiero, movilidad laboral) son valores de gestión integrada en el Grupo. Nos comportamos hacia dentro en lo más estratégico, y difícil, como **Grupo**, y como unidades sueltas en la proyección ha-

cia el exterior. Así, desaprovechamos enormes potenciales por falta de sensibilidad y visión sobre esta variable de creciente importancia en la Gestión.

El valor de los intangibles

Para avanzar con paso seguro, hay que empezar por el primer peldaño, el de la puesta en común en cada Grupo Comarcal de una marca, como símbolo de unificación, para en otra fase de mayor desarrollo acceder a la MEGAMARCA. Enseña que acogerá a empresas y productos acreedores a tal emblema.

Con este segundo paso se sube al carro de una Megamarca, potencializada por la comunicación masiva y altas inversiones publicitarias posibles si se conjuntaran medios.

Una operación de este tenor, requiere establecer las condiciones de acceso al uso de una **megamarca**, pero no es el momento de reflexionar sobre los condicionamientos que sin género de

dudas se nos vendrán encima **por necesidad**, si no somos capaces de pensar por adelantado y a tiempo.

El interés de una operación de esta envergadura es evidente, serán muchas las dificultades, y quizá más de uno estime que es utópico y no se han de gastar pólvora en fogos dialécticos, que hay problemas más elementales a descubierto y sin capacidad de respuesta. Con todo, como el pensar no cuesta, seguiremos con el discurso.

Tampoco somos nuevos. Todo está inventado, y los americanos aunque en otros campos, y con intenciones más inmediatistas, han promovido los llamados "franchising" o franquicias de **marca**: derecho a utilizar la marca, productos, procesos y modo de gestión de la entidad matriz. Recuerde el lector, los "Burger's", "Mc Donald's".

Y se explica. Las inversiones en capital físico, locales y maquinaria, personal, no sería posible sin el

artificio de la "franquicia". Por otro lado, el inversor aislado no tiene capacidad material de meterse en las inversiones publicitarias y de marketing, que se necesitan para rentabilizar el negocio. En este caso, se unen en **coyunda necesaria, estrategia de expansión y rentabilidad de la empresa o corporación matriz, con interés especulativo y utilitario de empresas e individuos, dispuestos a gestionar a tenor de determinadas exigencias de calidad y comercialización.** Es el ejemplo de un producto controlable y homogéneo, de la preponderancia de una marca propiedad de empresa con éxito e importante, pero probablemente la necesidad de contar con otros, con **terceros**, surge de la competencia, de la innovación de los quizá más pequeños, que en viendo la gran distinción que les separaba idearon la fórmula de expansión por la vía expeditiva y rápida de ofrecer **un éxito de marca**, a otros que **con medios de capital y personas estaban dispuestos a entrar en el juego del negocio compartido.** Claro que este compartir les exige someterles a reglas pactadas y con derechos de entrada-salida, uso y límites.

Se dice que más vale **una marca que una fábrica**, y en verdad que la labor de posicionarse en el mercado es hoy con mucho, **trabajo más difícil que el producir.** Los elementos "standard" en tecnología y medios, están igualando los modos de hacer productos, de acortar tiempos. Lo que está diferenciando a las empresas es su posicionamiento en el mercado, los diferenciales de marketing, los valores de gestión en el difícil manejo de los **intangibles.**

Las multinacionales se saben la lección de hace años,

y lo han venido aplicando con rigor y constancia. Y si hace unos años el tema lo tenían claro, lo tienen más diáfano en **la era de la información.** El hecho de que un mismo nombre salga en pantalla aquí y en China, en Madrid y París, es de por sí un valor sinérgico, multiplicador y determinante en las compras de usuarios o prescriptoras. "To be or not to be", el ser o no ser de las empresas y grupos.

El imperio de la imagen

Vivimos en el mundo de la imagen, nuestros hábitos, actitudes y decisiones nos son dirigidas desde la sombra, por la imagen que se va formando en el subconsciente. Todos sin excepción somos tributarios de estímulos exteriores, incluso los más despiertos, y "los contra" de la ola consumerista son seducidos por el guiño de la publicidad, y de la forma.

El mundo del futuro **estará dominado por la información**, y su papel será esencial en el proceso decisional. Se sabe que la persona tiene limitadas capacidades de percepción y retención de los impulsos de comunicación que recibe, y que cada impulso comunicativo, si se proyecta en gran escala, es cara.

Simplicidad y reiteración son la clave, la **regla de oro** de la comunicación y ambas se dan cuando se comunica **una sola marca** y se **repite** en escala bastante en **cada medio y actividad.** Además una sola marca necesita **una sola inversión y muchas marcas, mucha inversión, las propias de cada una.** Se multiplican así todos los gastos de marketingización en cuantía y sin eficacia comparables.

Estas afirmaciones no significan que para todo haya que utilizar una sola marca, cabe emplear las que con-

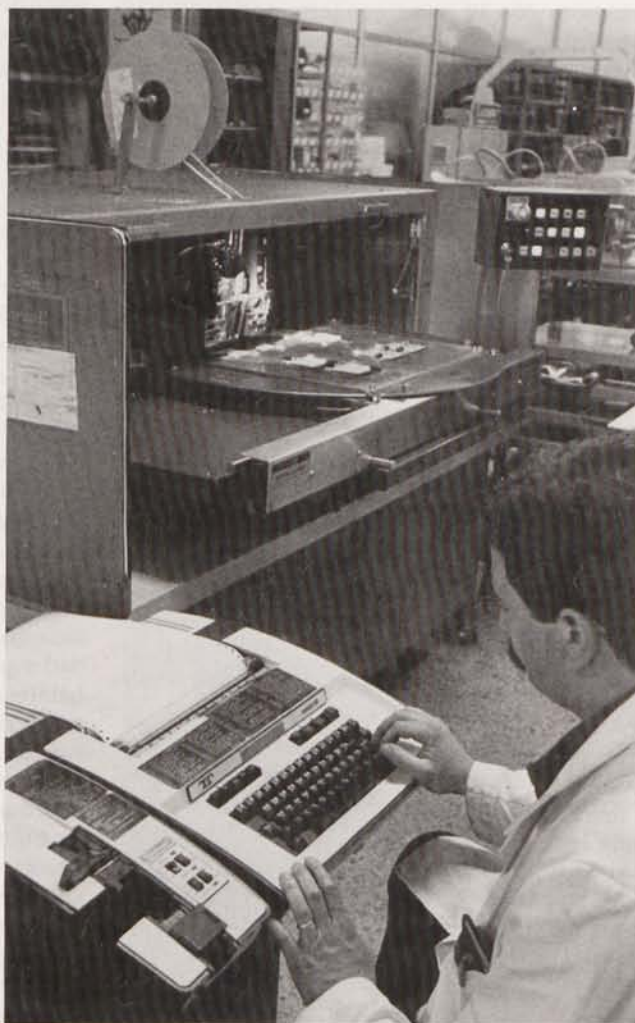
viene pero con intención dirigida y no por extensión caótica, o porque se nace con apellido puesto, a falta de política de marcas e imagen.

