



**IMPORTANTE PRESENCIA
COOPERATIVA EN LA
BIENAL DE LA MAQUINA
HERRAMIENTA**

**SITUACION COYUNTURAL
DEL GRUPO**

- Cumplimiento del Plan de Gestión

Un nuevo escenario

Las Jornadas celebradas en Ikaaside entre el 19 y el 21 de octubre han diseñado el nuevo escenario que, para las Cooperativas del Grupo Cooperativo Mondragón, va a representar encontrarse de lleno en un mercado sin fronteras al finalizar 1992.

Algunas ideas han sobresalido sobre las demás y, sobre todo, se han reiterado argumentadas de diversa forma.

La Tecnología

Ha quedado patente la necesidad de concentrar los sectores productivos para profundizar, con mayor grado de conocimiento, en las técnicas cuyo dominio debemos controlar como empresas líderes. Comenzamos a saber que los países europeos de los que nos hemos servido para adquirir tecnología formarán parte ahora del mismo mercado y que, por tanto, la transferencia de su "saber hacer" va a ser una forma de adquirir conocimientos que va a quedar desterrada como fuente de posibilidades de suplantar a la investigación y desarrollo propios.

Pero no es posible investigar en todo, porque sencillamente el proceso para lograr alcanzar una posición ventajosa en la búsqueda de productos, diseños, aplicaciones o métodos productivos, requiere realizar fuertes inversiones y destinar medios económicos, cuyos resultados, si llegan, lo harán a largo plazo, y, además, superar una cultura poco propicia a movilizar recursos en bienes intangibles.

De ahí que sea necesario ir a la concentración de sectores tecnológicos. Esta solución nos permitirá alcanzar una mayor penetración y consiguiente dominio de cada segmento operativo elegido y, sobre todo, acceder a una mayor disposición de medios para desarrollar una tecnología propia sin demérito de las que puedan descubrir y aplicar las firmas europeas que abastecan el mismo mercado.

La Financiación

La empresa occidental está basada en la sociedad de capitales. Las cooperativas en la sociedad de personas: cada socio tiene un voto. La permeabilidad mediante fusiones, toma de participaciones, o adquisición de empresas para ganar cuota de mercado, se hace así difícil. Evidentemente se trata de alcanzar posiciones de liderazgo a escala europea, cosa bien distinta de la practicada hasta ahora, ceñida al limitado y casi exclusivo mercado español que absorbe el 75% de nuestra producción.

Cualquier fórmula que pretenda acceder a una posición dominante, que puede ser necesaria, va a requerir por consiguiente una fuerte financiación. Sin embargo, las Cooperativas no pueden acudir al mercado de capitales para aumentar sus recursos cediendo parte de sus aportaciones a otros ahorradores que potenciarían estimablemente la financiación básica de las Cooperativas con recursos propios.

Editorial

Tanto la toma de posiciones en el mercado como el avance en la investigación y el desarrollo tecnológico requiere se arbitren medios financieros en abundancia. Pero lo que ocurre es que en las Cooperativas los socios trabajadores somos personas que no tenemos más medios económicos que los que nos aporta nuestro trabajo. Esta es una circunstancia estimulante, pero a su vez limitativa, por cuanto se nos plantea el gran dilema de cómo distribuir los exiguos márgenes de resultados que obtenemos.

Todo el margen va hacia el trabajo pero ese excedente hace falta dividirlo en dos partes esenciales: la que se remunera para su disfrute mediante el consumo de necesidades inmediatas, y la parte que se destina a la inversión cuya virtualidad esencial consiste en hacer viable el mantenimiento de nuestro puesto de trabajo.

Estamos atravesando un período de cierto bienestar económico porque durante los últimos tres o cuatro años se está obteniendo márgenes positivos. Y hace la impresión, otra vez, que comenzamos a creer que esta situación no va a cambiar. Y, sin embargo, lo va a hacer en su confrontación con Europa.

Por esta razón bueno es que meditemos si es mejor disfrutar de una remuneración para el consumo holgada sin afrontar los retos del futuro inmediato y sin capitalizar suficientemente nuestro respectivo puesto de trabajo, o bien, destinar una mayor parte a financiar las estrategias de gran escala que se nos avecinan y que se proyectan hacia nuevos mercados y nuevas tecnologías, con fortaleza y garantía de supervivencia.

Sólo cabe afirmar que en 1988, ejercicio bueno -el mejor de los últimos doce años por la tasa de excedentes sobre ventas- si se hubiesen satisfecho unos anticipos superiores en un 14% a los que han constituido la remuneración de los socios, los resultados hubiesen sido negativos. De modo que los recursos económicos que generamos hay que saber distribuirlos, y desde luego no fijar los destinados al consumo sin contemplar siquiera las necesidades de nuestras cooperativas ante el desafío que la "Europa sin fronteras" representa.

La Solidaridad

Es un término que ha perdido eficacia, casi de tanto emplearlo, y también, justo es decirlo, porque cada vez parece que lo representa como comunidad de intereses y aspiraciones despierta menos adhesiones o emociones. Hay ciertas palabras de gran contenido moral a las que se recurre interesadamente. También apareció este término en las Jornadas de Ikaaside. Pero

se hizo para señalar que la solidaridad en el sentido de utilizarla como término casi exclusivo para fijar claramente el intervalo remunerativo, constituía una torcida e incompleta interpretación del término.

Y es que ante Europa quizás deban desmontarse algunos tópicos, arcaicos ya -después de 33 años- que hacen difícil el desempeño de ciertas funciones en las Cooperativas.

En resumen, se pensaba en la imprudencia que pudiera representar poner en peligro la eficacia de la cooperativa por la pérdida de la mejor inversión de cualquier empresa: la que se efectúa al formar socios capaces de desarrollar una técnica, una gestión, una dirección, con eficaz aplicación, y en el seno de una democracia laboral.

Porque puede razonarse que no parece justo que en el Grupo el 97% de los socios traten de equiparar sus anticipos de consumo, y aun mejorarlos, a los salarios de la zona, mientras el 2 ó 3% aproximadamente no lo puedan hacer. Es decir, que ese 3%, como máximo, tenga que desligarse del concepto de equiparación con el exterior, y aun reducir su posición relativa por debajo del 50% de lo que pudiera percibir en las empresas de nuestra misma complejidad en la acera de enfrente.