El comentario anterior, es válido para el mercado en general pero lo será mucho más vital cuando de verdad operemos a **escala internacional** con la facilidad y galanura que hoy nos movemos en el estrecho coto del mercado nacional.

La unidad de marca e imagen, gana valor estratégico en cuanto se **proyecta a escala supranacional**, por los naturales costes de comunicación a distancia y los ahorros que en tal espacio entraña el manejo de **pocos conceptos comunicativos.**

Un simple observador de nuestra realidad, se da cuenta de que no aprovechamos las enormes sinergias que la Experiencia Cooperativa contiene larvadas en su organización, a falta de quien los aflore a la palestra de la discusión. Al final del proceso puede que quizá acabemos por ver que es algo sin solución y que hemos de aceptar fatalmente la proliferación de marcas, pero será un error histórico, nuestra asignatura pendiente.

Es misión de los estrategas pensar en nuevos conceptos organizativos para realimentar a un modelo de empresa que venido al mundo en circunstancias especiales, ha de afrontar un nuevo reto: **Transcender en el marco de la competencia internacional, y ello sin atentar ni a la soberanía básica ni al sentimiento de pertenencia a la cooperativa.** Idear caminos de innovación organizativa, que integren progresía social y eficiencia económica, siendo conscientes de que se sobrevivirá **como modelo social si es económico.** ■



CRONICA CANADIENSE

José M.^a Mendizabal

Cape Breton es la parte norte de la provincia de Nova Scotia, en Canadá. Es una isla separada del continente por el estrecho de Canso de una milla de anchura. Desde 1955 está unida al continente por un dique sobre el que pasa la carretera y corta el estrecho. Los cooperativistas canadienses que suelen venir a Ikasbide son de Cape Breton, de New Brunswick, de las provincias atlánticas de Canadá. Yo no sé las aviesas intenciones del Padre Greg MacLeod al hacerme pasar un mes allí. Sospecho que ha querido que me enamore de la isla y tendré que confesar que lo he conseguido. El eminente sabio Alejandro Graham Bell dijo: **"He viajado alrededor del Globo. He visto las montañas rocosas de Canadá y Estados Unidos, los Alpes y los Andes y las tierras altas de Escocia: Pues en pura belleza Cape Breton las supera"**. No sé si Bell se pasó en su apreciación, pero yo lo expresé de esta manera mientras contemplaba el paisaje: **"Puede que en el mundo haya muchas cosas tan bellas como ésto, más hermosas parece imposible"**.

Me gustaría hablar de Cape Breton, isla con un largo interior de más de 1.000 km.², de su costa interior, de sus aguas saladas, de sus pequeños pueblos y casas de verano, de los deportes que allí se practican, de sus veranos, vegetación, etc.. Pero el espacio y carácter de la revista me remiten a aspectos socio-económicos y culturales.

Con toda su riqueza pesquera y maderera y sus posibilidades tanto ganaderas como mineras y siderúrgicas y hasta turísticas, dicen que estas provincias son lo más pobre de Canadá. A todo esto no les he dicho que toda la isla sólo tiene 175.000 habitantes.

En Cape Breton tienen el serio problema de que los jóvenes tienen que emigrar para encontrar trabajo. El Canadá tiene, según me dicen, un índice de paro del 7%. A juicio de MacLeod en Glace Bay o New Waterford el paro se eleva al 50%. Por fuera no parece que sea así. Ocurre que la pérdida de puestos de trabajo viene siendo muy fuerte por el cierre de las minas de carbón. Existen actualmente dos minas en activo. El carbón se usa en la producción de energía eléctrica y también en la industria siderúrgica de

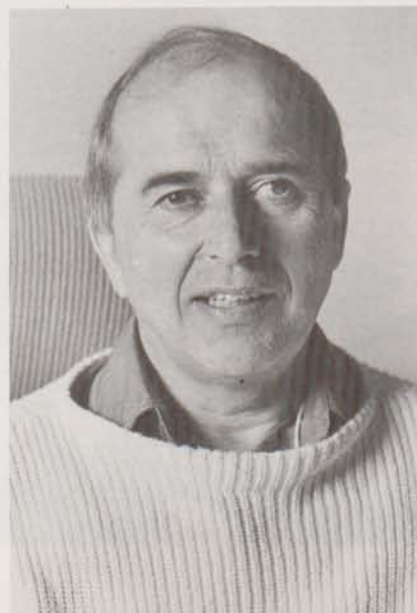
Sydney que allá por los años 30 era llamada de Pittsbourow del Norte.

Se ven una serie de chimeneas que lanzan al aire un humo ocre y llenan el ambiente de olor a azufre. No me extraña que hablen y teman la lluvia ácida. Las instalaciones son viejísimas y están pidiendo una reconversión que elimine la producción de coque y la utilización del mismo en fundición, con lo que perderá importancia el carbón y seguramente habrá una reducción de puestos de trabajo.

Por otra parte el modelo de desarrollo que se está siguiendo es el de la centralización en polos de desarrollo y seguramente una concentración humana de 100.000 habitantes puede resultar poco interesante para los planificadores y prefieran que la periferia se sacrifique en favor de los grandes centros urbanos cual Halifax u otros.

He recorrido la isla casi en su totalidad y es un gozo para la vista. Las casas son de madera y unifamiliares, asentadas en cuadrados de hierba de 40x10 pasos, con infinidad de árboles y muy pocas vallas o setos. Rara vez se ven viviendas plurifamiliares. Por ello los pueblos son extensísimos y con muchísimos más espacios verdes que construcciones. Los pueblos son auténticos parques para pasear. Además de eso casi todas las familias tienen su casa de verano, su "summer house" en la costa o junto al lago. Toda la isla es un continuo bosque con una naturaleza llena de pájaros y sumpoigo que otros animales. El atractivo de Cape Breton es el lobster o bogavante. (Es malo para el ácido úrico).