No se puede llevar el idealismo exigido por el ejercicio de la solidaridad al reducto de este 3% de socios, mientras se les exija en el desempeño democrático de la gestión -siempre transparente- además de energía, entrega absoluta y acierto. Y si concluimos en que hay que percibir que las conductas sociales han cambiado y debemos acomodarnos a nuevos hábitos de vida, hagamos extensivo este presupuesto a todo y a todos. Salvo que sea posible, y es otro desafío a superar, que a los directivos, con mayor cobertura ideológica, renuncien a tener la remuneración generalizada en los medios empresariales.

Sin envanecernos

Lo cierto es que el cooperativismo industrial, sobre todo el más avanzado y dinámico, va a sufrir un gran impacto y tal sacudida debe afrontarse con sentido de la realidad.

Ante este trance debemos proclamar, más que nunca, nuestra convicción en que es bueno el sistema comunitario porque está montado, con la superación de clases, en un régimen democrático.

Pero seguramente ante Europa la dimensión de nuestras empresas, su potencia tecnológica y su capacidad de alcanzar la adecuada cuota de mercado, va a probar que somos muy vulnerables y que las apelaciones a los valores cooperativos hay que dirigirlos, con sinceridad y sin envanecimientos, hacia la comprensión de las variables suscitadas por el nuevo escenario: más tecnología, mayor financiación, y más atención al estrecho segmento de directivos que tenemos el privilegio de tener como socios.

Aurkibidea

Indice

2. EDITORIAL.
3. RECUERDO A LOS 12 AÑOS.
José M.^a Mendizabal.
5. CARTAS AL DIRECTOR.
6. CONSECUENCIAS DE LA LEY DE PLANES Y FONDOS DE PENSIONES PARA EL GRUPO COOPERATIVO.
Jesús M.^a Larrechi.
9. COYUNTURA ECONOMICA DEL GRUPO.
Javier Sagasta.
11. EL GRUPO EN LA BIENAL DE LA MAQUINA-HERRAMIENTA.
Jesús E. Ginto.
13. COOPERATIVISMO.
14. EUROPA, YA.
José Ignacio Mora
19. ENTREVISTA RAMON TAMAMES.
José Ignacio Mora.
21. EL GRUPO ANTE EUROPA
31. KOOPERATIBETAKO BERRIAK



OPINION

RECUERDO A LOS 12 AÑOS

JOSE M.^a MENDIZABAL

Llegó Noviembre tiñendo de gris las cada vez más cortas tardes y de oro viejo las copas de las hayas. Este mes se cumplen 12 años de la muerte de un hombre al que mucho debemos, Dn. José María Arizmendiarieta.

A menudo le recuerdo en mis escritos, pero hoy no quisiera recordar sólo su pensamiento; me gustaría desvelar algo de su vida personal, aun sabiendo que su pensamiento, su acción y su palabra son consustanciales a su vida. Arizmendiarieta es un señor que piensa, dice lo que piensa e intenta poner en práctica lo que piensa. Esta concordia entre pensamiento, palabra y acción dan la verdadera dimensión de un hombre entero, verdadero, consecuente.

No viví en Mondragón durante muchos años, quizás los más brillantes de la vida de Arizmendiarieta, toda la década del 60. Volví justamente para observar la última enfermedad y muerte de Arizmendiarieta. En la vida de este hombre aparentemente no hay inflexiones, ni curvas, es rectilíneo y de tal discreción que resulta impenetrable. Estoy seguro de que en su interior tuvo que tener grandes luchas y tuvo que superar las tentaciones comunes a todos los mortales que pueden acceder al poder, al dinero y a la gloria. A todo eso renunció.

Podría señalar la amistad como uno de los valores que más apreciaba Arizmendiarieta. Todos sabemos las luchas y peleas que tuvo que sostener, peleas, que suelo calificar de dialécticas y que tienen reflejo en gran parte de la correspondencia que discretamente y cuando sea oportuno se podrá estudiar y dar a conocer. Aunque la discusión fuera enconada siempre dejaba un portillo abierto para poder continuar el debate, que por



RECUERDO A LOS 12 AÑOS

→ otra parte era siempre cordial como se observa en todas las introducciones salutativas y en las despedidas y cierres de sus cartas.

Trabajador y buen amigo

En un par de cartas de Dn. Ricardo Alberdi a Arizmendiarieta, muy tardías por cierto, se puede apreciar ese cariño hacia el amigo y nostalgia por la lejanía. En Noviembre de 1974 escribe Alberdi en contestación a alguna carta de Arizmendiarieta "Tienes mucha razón al decir que hace mucho tiempo no nos vemos. Parece que este mundo que nos hacemos tiene la virtud de no permitir lo que más merecería la pena". Se ve que Alberdi apreciaba a Arizmendiarieta y el 1.º de Marzo de 1975 le escribía: "Que no trabajes tanto como me dicen aunque ya sé que la recomendación es tan inútil como si me la hiciera a mi mismo". Sobra el comentario pues si alguien ha trabajado han sido esos dos.

Humor

Arizmendiarieta andaba bien de sentido del humor, reía fácilmente, aunque le he visto más veces serio que sonriente. No creo que su humor llegara a tanto como a reírse de sí mismo. Quizás el mismo rol o papel que tenía que cumplir y en el que tenía que aparecer impidiera ver su rica humanidad, clarísima para quienes le conocieron un poco bien.

Aun amigo suyo, Dn. Emilio Benavent, nombrado Obispo de Málaga le escribe el 9.12.1954 "Mi querido amigo: Ayer leí en la prensa la noticia de tu próxima promoción al episcopado y te diré que a partir de ese momento pasé un día alegre, pues esta noticia pudo en mi espíritu más que otras pesadillas que no me faltaron. Sinceramente te felicito y te repetiré que mi alegría se debió al pensamiento de que íbamos a tener un nuevo obispo como para la segunda mitad del Siglo XX que

estamos viviendo. Así que te encomendaré para que te prepares bien, o, mejor dicho, para que recibida la consagración seas un gran obispo de báculo y mitra que no desfiguren al bueno de Dn. Emilio, sacerdote, amigo de los modestos y en particular del "Populo bárbaro".

Asequible

La asequibilidad es esa virtud que hace que nuestra apertura a los demás sea además de real, notoria y permite un fácil acceso a nuestras personas. Arizmendiarieta era asequible, abordable, aunque fuera una nave de alto bordo.