Greg MacLeod



Buenas carreteras, y muchas cooperativas por todas partes, de crédito, de consumo, de pesca.

Pero los jóvenes tienen que irse a trabajar a Alberta o Toronto o Halifax. Y aunque es verdad que a los 20 años cualquiera está dispuesto a correr una aventura y salir de su pueblo para irse a una gran ciudad, éste es el problema que en este momento más preocupa a Greg MacLeod.

Father MacLeod es un buen amigo de Mondragón, pues ya lleva tres primaveras pasando por Ikasbide con algunos grupos de Canadienses. Es profesor de Filosofía en la Universidad de Cape Breton, universidad de grado medio con una población estudiantil de 2.500 alumnos que estudian tres o cuatro años después de terminado su bachillerato y se imparten casi las mismas materias y niveles que en nuestra Escuela, ETEO y Escuela de Magisterio. Sólo que todo está reunido en un solo campus universitario y tiene un estilo más formal y con portero con gorra de plato en la entrada.

Reparte MacLeod su tiempo entre sus clases y una serie de reuniones cuyo objetivo es el **"Desarrollo económico de la comunidad"** hace reuniones en todos los pueblos de la zona, en Toronto o en Finlandia, pues también es observador y miembro de la OECD.

Comunidad viable

Hace ya una docena de años en 1975 Greg dió una conferencia titulada **"La comunidad viable"**. La palabra **"viable"** se toma demasiadas veces en un estricto sentido económico y su significado suele ser el de **"financieramente aprovechable"**. Yo le doy un sentido más amplio: **"Comunidad en la que se puede vivir y trabajar"**. No se refiere solo a las estructuras físicas sino que conlleva imágenes de totalidad y plenitud de vida que incluye el hábitat natural del hombre y de otros seres vivos. La comunidad viable es aquella en la que la gente quisiera vivir, una comunidad que ofrezca la oportunidad para todos los ciudadanos de gozar de una plena y abundante vida, y esto incluye aspectos sociales, culturales, espirituales, así como aspectos económicos.

"Los polos de crecimiento obligan a romper con los amigos, la cultura, las tradiciones. Pareciera que las pobla-



ciones con menos de 500.000 habitantes no son viables y pudiera parecer que las poblaciones pequeñas no tienen futuro".

"El progreso humano debe responder satisfactoriamente a las aspiraciones humanas y estas aspiraciones no las ha sabido llenar ni el capitalismo ni el socialismo. Los síntomas podrían ser muchos incluidos los ratios de alcoholismo y suicidio".

"Desde los años 80 se aprecia un tremendo escepticismo y falta de fé en las instituciones. Pero esta misma crisis institucional puede estimular una nueva ola de creatividad. Los pueblos y la gente buscan nuevas soluciones y se pueden dar ejemplos que ofrecen motivo de optimismo en la búsqueda de nuevas direcciones". "Los sistemas de la nueva era no aceptan la tradicional fragmentación de la vida humana o de la realidad en sus dimensiones económicas sociales o culturales. La realidad es holística: Las divisiones sólo son instrumento de análisis. La tarea consiste en organizar nuestros recursos de manera que se dé un real crecimiento humano que incluya lo social, lo cultural y lo económico".

Esas son algunas de las coordenadas mentales en que se mueve MacLeod. Durante todos estos días que he pasado en Glace Bay, él ha estado visitando muchos pueblos, reuniéndose con pescadores y campesinos y estudiantes y obreros para buscar nuevos caminos de desarrollo de la comunidad. Impulsó y sigue impulsando un proyecto llamado "New Dawn: Bussines for People" que es una organización sin fines de lucro que ha construido docientos apartamentos para su alquiler posterior y casas rurales, consultorios y clínicas dentales y venta de repuestos de automóviles y recursos del campo. New Dawn es una organización cuyo fin es reconciliar la economía con ob-

jetivos sociales. "Es posible, dice Greg, que lo económico tenga que prevalecer, pero si se quiere un desarrollo genuinamente humano los mismos negocios deben transitar por caminos que respeten los derechos de la gente. Por otra parte, los intereses sociales no deben prevalecer tanto que imposibiliten la marcha del negocio, pues entonces no habría movimiento económico".

Antigonish

MacLeod sigue en todo lo que hace, piensa y dice una gran tradición eclesíástica de la Diócesis de Antigonish. Hay nombres muy ilustres que le han precedido en el pasado como J.J. Tompkins, M.M. Coady o George Topshee quienes hicieron un trabajo enorme en estas regiones Atlánticas del Canadá, y dieron origen al Movimiento de Antigonish y al Instituto Coady.

Del 20 al 22 de Agosto de 1987 se celebró en la Universidad San Francisco Xavier de Antigonish la conferencia "Memorial Topshee de 1987" organizada por el Departamento de Extensión cultural de la U.S.F.X. bajo el título general "From words to action: The human dimension of economic development". Era el congreso anual de todos los interesados en los Movimientos cooperativos de las provincias atlánticas del Canadá.

La conferencia introductoria la dictó Remi De Roo, Obispo de Isla Victoria B.C. con el título de "Más que Economía". Este es un obispo flaco del que dicen se parece a D. Helder Cámara y además de hablar de solidaridad dijo que los pobres del mundo tendrán que buscar sus soluciones porque de los ricos poco se puede esperar.

La Conferencia se dividió en cinco grupos de trabajo que trataron diver-

sos puntos como: El desarrollo económico de la Comunidad, Salvar los puestos de trabajo existentes, Revitalización de las cooperativas, Estrategias para mover a la gente y Estrategias para la movilización de los recursos financieros del Pueblo.

Mediante contactos con dirigentes asistentes a tal Conferencia, me he enterado de lo que realmente es el Movimiento de Antigonish. La citada Universidad San Francisco Xavier fué fundada por el clero de Antigonish cuya intención y misión fué llevar la Universidad al pueblo y crearon un movimiento educativo para una mejor vida socio-económica. Eso ocurrió por los años años 1920. La Región Atlántica sufrió una crisis económica que perduró hasta los años 40. Y ese Movimiento inspiró la creación de muchísimas cooperativas de producción, de consumo, de crédito entre los pescadores, los agricultores, los mineros, etc., cooperativas que hoy continúan.

El Movimiento de Antigonish se fundamenta en los siguientes principios: Primacia de la Persona; La reforma socio-económica debe efectuarse a través de la educación; Esta educación debe empezar por lo económico; la educación debe ser a través de la acción de grupo; El objetivo supremo del movimiento es una vida plena y abundante para cada uno de la comunidad.

Al hilo de estos principios el año 1959 nació el Instituto Coady. Dado el éxito del Movimiento de Antigonish muchas personas del mundo entero acudían a la Universidad citada a enterarse de cómo podrían otras regiones deprimidas del mundo superar sus problemas socio-económicos y así nació el Instituto que en 25 años de existencia ha impartido cursos a dirigentes cooperativos sobre todo del tercer mundo, de cualquier condición social, económica o religiosa. El curso anual se desarrolla de Junio a Noviembre, por obvias razones de temperatura. También el personal de la Universidad se desplaza a otras áreas del mundo: Africa, América Latina, etc..

Es un instituto que siembra ideas y saberes humanistas, sociales, cooperativos y piensan que hacen una labor interesantísima.

Después de conocerlo no me extraña nada que Greg MacLeod se haya interesado por Mondragón y por el Pensamiento de Arizmendiarieta que es asombrosamente coincidente con muchas de las ideas del Movimiento de Antigonish. ■



JORNADA DE REFLEXION DEL GRUPO COOPERATIVO ASOCIADO A CAIXA POPULAR DE VALENCIA

El pasado 10 de Julio, se dieron cita, en el corazón de la Albufera valenciana, los principales dirigentes de las Cooperativas valencianas que configuran un movimiento social de características similares a nuestro Grupo Cooperativo, con objeto de reflexionar sobre la situación actual del Grupo, tras los cambios introducidos en 1.983, y de definir las bases de una estrategia de futuro.

Revisión de esquemas

La negativa influencia de la crisis económica sobre algunas de las Cooperativas del Grupo, junto con la escasa aceptación del proyecto de Grupo Cooperativo, forzaron en 1.983 a una profunda revisión de los esquemas organizativos. Tras un proceso de amplia participación y debate, se adoptaron una serie de cambios en la estrategia de desarrollo, que esencialmente consistieron en:

1. **Caixa Popular** dejó de ser el eje vertebrador y responsable del presente y futuro del Grupo. Consecuentemente:

- * Abandonó la política inicial de crecer aceleradamente en la captación de recursos acreedores para aumentar el porcentaje de financiación a las Cooperativas Asociadas. Renunciando al objetivo de alcanzar la total financiación del Grupo.

- * Se relativizó el ideario contenido en el Contrato de Asociación, reduciendo las condiciones para la asociación de nuevas Cooperativas a la simple suscripción de una participación en el Capital Social de la Caixa, proporcionada en alguna medida al riesgo financiero concedido.

- * Se potenció la vertiente bancaria de la Caixa, para abordar con plena dedicación las dificultades de presencia y expansión en un mercado rabiosamente competitivo como es el financiero.

En definitiva, Caixa Popular dejó de plantearse el crecimiento en función de las Cooperativas Asociadas, para desarrollarse en función de su Cuenta de Resultados y de propiciar su continuidad.

2. **La División Empresarial** se segregó de Caixa Popular para convertirse en una Cooperativa autónoma (denominada Grupo Coop.), especializada en el asesoramiento a la gestión de empresas comunitarias, asumiendo la total responsabilidad sobre su cuenta de explotación y desarrollo futuro.

Consecuentemente:

- * Su presencia asesora dejó de ser una condición imprescindible para que Caixa Popular concediese riesgos financieros a las Cooperativas Asociadas.

- * Ni Caixa Popular ni sus Cooperativas Asociadas adoptaron compromisos económicos contractuales para sostener el Presupuesto de Explotación de la Cooperativa segregada.

- * La defensa de su Presupuesto de Explotación y la actualización de la profesionalidad del equipo de asesores, exigieron la apertura hacia el conjunto de empresas de la Comunidad Valenciana, con independencia de sus características societarias.

3. Las Cooperativas Industriales más identificadas con los principios del Movimiento Cooperativo de Mondragón, intentaron sin éxito promocionar la constitución de dos **Grupos Comarcales** para fomentar la intercooperación y la promoción cooperativa. El intento no llegó a cuajar, pero durante los cuatro años últimos se ha mantenido una mínima estructura de cohesión y de recordatorio de los principios básicos de la experiencia de Mondragón, a través de las cooperativas cuya actividad se centra en la prestación de servicios a las demás cooperativas: Caixa Popular, Grupo Coop, Assecoop.

Aspectos positivos y negativos

En 1.987 se puede hacer balance de las consecuencias derivadas de estas decisiones, destacándose como **aspectos positivos** que:

- Se ha producido un importante proceso de crecimiento y consolidación empresarial de las principales Cooperativas del Grupo.
- Caixa Popular ha superado las dificultades motivadas por la presencia de una abultada cartera de riesgos cooperativos morosos en sus inversiones y ha seguido una tónica notable de crecimiento: de 826 millones de depósito en 4 oficinas en diciembre de 1.983, se ha pasado a 3.250 millones y 7 oficinas al 31 de Julio de 1.987.
- Grupo Coop se ha convertido en uno de los Consulting más prestigiados de la Comunidad Valenciana con una amplia cartera de clientes. Hace un año se creó también Grupo

Audit, empresa dedicada a la auditoría e inscrita en el Registro de Economistas Auditores.