Dn. Antonio Del Arco le escribe en estos términos: "Pero hay personas que invitan, sin saber por qué, a la confidencia"..... "Agradecer el grado de confianza que Ud. ha puesto en mí, en inmerecida reciprocidad al que he puesto en Ud.".... "Tengo un ferviente deseo de colaborar con Ud., no como lo vengo haciendo sino con mucha más intensidad".

Agradecido

A Dn. José Luis del Arco, uno de los hombres con quien más se escribe Arizmendiarieta y que está convencido de que Arizmendiarieta era un santo, le escribe en septiembre de 1959 "Gracias a su valiosa colaboración fué aprobada la cooperativa de crédito Caja Laboral Popular, en cuyo funcionamiento, tenemos puestos nuestros ojos y creemos que ha de ser un instrumento eficazísimo para impulsar el movimiento cooperativo de esta comarca".

El mismo Del Arco le escribe el 27.9.1971 un reproche a Arizmendiarieta en una postdata "P.D. Dije a Gorroñoitia que estaba dolido con usted porque pasa por Madrid y no me llama". A este reproche contesta Arizmendiarieta curiosamente el

28.9.1971 en estos términos: "Le diré que de haber podido ir o haberme desplazado a Madrid no hubiera sido capaz de dejar de ir a saludarle".

Por encima de las diferencias, la Amistad

De todos son conocidas las tensiones que pudo haber entre el mundo empresarial y el cooperativista representado en Arizmendiarieta. Existe una correspondencia no analizada, ni estudiada entre varios empresarios y Dn. José María Arizmendiarieta y les voy a transcribir algunos párrafos de una de las cartas, escrita por Arizmendiarieta: "Mi querido amigo: Persuadido de que mucho han cambiado las cosas en nuestra periferia..... le escribo esta carta en términos de sincera amistad y afecto. Nuestras comunes inquietudes humanas y cristianas precisan acreditarse al menos en una comunicación al día, al objeto de que lo sustantivo de las mismas no sufra quebranto por lo accesorio que pudiera disculpar silencios y diferencias. Se despide con un abrazo de amigo".

He querido entregaros un escrito diferente en esta fecha aniversario. Me bastó mirar un poquito la "A" y la "B" de la correspondencia de Arizmendiarieta que se guarda en Ikasbide. Son suficientes esas notas para darse cuenta de que en Arizmendiarieta no había sólo Economía y Reto Tecnológico. Había también un corazón que quería a los hombres con los que hablaba y se comunicaba.

La carta que más gracia me ha hecho a mí, y que data de 1942, es una en la que a Arizmendiarieta le dicen que no, muy elegantemente como cumplía a quien escribía, personaje conocidísimo en el mundo social e industrial de Mondragón. "Solo dos letras para comunicarle a usted, que he determinado no ir a los ejercicios espirituales, quedándole muy agradecido por su amable invitación. Con este motivo me es grato ofrecerme a usted".

Arizmendiarieta cultivó el género epistolar abundantemente. Todavía las cartas están dormidas a la espera de que el tiempo suavice recuerdos, lime asperezas y no se hieran ni a personas, ni intereses. Algún día se podrán hacer públicas.

Sirvan estas pequeñas muestras como testimonio de afecto y recuerdo a Arizmendiarieta en este 12 aniversario de su muerte.

Un forúnculo de 300.000 Ptas.

Para empezar indicar que este escrito debe ser necesariamente un resumen debido a la falta de espacio por un lado y a lo denso del tema por otro.

El día 19 de Abril causo baja por un forúnculo, que me deja completamente cojo y con una infección que se me extiende por toda la pierna. Después de una semana inmóvil en la cama, con un tratamiento de antibióticos, la infección remite, pero mi estado de salud es muy malo, trastornos digestivos, respiratorios, articulaciones, etc.

El día 27 de Abril, el enfermero me saca una bola de sebo del forúnculo y por mi parte le pido permiso para irme a una clínica naturista con la idea de hacer una cura basada en la alimentación que me reportase el equilibrio perdido. Entiendo que el motivo por el cual causo bajo, no era más que una manifestación externa de un desarreglo más general que sufría mi metabolismo. Ante la negativa del enfermero a darme el permiso y viendo mi cada vez más precario estado de salud opto por mi razón y me voy dejando una carta donde le razono los motivos de mi decisión y le dejo la dirección y el teléfono de la clínica a la que me dirijo. La terapia seguida fué realmente fantástica, desde el primer momento compruebo la eliminación de tóxicos y mi estado general mejora rápidamente así como el zulo que me dejó el forúnculo.

El cuerpo se niega a volver a la normalidad estresante y nada más llegar a Mondragón [el día 18 de mayo, miércoles], se me reproduce bruscamente el dolor en la pierna. Por otro lado mi aspecto es estupendo, se me ha limpiado el cutis, los ojos, etc.

Me presento en la enfermería y el enfermero quiere que empiece a trabajar al día siguiente y me comunica que me habían quitado la baja a los dos días de irme y que tengo una sanción impuesta. Aduciendo problemas musculares en la pierna que me causó la baja y debilidad debido al ayuno que acababa de dejar cuatro días antes, le expuse mis reticencias a empezar a trabajar hasta el lunes.

El lunes día 23 me presento a trabajar y la sanción ha subido 6 días más. Recorro a Gerencia y a Junta Rectora, órganos que desestiman mi recurso. La historia terminaría con una apelación a Lagun-Aro por medio de la Comisión delegada, que en la actualidad estoy tramitando. La principal conclusión que saco de todo este proceso sería la de que a Lagun-Aro y a la cooperativa, la salud de sus socios no les importa en absoluto.

Puesto que el enfermero reconoce que me encontraba mal cuando me fui, ¿por qué me quitan la baja?. Por otro lado queda suficiente demostrado en mi aspecto, análisis y certificados médicos mi recuperación ¿por qué se me sanciona? ¿por curarme?.

Para que os hagais una idea de lo que me ha costado esta curación sin pastillas:

- Me quitan la baja de 15 días.
- A la vez pago el seguro de esos 15 días.
- El tratamiento de la clínica por un im-

porte de 2.500 ptas. diarias más viajes.
- Sanción de 8 días.

Calculo que andará cerca de las 300.000 ptas. La única respuesta que se le da a mis demandas es que los Reglamentos así lo estipulan.

En la Cooperativa como en las demás empresas, sólo interesa sacar el mayor grado posible de productividad y es aquí donde la medicina oficial o de empresa juega su mejor papel.

Entiendo la enfermedad como un signo de depuración ante la acumulación de toxinas, las pastillas no son sino un parcheo a la salud para que se siga trabajando. ¿Trabajamos para vivir o vivimos para trabajar?.

Lagun-Aro tendría que saber que aunque solo le interese el dinero, la medicina natural le puede aportar beneficios. ¿Por qué no se enseña a la gente la importancia de la salud y como conseguirla?. ¿Por qué no se enseña al colectivo una práctica de prevención y de autocuración?. ¿Para cuando el derecho a elegir el tipo de medicina que se

desea?. Podían aplicar el dicho "Dale una pastilla y trabajará 5 días, enséñale a curarse y vivirá 101 años".

Como dato citar también que en la Seguridad Social este tipo de tratamientos son hechos con permisos, subvenciones y bajas.

Lagun-Aro piensa llegar a ser número 1 de seguros en Euskadi. ¿A costa de quién?. Con chollos como el mío seguro que lo consiguen fácil.

Para terminar un cordial saludo a "esa Junta Rectora tan maja y progresista" que salvando las excepciones no ha querido mojarse y me ha puesto tan caro el forúnculo. Así como a nuestro "gran enfermero" que no tuvo ni la delicadeza de avisarme que me quitaban la baja.

Forúnculo. Es un tumor producido por una inflamación del tejido celular subcutáneo.

AURKI

Firmado: IÑAKI BRUÑA (socio 231)

REI SOCIALIS

Zuzendari jauna:

Azkenengo LANKIDE-an Sollicitudo Rei Socialis delakoari buruz egin diren gogoetak beste gogoeta batzuk ere sortuarazi dizkit golkoan. Hirugarren munduko arazo larria aspaldian aipatzen da, gero eta arazo larriago bilakatzeko doala azpimarratzen da, zer erantzun eman ere askotan esanda. Hau dena egia izanik, beste alderdi batzuk ahaztu egiten ote diren edo iruditzen zait. Gure artean ez al da hirugarren mundurik? Egunero hartzen diren erabakiak ez ote dute sortzen gure artean hirugarren mundu antzeko bat?.

Desarroiola maiz aipatzen da, desapio tekniko, aurrera egin beharra, merkatu berriak bilatu beharra, teknika berriak sortu edo aplikatu beharra. Ikastaro berriak, heziketa iraunkorra, Japoniako eredu edo modeloa... Eta ez dago gaizki, beharrekoa da, baina ez nahikoa.

Zoritzarrekoa gure artean sortu, jaio eta hasi den haur tonto samar edo ikasle txarra! Horrelakoentzat ez dago etorkizunik. Subnormala edo jaio baltz behintzat erraztasun batzuk izango zituen; ikaskuntza bereziak, lanpostu babestuak e.a. Baina bere adimena erditik behera badago baina normaltasun batean, etorkizun beltza dauka.

Goimailako ikasketak egiteko gai dela erakusten badu berriz norbaitek izango ditu hainbat erraztasun, babes, aukera eta bendizio. Horrelakoekin bai, egingo da desarroiola, badago etorkizunik, jasoko dugu teknika maila, ekonomia eta baita arraza maila ere behar bada.

Eta hortxe sortzen ari da hirugarren mundu hori. Ikasketa garaian behintzat ikasle txarra denak ez dauka erraztasunik; esku lanak gero eta beranduago sartzen dira ikas-programetan, tituloak zailgotu egiten dira eta inon sartzea nahi bada tituloa behar. Ez zaie egiten, ez, bizimodu leunik, latza eta gogorra baizik.

Askotan burura etortzen zait Espartako ohitura; umeren bat hutsune batekin jaiotzen zenean amiltokira eramane eta handik behera botatzen zuten. Gure artean ere horrelakoren bat ez ote den gertatzen galdetzen diot nere buruari, hori bai itxuraz askoz gozoago eta pinago, baina benetan antzerako jokaera ez ote da?

Ondorio bat, maestro industrialak bilatzen ari da gure inguruan zerbait dena. Zergatik ote? Baina gaur denak ezingo ditut esan.

Agur bero bat.

Pablo Letona



Consecuencias de la Ley de Planes y Fondos de Pensiones para el Grupo Cooperativo

Vamos a intentar obtener alguna conclusión de los artículos que, en relación con la Ley de Planes y Fondos de Pensiones, y sus consecuencias para el Grupo Cooperativo, hemos venido realizando.

Las presentes conclusiones son un primer adelanto del estudio que, a partir de la fecha de la publicación del Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones en el B.O.E., será necesario realizar para la adopción de una decisión colectiva en relación con este tema.

Comenzaremos exponiendo, en primer lugar, la situación en que queda LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social Voluntaria, respecto al Impuesto sobre Sociedades, en función de lo dispuesto en la Ley de Planes y Fondos de Pensiones y la Norma Foral sobre el Régimen Fiscal de Entidades de Previsión (publicada para Guipúz-

coa en el Boletín Oficial de esta provincia del día 20 de Julio, y en el Boletín Oficial del País Vasco del día 19 de Agosto).

Comentaremos, posteriormente, las consecuencias fiscales que suponen dichos preceptos para las Cooperativas y los mutualistas, finalizando con un ejemplo práctico muy esquemático de aplicación del Impuesto sobre la Renta, tal y como se realiza en la actualidad, y cómo deberá hacerse con la nueva regulación.

Tributación de Lagun-Aro, Entidad de Previsión Social Voluntaria

La situación fiscal de LAGUN-ARO en relación con su impuesto de Sociedades no varía con la Ley de Planes y Fondos de Pensiones, puesto que ésta no modifica el régimen tributario de las Entidades de Previsión (ver T.U. Lankide de

Septiembre).

Sin embargo, tras la publicación de la Norma Foral sobre el Régimen Fiscal de Entidades de Previsión, esta situación ha variado. Así, las Entidades de Previsión que operan exclusivamente en el País Vasco, como es el caso de LAGUN-ARO, se les aplicará, a partir del 1 de Enero de 1988, un tipo tributario "0" en el Impuesto sobre Sociedades, con derecho a la devolución de las retenciones que le hubieran sido practicadas. Esto, en la práctica, significa que las Entidades de Previsión a las que les sea de aplicación esta norma van a estar exentas de pagar Impuesto de Sociedades.

Como ya hemos explicado en otro artículo, esto va a imponer a LAGUN-ARO un importante ahorro por la vía del pago de menores impuestos, lo que repercutirá en todos sus mutualistas.