Lógicamente, también se han derivado **consecuencias negativas** que, ponen un preocupante contrapunto a la hora de enfocar el próximo futuro del Grupo:

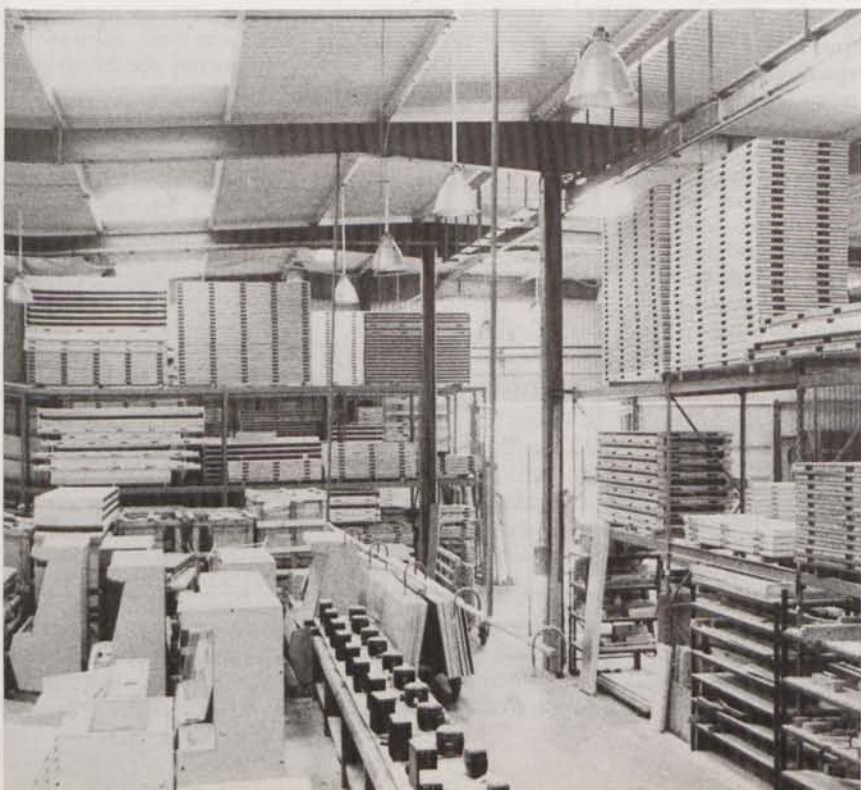
- Algunas de las Cooperativas en crisis no consiguieron superar la situación por sus propios medios, lo que provocó su desaparición empresarial.
- Los dos Grupos Comarcales, sin ningún apoyo institucional, no consiguieron sus objetivos, desistiendo del proyecto antes de su puesta en marcha.
- La política individualista a ultranza, en la defensa prioritaria de cada Cuenta de Explotación, ha impedido la promoción de nuevas iniciativas cooperadoras que desarrollasen el Grupo, provocando una evidente desmotivación en los dirigentes más identificados con las raíces del movimiento social.
- En definitiva, no ha existido ningún estamento que retomase el liderazgo abandonado por Caixa Popular, perdiéndose en gran medida la "Identidad del Grupo" y difuminándose los ideales que lo cohesionaban.

Conclusiones

La preocupación por esta pérdida de "Identidad" y el progresivo alejamiento de cada Cooperativa de los "Principios" que alentaron el origen del Grupo, provocaron la celebración de esta jornada de reflexión, donde se alcanzaron las conclusiones siguientes:

- 1.º Se constató que sigue vigente la vocación unitaria de promocionar el Cooperativismo en el País Valenciano desde el Grupo Cooperativo asociado a Caixa Popular, fomentando el cambio social desde la empresa autogestionada, solidaria y democrática, y con el ideario aplicado en la experiencia de Mondragón.
- 2.º Se designó una comisión de trabajo para elaborar un proyecto que defina los "Principios Básicos" que configurarán el movimiento cooperativo asociado a Caixa Popular, y que deben presidir las condiciones mínimas exigibles a las Cooperativas partícipes.
- 3.º Se ratificó la necesidad de dotar al Grupo de un órgano formal, con contenidos ejecutivos, que retomase el liderazgo abandonado por Caixa Popular y su División Empresarial. Órgano que asumiría las funciones de representatividad, promoción y consolidación del Grupo.
- 4.º Se valoró positivamente la conveniencia de planificar con un horizonte a medio plazo (aproximadamente 5 años) las acciones u objetivos encaminados a aglutinar el Grupo, como son:
 - El intercambio de resultados (entre 10 y el 20%).
 - El compromiso de una parte de los Resultados de Explotación en nuevos proyectos de promoción cooperativa.
 - El compromiso de una parte de los fondos de formación y promoción cooperativa para desarrollar proyectos de formación cooperativa y de gestión.
 - La constitución de la Secretaría Técnica del Grupo.
 - La creación de una base de información previsional y de control del Grupo que, procesase el seguimiento de la evolución económica de cada Cooperativa mediante los oportunos: P.L.P., P.G., Balances y Cuentas de Explotación.

Finalmente, todos los asistentes valoraron muy positivamente el desarrollo de la jornada y las conclusiones alcanzadas, conviniendo en la necesidad de convocar una nueva sesión para debatir los trabajos encomendados a la Comisión. ■



Presentado por Caja Laboral INFORME ANUAL SOBRE LA ECONOMIA VASCA

"En el mercado del trabajo durante 1986 se han producido algunos cambios que han roto con los comportamientos ya habituales desde 1977. De forma sintética, estos se pueden resumir en aumento del empleo, crecimiento de la población activa y mantenimiento del número total de parados, aunque con un ligero descenso de la base de desempleo".

Con estas palabras Josu Irigoien, Director del Departamento de Estudios de la División Empresarial de Caja Laboral, resumía el comportamiento económico laboral del año 1986 en el conjunto de la economía vasca.

Josu Irigoien, que presentó ante los medios de comunicación un resumen del Informe Económico que Caja Laboral realiza todos los años sobre el comportamiento de la economía vasca, hizo además un repaso a las principales variables que han condicionado la situación de la economía vasca durante 1986; una economía que según Josu Irigoien "se ha desenvuelto en 1986 en un contexto general caracterizado por una ralentización del crecimiento económico mundial, no extensible a la economía española en su conjunto, y por una serie de cambios que han afectado, con distinto signo, al resultado económico del ejercicio".

"Evolución más positiva"

En el contexto de esta afirmación, Josu Irigoien hizo un análisis comparado entre el comportamiento económico mundial, español y vasco en el pasado ejercicio.

Así, el crecimiento económico mundial, 2,9%, ha resultado algo más bajo que en ejercicios anteriores (4,4% en 1984 y 3,1% en 1985) y desigualmente



distribuido entre las distintas zonas económicas.

La economía española, por el contrario, creció un 3%, casi un punto porcentual por encima de la tasa que correspondió a 1985. Este crecimiento se apoyó, por segundo año consecutivo, en la evolución muy favorable de la demanda nacional, en tanto que la contribución al crecimiento del sector exterior fué de signo negativo.