Artikulu honen egileak, Pentsioko Plan eta Fondoan Legea onartzeak dakartzan ondorio fiskalei buruzko balantzea eskaintzen digu, alde batetik LAGUN-ARO Hornidurazko Entitateari aplikatua eta baita ere bazkide kooperatibistei dagokienean.

Honela bada, Lege honen plazaratzeak aurrezki garrantzitsua ekarriko dio Lagun-Arori zerga gehiago ordaintzearen bidetik, eta horrezaz gain hobakuntza fiskalak bazkide indibidualentzat. Bazkide bakoitzak Lagun-Arori ordaintzen dizkion kapitalizazio-kuotek ez dituzte gaintzen, kasu gehienetan, lege berri honek ezartzen dituen mugak, baina aldi berean, kontutan hartua izan daiteke kantitate hori beste Pentsio Plan Indibidual bati erantsi ahal izateko, hain zuzen figura berri honen eraginez sortutako gastuak kengarriak bait dira Errenta-Zergaren Aitorpena egiterakoan.

Alabaina, Egileak aplikazio-ditari buruzko hainbat ohar egiten dizkigu, eta adibide praktikoa batekin ilustratzen du bazkide guztiontzat ekarriko dituen ondorioak aditzera emanez.

Tributación de las Cooperativas

Hasta la actualidad, las dotaciones de las Cooperativas a LAGUN-ARO eran consideradas como gastos, en aplicación del Artículo 107 del Reglamento del Impuesto sobre Sociedades. Sin embargo, con la Ley de Planes y Fondos de Pensiones, se ha efectuado un cambio de criterio respecto al concepto de gastos fiscales que estas dotaciones tienen.

Así, esta Ley dispone que para que las dotaciones de las Cooperativas a LAGUN-ARO sean gastos fiscales, es necesario el cumplimiento de tres requisitos:

- 1) Que sean obligatorias para el pagador.
- 2) Que salgan de la titularidad de la Cooperativa, y
- 3) Que se imputen al socio, ésto es, que se incluyan en la base imponible de su Impuesto sobre la Renta como rendimientos del trabajo.

El tercer requisito es el que más nos afecta, puesto que hasta la actualidad las cuotas abonadas por la Cooperativa a LAGUN-ARO, en nombre de sus socios, no eran imputadas a éstos.

A partir de lo dispuesto en la Ley de Planes y Fondos de Pensiones será necesaria esta imputación, y en el mismo sentido se define la Norma Foral. Sin embargo, ¿desde cuándo sería obligatoria la imputación? Una interpretación muy estricta de la Ley llevaría a imputar desde el 29 de Junio de 1987; una intermedia diría que desde el 1 de Enero de 1988, y una interpretación más amplia defendería la no imputación hasta

el ejercicio de 1989. Es difícil adoptar una postura unívoca, sin embargo, de la interpretación de la Norma Foral parece debiera ser desde el 1.1.1988.

De aquí surge una importante cuestión: ¿Qué cuotas de las que son abonadas por la cooperativa a LAGUN-ARO sería necesario imputar al socio para que éste las incluya en su Impuesto sobre la Renta?

El criterio que debemos mantener ante esta cuestión es la de imputar a los socios de las Cooperativas únicamente la cuota de Capitalización, ésto es, en la actualidad el 13,25% sobre el Anticipo de consumo bruto, puesto que el resto de las partidas que integran la cuota de LAGUN-ARO tienen, bien el carácter de prestación en colaboración con la Seguridad Social, o bien están sufriendo la ca-

rencia de dicho sistema; además, se puede defender la existencia de un convenio entre las Cooperativas y sus socios, por el cual aquéllas se han comprometido a la asunción de las cuotas de éstos. Por ello, entendemos que la cuota que atiende a la cobertura de prestaciones de Reparto debe tener el carácter de gasto fiscal, como pagos a la Seguridad Social por parte de la empresa, en este caso la Cooperativa, siendo el resto, ésto es, la cuota de Capitalización, la que habría que imputar al socio.

Tributación de los Mutualistas

De la obligación de imputar a cada socio la parte de cuota que ha abonado su Cooperativa a LAGUN-ARO van a surgir las consecuencias fiscales que para los mutualistas tiene la Ley de Planes y Fondos de Pensiones.

Un primer problema que trae la imputación es el determinar si sobre estos importes imputados es necesario efectuar la oportuna retención a cuenta del Impuesto sobre la Renta.

El Proyecto de Reglamento de Planes y Fondos establece que sobre las cantidades imputadas no será necesaria la retención a cuenta. La Norma Foral sobre el Régimen Fiscal de Entidades de Previsión no establece nada al respecto. Sin embargo, nos ha sido asegurado que el tratamiento iba a ser idéntico al que se diese a estas cantidades imputadas en el Regla-



→
 mento de Planes y Fondos de Pensiones, por lo tanto, aun cuando del texto legal no pueda obtenerse esta conclusión, parece previsible que las Haciendas Forales no exigirán la retención sobre las cantidades imputadas, incluso se nos ha comentado la posible elaboración de un Decreto Foral de desarrollo de estas Normas, que recoja la no obligatoriedad de retención.

Las cantidades imputadas por las Cooperativas a sus socios según hemos hecho constar, se trataría de la cuota de Capitalización únicamente- deberán ser integradas por éstos en la base imponible de su Impuesto sobre la Renta, por lo tanto, a partir del presente ejercicio, en los impresos de declaración de retenciones efectuadas por las Cooperativas (modelo 10-T) aparecerá no sólo el Anticipo de consumo de cada socio, sino la cantidad que a éste le ha sido imputada.

La Ley de Planes y Fondos de Pensiones y la Norma Foral admiten que estas cantidades imputadas, así como las aportadas personalmente por cada mutualista, sean deducidas de la base imponible de su Impuesto de la Renta, con el límite del 15% de sus rendimientos netos de trabajo, empresariales, profesionales o artísticos, obtenidos en el ejercicio, o 500.000 pesetas por unidad familiar.

En el caso de que las cuantías aportadas superen esta deducción, el 15% del exceso podrá ser deducido de la cuota del Impuesto.

Si partimos del supuesto de que la cantidad imputada por la Cooperativa a cada socio es el 13,25% de su Anticipo de consumo bruto, y el límite de deducción es el 15% de sus rendimientos netos de trabajo, empresariales, profesionales y artísticos, nos da el resultado de que, sin entrar a tener en cuenta posibles unidades familiares, formadas por dos mutualistas, la deducción de las cantidades aportadas va a ser posible hacerla íntegramente de la base imponible, con lo que el gasto fiscal sería, en este caso, nulo.