"En estrecha relación con esta situación insistió Josu Irigoien- estimo que la economía vasca habría tenido una evolución algo más positiva que en 1985, aunque menor que la media española; en términos aproximativos consideramos que el crecimiento del Producto Interior Bruto vasco ha tenido una tasa que se situaría alrededor del 2,4%. Con ello prosiguió Josu Irigoien en su análisis- la economía vasca muestra una evolución de cierto paralelismo con la del conjunto del Estado español, aunque, a su vez, se constituye en un ejemplo de como una economía industrializada puede ver condicionado su crecimiento por la presencia de sectores afectados fuertemente por una crisis estructural".

Inversión: evolución satisfactoria

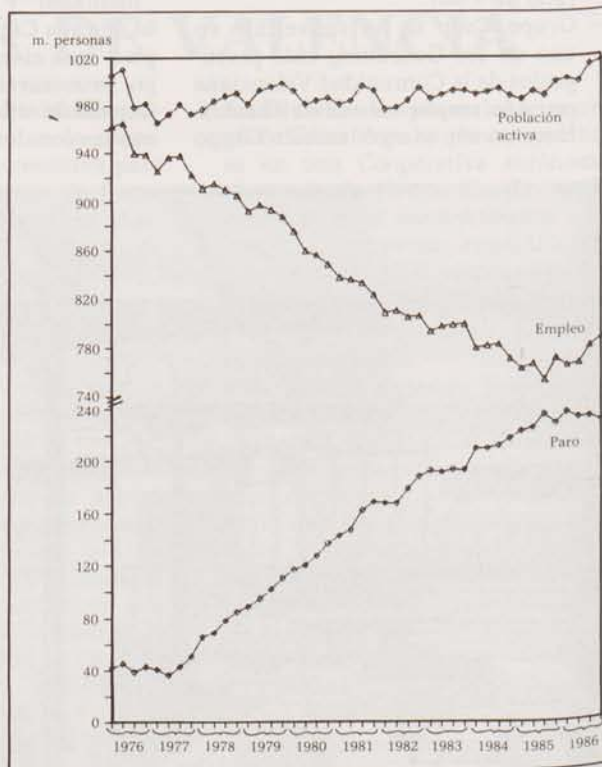
El análisis posterior de este Informe se detuvo en la evolución de la demanda y de la oferta durante 1986.

Así, en lo referente a la demanda, Irigoien dijo que "Todos los indicadores disponibles sugieren una evolución bastante más

positiva que la de 1985".

En lo que se refiere a la inversión, los indicadores disponibles, siempre parciales, apuntan a una evolución también bastante satisfactoria. Las importaciones de bienes de equipo en el País Vasco crecieron un 57,8%

EVOLUCION DE LA POBLACION ACTIVA, EMPLEO Y PARO DEL PAIS VASCO EN EL PERIODO 1976-1986



Nota: A partir del 2.º trimestre del 80 se incluyen las personas de 16 y más años en lugar de las de 14 y más como se venían contando anteriormente.

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

en pesetas corrientes, que se convierten en un 53,9% en términos reales; este crecimiento es dos veces superior al del conjunto de la economía española y también sensiblemente más elevado que el del País Vasco en 1985.

El comportamiento de la oferta lo analizó Irigoien sectorialmente y destacó la evolución industrial, que "dejando a un lado el sector primario, es el sector que muestra el crecimiento más moderado en la economía vasca". El crecimiento industrial se mostró en 1986 inferior a la media española y también al de la propia industria vasca en 1985.

En otro apartado de su exposición, Josu Irigoien hizo hincapié en la financiación de la economía de la que destacó la recibida a través del conjunto formado por las Cajas de Ahorro y Caja Laboral Popular que se cifraba en 78.900 millones de pesetas, lo que representa un crecimiento real del 4,3%.

Empleo: crecimiento significativo

Irigoien se refirió también a la evolución del mercado del trabajo en 1986 con un crecimiento significativo que, tomando como referencia el último trimestre, se situó en un 2%, con un aumento en términos absolutos de 15.500 personas.

La población activa creció en 1,6% y dió lugar a un aumento de la tasa de actividad, que al finalizar el ejercicio se situaba en 49,4% frente al 49% de 1985. (Como referencia, en 1980, la tasa de actividad vasca era del 51,6%).

Es precisamente este aumento de la población activa el que ha impedido que el crecimiento del empleo se tradujera en una disminución del número de parados; por el contrario, éste ha permanecido estable, situándose en 228.700 al finalizar el año; la tasa de paro, sin embargo, ha pasado de 22,8% en 1985 a 22,5% en 1986 como consecuencia del ya citado aumento de la población activa. ■



CURSO DIRECTIVO GERENCIAL

El pasado día 7 de Julio y con la intervención de José M.^a Ormaechea y la entrega de los diplomas correspondientes, se dió por finalizado el segundo Curso de Formación Directivo Gerencial, organizado en Ikasbide.

Este Curso se inició en Octubre de 1986 con la conferencia inaugural a cargo de Alfonso Gorroñoitia, siendo 28 los gerentes y directivos de Cooperativas asistentes al mismo.

Los temas desarrollados a lo largo del curso han sido 25 en total, abordándose las Areas de Dirección General, Comercial, Marketing, Economía, Finanzas, Producción, Recursos Humanos y Cooperativismo.

Para dichos temas que se han desarrollado a razón de dos días por semana se han contratado a 22 profesores o ponentes

pertenecientes de la E.S.T.E., de San Sebastián; ESADE, de Barcelona y Madrid; I.B.M.; General Motors; C.E.L. (Centro Español de Logística), L.K.S.; Asociación de la Industria Navarra; E.T.E.O.; Ikerlan, etc..

La duración total del Curso ha sido de 280 horas, a razón de 10 horas por semana.

Finalmente constatar que la financiación en lo que se refiere a gastos del profesorado y material didáctico, ha sido a cargo de la subvención concedida por la Dirección General de Cooperativas y Fondo Social Europeo.

El grado de satisfacción de los asistentes y la demanda que hay en el Grupo Cooperativo para la asistencia a este tipo de cursos, hacen aconsejable la organización de un nuevo Curso Directivo Gerencial que se espera

se inicie a finales de este mes de Setiembre.

La duración va a ser en este caso de 350 horas, ya que se va a dotar a algunos de los temas o seminarios un mayor número de horas que el asignado anteriormente, así como introducir algunos temas nuevos que se consideran necesarios para las labores de gerencia.

También entra dentro de los planes de Ikasbide para el próximo año 1988 la organización de un Curso específico para el Area Comercial y Marketing, que se espera pueda iniciarse en el mes de Junio.

Estos dos cursos, junto con el Plan de Formación de Postgraduados y el Curso de Recursos Humanos que se está organizando en LKS, completarán las acciones a realizar en Ikasbide en este segundo semestre del año y primero del próximo 1988.

I. Euskal Mundu-Biltzarra

KOOPERATIBISMOARI BURUZKO BILTZARRA

1987ko Urriaren 19tik 24era, Kooperatibismoa eta Ekonomia Soziala Munduan gaiari buruzko biltzarra egingo da Bilbon, Eusko Jaurlaritzak babesten duen II. Euskal Mundu-Biltzarraren markoan. Biltzar honetako programa gonbidatutako txostenez eta mahainguruz osatua egongo da, eta kontatuko du baita Kooperatibismoa eta Ekonomia Sozialaren munduan ezagunak diren arlo zientifiko eta enpresarialeko pertsonen partaidetzarekin, nazio mailako zein nazioarte mailako organizaziota-korekin.

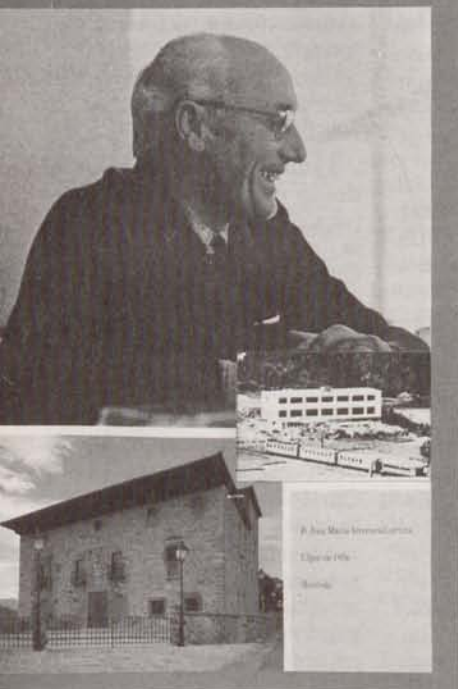
Kooperatibismoa eta Ekonomia Sozialari buruzko liburu eta aldizkariaren **Erakusketa Bibliografiko** bat ere jarriko da, mundu guztiko Argialetxe eta Gordailuetatik bildutakoekin, Biltzarra egingo den lokal guztietan (Deustoko Unibertsitatean) banatuta eta berori ospatzen den egunetan.

Behin behiniko programa

Ongietorri eta aurkezpenak aparte

IKUSTARIENTZAT IKASTARO BEREZIAK

IKASTARO BEREZIAK IKUSTARIENTZAT-ARRASATEKO KOOPERATIBA TALDEA
CURSOS ESPECIALES PARA VISITANTES-GRUPO COOPERATIVO MONDRAGON



utziz, hau da egun horietan emango diren ponentzien zerrenda:

Urriak 19, astelehena

"Asoziazionismo sozioekonomikoaren jatorri historikoak eta ideologi finkapenak"

Dionisio Aranzadi (Deusto-Bilbo)

"Kooperatibismoaren eraginkortasun-emaizak utopismotik 2000. urteko enpresa kooperatiboetara"

Renato Dabormida (Geneva-Suiza)

"Kooperatibismotik ekonomia sozialera"

Guy Quaden (Liège-Belgika)

Urriak 20, asteartea

"Kooperatibismoa industrial: Krisialdi ekonomikoaren aurkako erantzuna"

Iñaki Gorroño (Lan Kide Aurrezkiak)

"Autogestioa eta krisialdi ekonomikoa: langileen jarrera"

Keith Bradley (London-Erresuma Batua)

"Autogestiozko esperientzien azterketa kritikoa 1974-1987ko epealdian"

Henk Thomas (Haga, Holanda)

Urriak 21, asteazkena

"Bide ortodoxa, kooperatibismo tradizionala"

Leon Schujman (Rosario Argentina)

"Enpresarialismo kooperatiboa, printzipioen aldaketa"

Luis Armando Carello (Rosario, Argentina)

"Nazioarteko Kooperatiba-aliantza"

Bruno Catalano (Italia)

Urriak 22, osteguna

"Kooperatibismoaren posizionamendua eta ekonomia soziala Ipar Europako herrialdeetan"

arl-Heinz Mihr (Europako parlamentaria)

"Kooperatibismoaren posizionamendua eta ekonomia soziala Mediterranioko herrialdeetan"

Franco Foschi (Italia)

"Bide ofiziala: E.E.E.ko kooperatiba-Elkarteen koordinazioko komitea"

Herbert Kellner (Europako COCEGA erak.)

Urriak 23, ostirala

"Arrasateko Lan Kide Aurrezkiari elkartutako Taldea, munduko fenomeno tipiko bezala"

Alfonso Gorroñogoitia (Lan Kide Aurrezkiak)

"Euskal Kooperatiba-federalismoa eta bere Euskadiko Kooperatiben Kontseilu Goreneko erpina"

Emilio Olaberria (Diputatua, Deusto-Bilbo)

Aipaturikoetatik aparte, beste ezagun batzuk ere hartuko dute parte aurkezpenetan eta antolatuko diren mahainguruetan. Horien arteko gure Taldekoak hauek dira: Josu Irigoien (LKA), Xabier Mongelos (Fagor), Antonio Cancelo (Eroski) eta José María Ormaechea (Taldea Kooperatiboaren Kontseilu Orokorraren Lehendakaria).

Bukatzeko, Urriaren 24an, larunbata, Arrasateko Kooperatibak bisitatze-ko asmoa dagoela esan behar.

Azkenengo urte hauetan munduko alde guztietatik euskal mugimendu kooperatiboa ezagutzeko asmoz Arrasatera etorritako jendea ikusi ondoren, eta jende multzo hori gero eta handiago zenez, derrigorrezkoa zen bisita horiek erregulatzeko.

Hori dela eta, hiru eguneko ikastaro bereziak antolatuko dira, lehena datorren Urriaren 27, 28 eta 29an izango delarik.