Planteamos a continuación un supuesto práctico, mediante el cual intentamos clarificar este punto. ■

Supuesto práctico:

Las hipótesis que usamos para la realización del presente supuesto son las siguientes:

1. Tomamos como índice de Anticipos de consumo el 1,710, que es el que podemos considerar como media en LAGUN-ARO.
2. Se toma como familia, la media de LAGUN-ARO, que es esposa con dos hijos.
3. Se olvidan todas otras posibles deducciones por inversión y otros posibles ingresos, y
4. Se toma la tabla de retribuciones del año 1988 y el tipo de gravamen del mismo año.

PRIMER SUPUESTO. (Tributación tal y como se efectúa en la actualidad)

Mensual		
Ac mensual	136.156	Ap 47.694
Anual		
136.156 × 14	1.906.184	47.694 × 12 = 572.328
Rendimientos Sujetos a Renta:	1.906.184	
Tipo de retención a cuenta, 13%	247.804	
Rendimientos de Trabajo:	1.906.184	
- 2% gastos difícil justificación	38.124	
Rendimientos Netos	1.868.060	
Base Imponible: 1.868.060		
Hasta 1.500.000 al 15,33%	230.000	
Resto 368.060 al 27,00%	99.376	
Cuota Integra	329.376	
Deducciones:		
Matrimonio	23.200	
Hijos	35.200	
Rendimientos trabajo	22.000	
		80.400
Cuota Líquida	248.976	
Retenciones a cuenta	247.804	
Deuda Tributaria	1.172 Ptas.	

SEGUNDO SUPUESTO. (Tributación tal y como exige la Ley de Planes y Fondos de Pensiones)

Mensual		
Ac mensual	136.156	Ap 47.694
Ac Anual		
136.156 × 14	1.906.184	47.694 × 12 = 572.328
1) Incluyendo como cuota imputada al socio la de Capitalización y Revalorización		
18.041 + 477	18.518	
18.518 × 12	222.216	
Rendimientos sujetos a Renta:		
1.906.184 + 222.216	2.128.400	
Tipo de retención a cuenta*		
13%	247.804	
Rendimientos de Trabajo:	2.128.400	
- 2% Gastos difícil justificación	42.568	
- Cantidad imputada con el límite de 500.000 pesetas o el 15% de los rendimientos netos**	222.216	
Rendimiento Neto	1.863.616	
Base Imponible: 1.863.616		
Hasta 1.500.000 al 15,33%	230.000	
Resto 363.616 al 27,00%	98.176	
Cuota Integra	328.176	
Deducciones:		
Matrimonio	23.200	
Hijos	35.200	
Rendimientos trabajo	22.000	
Como la cantidad imputada no supera el límite del 15% de los rendimientos netos, no queda resto para deducir de la cuota.		
		80.400
Cuota Líquida	247.776	
Retenciones a cuenta	247.804	
Deuda Tributaria	- 28 Ptas.	

(*) La Ley de Planes y Fondos dice que los rendimientos imputados no son objeto de retención; la Norma Foral no dice nada al respecto, pero los consideramos no objeto de retención.

(**) La definición de los rendimientos netos es difícil, puesto que puede tratarse de los rendimientos brutos (2.128.400) menos los gastos de difícil justificación (42.568) o incluir también la cantidad imputada (222.216).

Situación coyuntural del Grupo Cooperativo Mondragón

J. SAGASTA-k aurkezten digun azterketa honetan ikus daitekeenez, Taldearen ibilbide ekonomikoa guztiz bat dator Koiuntura Ekonomiko Orokorrekin.

Taldearen egoera ekonomikoa oso positibotzat

Concluído el tercer trimestre de 1988, el momento parece apropiado para hacer un alto en el camino y efectuar un breve chequeo al comportamiento del Grupo Cooperativo Mondragón y a los factores circundantes que condicionarán el cumplimiento final de los objetivos programados para el ejercicio.

Sabido es que el agente impulsor de la actividad económica de las empresas es la cifra de ventas; pues bien, a finales de Setiembre se llevaban vendidos productos por valor de 145.105 millones de pesetas, ajustándose la cifra al 99,5% de las previsiones de los Planes de Gestión y representando una expansión del 14,9% sobre el mismo período de 1987.

Por sectores, destaca sobremedida la pujanza de la Construcción (114,9%) y el buen nivel de actuación de las cooperativas fabricantes de bienes de equipo y componentes industriales, las cuales cubren sus previsiones en su totalidad; por el contrario, el sector de Bienes de Consumo, cuyos productos básicos consisten en electrodomésticos y muebles, se sitúa al 94,4% de sus metas de facturación, con tan sólo un crecimiento en pesetas corrientes del 12,3% respecto al año anterior.

La evolución de este último sector parece contradecirse con la fortaleza de la demanda interna a nivel estatal, con especial incidencia en el crecimiento del consumo privado, tal como lo reflejan indicadores solventes, como el sensible aumento del crédito a las economías domésticas, así como de las ventas de automóviles (incremento del 14,2% en lo que llevamos de año) y las relevantes factu-

kotsidera daiteke, Gestio Planarekiko aurrikuspena guztiz ongi betetzen ari delarik, izan ere Irailaren 30ean aipatutako Gestio Planaren Fakturazioa %108an betetzea lortu bait da. Esportazioak, helburua baino apur bat beheragotik doazen bitartean, Salmentek aurrikusitako zifraren %100a lortu dute.

raciones de los grandes almacenes, aunque según las estadísticas en este último caso se han detectado síntomas de fatiga en los dos últimos meses. Esperemos que las cooperativas del sector encuentren su norte en lo que resta de año, ayudadas por el estacionamiento del último trimestre, especialmente proclive a la demanda de Bienes de Consumo.

Las exportaciones están creciendo ligeramente por encima de la media de ventas (15,3%), aunque en relación a las animosas expectativas iniciales quedan relegadas a un discreto 92,3%, influenciadas sin duda por la fortaleza mostrada por la peseta a lo largo del año. Es incuestionable que de cara al mercado europeo unitario a partir de



→ 1992, la ampliación de la actual porción destinada a exportaciones (25,8% de las ventas totales sin considerar a Eroski) debe constituirse como un objetivo básico en las políticas comerciales que se establezcan al respecto.

Como consecuencia de la positiva evolución económica general, la creación de empleo en el Grupo Cooperativo prosigue con vigor, siendo el colectivo ocupado en el Grupo Empresarial (entidades de superestructura aparte) a finales de Setiembre de 18.970 personas. Esto supone 708 puestos de trabajo más que a comienzos del ejercicio 1988. En términos porcentuales, a fin de evitar tergiversaciones derivadas de las diferencias de dimensión, es Construcción, con una generación de empleo de 122 puestos (9,0% sobre la base de partida), el sector más dinámico hasta el presente.

La coyuntura actual en relación a la demanda de los productos

ofrecidos por las cooperativas es positiva, a pesar del leve goteo a la baja que se está produciendo en los últimos meses. Las carteras de pedidos pendientes de servir a los clientes -variable que permite estimar anticipadamente el nivel de las ventas en los próximos meses- se muestran asentadas, siendo el diferencial entre el peso de las cooperativas que califican a su cartera como buena y aquellas otras que la definen como débil de un 18,15% sobre las ventas totales del Grupo Cooperativo.

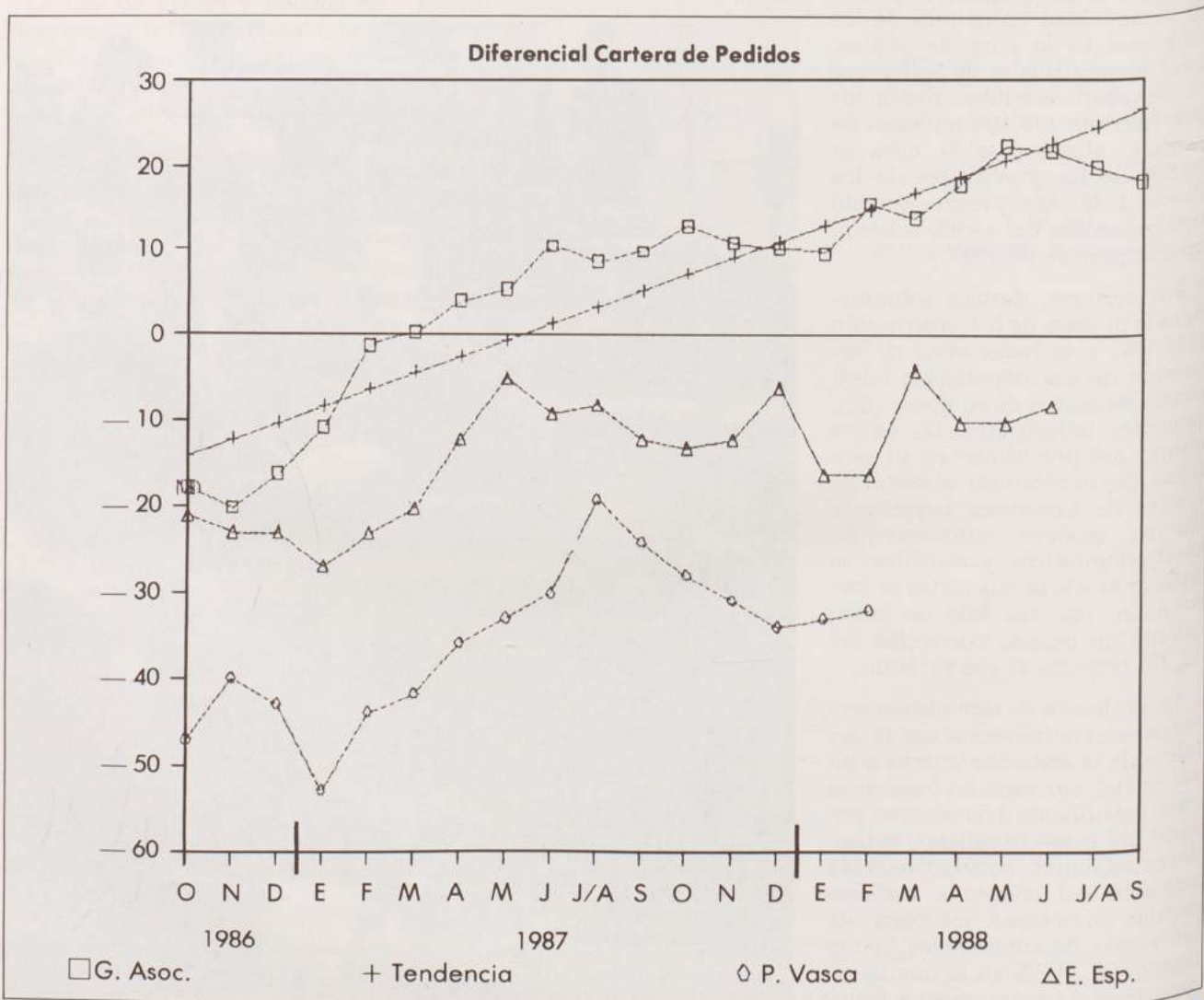
En el gráfico que ilustra esta situación se presenta la evolución de dicho diferencial durante los dos últimos años móviles, así como su tendencia matemática; a modo de complemento también se plasman las trayectorias de las empresas vascas y españolas extraídas de las últimas estadísticas oficiales disponibles.

Finalmente, cabe efectuar una obligada referencia al entorno económico al que va íntimamente li-

gada la previsible conducta futura de las cooperativas.

La publicación del dato del IPC de Setiembre (1%) ha supuesto un nuevo mazazo al control de la inflación, cuyo índice ya acumula un 4,9% a falta de tres meses para cubrir el año. La respuesta esperada por parte del Gobierno es un endurecimiento de la política monetaria con subidas de los tipos de interés. La consecuencia inmediata de esta medida sería un encarecimiento del crédito y una contracción de la demanda, que en la actualidad, según expresión en boga, se encuentra recalentada.

Esperemos que esta medida, de ser tomada, propicie la consecución del ajuste perseguido y sea pasajera, porque el precio que se paga por ella es una menor actividad económica, un desánimo para la inversión y una apreciación artificial de la peseta con la consiguiente pérdida de competitividad de nuestros productos en los mercados exteriores.



Cualificada presencia del Grupo en la Bienal de M-H

En la decimoquinta edición de la Bienal de Máquina-Herramienta de Bilbao, caracterizada por el elevado número de expositores -incluidos no pocos extranjeros bien representativos del sector- y por la calidad tecnológica de los productos exhibidos, las Cooperativas del Grupo Mondragón han tenido una presencia amplia y cualificada.