Lan Kide Aurrezkiak, Fagor eta Ikasbide erakundearen artean jarritako egutegira moldatu beharko dira gure esperientzia ikusi eta eztertzerako etorri nahi duten pertsona gehienak. Tratamendu berezi bat izango dute, bestalde, ikerketa lana egitera etortzen direnek: hauek, Ikasbidera zuzendu beharko dira bere eskaera egiterakoan.

Hona hemen, jarritako kurtsoen egunak:

1987ko Urriaren 27-28-29

1988ko Urtarrilaren 18-19-20

1988ko Apirilaren 18-19-20

1988ko Uztailaren 4-5-6

1988ko Urriaren 17-18-19

D+S fabrica para Ford el sistema actual más costoso de máquina-herramienta

DANOBAT Y SORALUCE ENTREGAN EL PRIMER TRANSFER FLEXIBLE ESPAÑOL

Las cooperativas guipuzcoanas Danobat y Soraluze, fabricantes de máquina-herramienta y pertenecientes al grupo DEBAKO, entregaron a Ford España, el pasado mes de agosto, la primera línea transfer de fabricación flexible que se instala en el Estado y la primera, asimismo, que Ford instala en sus factorías europeas.

El sistema flexible, para el mecanizado de cuatro tipos diferentes de colectores de admisión en la fabricación de motores de automoción, se pondrá en funcionamiento en la factoría que Ford España tiene en Valencia.

La decisión de compra de esta máquina ha sido adoptada en la central europea de Gran Bretaña de la empresa automovilística y las cooperativas guipuzcoanas del Grupo Debako, bajo la marca D+S, han conseguido el contrato en dura competencia con los principales fabricantes mundiales de máquina-herramienta. Su precio -700 millones de pesetas- hace que este sistema sea el más costoso que hasta el momento se ha construido en España con tecnología propia.

El nuevo sistema, que concatena once máquinas de CNC, permitirá un acortamiento en el periodo de lanza-



miento de nuevos modelos, mínimas interrupciones en la producción para realizar cambios en los modelos existentes y la posibilidad de trabajar con grupos de herramientas para minimizar los tiempos de mecanizado, entre otras ventajas.

Las cooperativas del Grupo Debako desarrollan su actividad en el sector de la máquina-herramienta, con una facturación anual de 7.000 millones de pesetas y ocupan a 850 trabajadores.

Con este sistema flexible de fabrica-

ción, Ford elaborará en Valencia 400.000 colectores de admisión al año, con lo que cubrirá sus necesidades y exportará estos componentes a otros centros de fabricación de Ford en Europa.

El sistema ha despertado gran interés en el sector de automoción europeo. Grupos de técnicos de distintas empresas de Europa Occidental y del Este se han desplazado a la factoría de Danobat en Deba, a fin de estudiar el funcionamiento del sistema.

"EUROPEAN HOME PRODUCTS" COMPRA IVARTE

El pasado 2 de septiembre se firmó el acuerdo de compra de la cadena IVARTE, por parte de representantes de la firma de distribución británica EUROPEAN HOME PRODUCTS (EHP) y directivos de FAGOR-Ulgor. Entre el precio de compra y el de garantía EHP ha pagado por IVARTE 2.850 millones de pts., pasando a controlar así el 100% de su paquete accionarial.

En posterior conferencia de prensa celebrada en la sede central de FAGOR, el presidente de EHP, Enrique Gittes, reconoció la buena labor realizada por FAGOR-Ulgor en los cuatro últimos años y "sin cuya intervención -expresó textualmente- IVARTE hubiera sido una triste historia".

Como es bien conocido, Ulgor se hizo cargo de IVARTE en 1983 en momentos de una importante crisis de la cadena distribuidora. Tras un fuerte proceso de recapitalización y reestructuración, FAGOR logró restablecer los beneficios operativos de la sociedad en 1986. Sin embargo, no pudo impulsar adecuadamente su expansión, debido sobre todo al hecho de ser al mismo tiempo el principal suministrador de numerosos comerciantes, para los que IVARTE se presentaba como el principal competidor.

Es en este contexto que surge la iniciativa de compra de EHP que, tras nueve meses de negociaciones, concluyó el pasado 2 de septiembre

con la firma del acuerdo. EUROPEAN home PRODUCTS fue creada en 1985 y tras la adquisición de la distribución de los productos Singer (máquinas de coser, productos complementarios y una extensa gama de electrodomésticos), de los productos de la firma Werner (medias y calcetines), de Scholl International (líder mundial en la comercialización de productos para la estética y el cuidado del pie) y ahora de IVARTE, su volumen de ventas superará los 60.000 millones de Pts., operando en 17 países europeos -sobre todo Italia, Portugal y España- contando con una red de 600 tiendas propias y más de 110.000 puntos de venta.



Inaugurada oficialmente

NUEVA PLANTA DE FRIGORIFICOS DE FAGOR

Con la presencia del ministro de Industria y Energía, Luis Carlos Croissier, representantes del Gobierno Vasco, directivos del Grupo Cooperativo Mondragón y de FAGOR, tuvo lugar el pasado 22 de Julio la inauguración oficial de la planta reconvertida de frigoríficos de FAGOR-Ulgor, que venía operando ya al 100% desde primeros de año.

Con una inversión de 2.400 millones de pts., el proceso reconvertor se ha realizado sin interrumpir la producción de los antiguos modelos e incorporando los nuevos de forma progresiva. La capacidad productiva de la nueva planta a dos turnos es de 320.000 unidades y el incremento de la productividad ha sido en torno al 40%.

Las nuevas instalaciones permiten una fabricación modular y flexible, con capacidad simultánea para la producción de 5 modelos con series mínimas de 50, lo que le confiere una gran adaptación a la demanda. También facilitan los cambios rápidos, que ahora son de 10 minutos frente a las dos horas del proceso anterior, lo que hace posible atender a una extensa gama de 107 modelos comercializados. El control exhaustivo de cali-

dad es otra de sus características, sumando dos horas de control para cada aparato durante y después de la fabricación.

La nueva configuración de la planta, situada en primera línea europea a nivel de máquinas y tecnología, facilita el trabajo en grupo y la implantación de la Gestión Total de Calidad, incluidos los Grupos de Trabajo o Círculos de Calidad.