Además, por vez primera se ha expuesto con un criterio unificador, principalmente por parte de los dos grandes Grupos Debako y Fagor, que ha presentado de manera conjunta los servicios y bienes de equipo fabricados por sus Cooperativas. También Kendu y Latz ofrecieron sus herramientas de corte en stands contiguos.

Alguien comentó que de haber expuesto todas las Cooperativas de Mondragón en un pabellón único, la imagen de potencia empresarial habría sido altamente expresiva. Además de Fagor y Debako parti-

TEXTO: JESUS E. GINTO REPORTAJE GRAFICO: IÑAKI ARTETA

ciparon en la Bienal Ona Pres, Lealde, Goizper, Berriola, el Centro de Investigación Ikerlan y los ya mencionados Kendu y Latz.

Debako

Danobat, Soraluze y Txurtzil indicaban su potencia empresarial y técnica en un stand de 1.140 m.², faltando Goiti que en razón de su actividad se situó en el pabellón dedicado a las empresas fabricantes de maquinaria para la deformación de la chapa.

De entrada podía apreciarse la maqueta del transfer flexible para una empresa de tractores checoslovaca, pedido ya en curso de fabricación y cuyo monto se aproxima a los 1.600 millones de pts. A su lado se hallaba la maqueta de la línea vendida ya a Ford Valencia por valor de 700 millones.

Como algo absolutamente novedoso destacaba la célula flexible de Soraluze, primera de las fabricadas industrialmente en el Estado y cuyo destinatario es un fabricante de compresores de Euskadi. Dicha célula consta de dos centros de mecanizado, 12 portapalets estáticos de almacenamiento, un carro transportador de palets, un ordenador de gestión de toda la célula y una máquina de prerreglaje de herramientas conectada al ordenador principal.

Otra de las novedades era un torno de decoletaje de bajo costo con CN de un eje y carros cruzados, fabricado por Danobat y dirigido hacia un amplio mercado auxiliar de piezas. Esta Cooperativa exponía además una gama de rectificadoras con CN y sistemas de carga y descarga, así como una serie de tornos con CN de producción de barra y plato, con sistemas de carga y descarga, entre los cuales destacaba un robot DR de fabricación propia.

Txurtzil ocupaba su espacio ferial con una amplia gama de máquinas de electroerosión de penetración de hilo y CN. En rectificadoras exhibía sus modelos más recientes de rectificadoras planas con CN serie ligera. Hay que alu-

Stand DEBAKO con vista parcial de Soraluze y Danobat



→ dir, asimismo, a la punzonadora laser de Goiti, realizada con desarrollo propio.

Acuerdo con Renault

Aparte de las visitas oficiales al stand de Debako del Ministro de Industria, lehendakari y autoridades provinciales, junto a la firma de acuerdos de I+D con el Gobierno Vasco, es preciso subrayar la firma de un convenio de colaboración con Renault Automation.

Según las cláusulas del acuerdo, la empresa francesa ofertará en el país vecino centros de mecanizado fabricados por Soraluze. A su vez, Danobat firmó un acuerdo de intenciones para la fabricación conjunta de robots Renault en España, al mismo tiempo que se establecían otros acuerdos de colaboración de carácter puntual. Esta participación mutua en proyectos comunes responde a la necesidad de ir consolidando posiciones de cara al Mercado Unico europeo, dentro de un contexto económico cada vez más internacionalizado y competitivo.

Fagor Automación

Por su parte, Fagor Automación ofrecía un amplio stand unitario, de llamativo diseño, centrado en una triple área de actividad: sistemas y componentes para la regulación y control avanzados, Ingeniería de procesos y sistemas de fabricación avanzados. El propósito de Fagor es consolidarse en el mercado como un suministrador de sistemas avanzados de automatización industrial y de sistemas productivos integrados de



Torno de doble cabezal de Lealde

alta rentabilidad y en base a tecnologías avanzadas.

En el stand ferial podía contemplarse un sistema de estampación control numerizado en base a una prensa totalmente automática gestionada por un ordenador central, un sistema de corte de chapa fina por plasma y una plegadora flexible controlada por ordenador que permite plegar piezas de manera automática sin cambio de útiles, en cualquier ángulo y dirección. Asimismo, se exponía una línea flexible y modular de montaje mediante la utilización de un sistema de flujo libre.

En el stand podían apreciarse también varios nuevos modelos de controles numéricos Fagor-8000, explicándose sus posibilidades en el ámbito de las comunicaciones y redes locales, mostrándose igualmente varios modelos de sistemas de visualización y medición así como el nuevo autómatas programable Fagor.

En el campo de la Ingeniería, Fagor presentaba su amplia oferta en las áreas de gestión y control de

producción, control de procesos, verificación y testeo, robótica, control de calidad etc.

Impresión positiva

En otros stands repartidos por la Feria, Lealde presentaba sus tornos de moderno diseño y en especial, su torno de doble cabezal, exclusivo a nivel de Estado, con manipulación automática y alimentador. Goizper exhibía sus transmisiones, embragues y frenos para maquinaria, Kendu y Latz sus brocas y fresas, Ona Pres sus prensas y Berriola sus accionamientos eléctricos para Máquina-Herramienta y su Ingeniería de sistemas para procesos industriales. Esta Cooperativa de Usurbil ofrecía como novedades los servoaccionamientos "brushless" y el control digital para motores de corriente continua.

Ikerlan mostraba al público un sistema de visión -Ikervisión- combinado con un robot de ensamblaje para el reconocimiento de formas y piezas y la posición adecuada para que el robot sepa cómo coger la pieza. En la otra mitad del stand se presentaba un control distribuidor de procesos, tanto continuos como discretos y sus diferentes variables, controlándose todo el proceso a través de un ordenador desde el cual se envían las órdenes al sistema y a su vez recibe información acerca de la situación de las diferentes variables.

Como resumen de las opiniones recogidas cabría decir que la Bienal de 1988 ha tenido un buen nivel tecnológico y que el número de contactos comerciales, e incluso de algún contrato, permitía valorar positivamente la presencia de las empresas del Grupo en la Bienal de la Máquina-Herramienta bilbaina.



Nuevos modelos de Control Numérico FAGOR-8000

"El desarrollo local y territorial europeo: papel de las cooperativas"

AECOOP'ek antolaturik, eta "Arrasateko Kooperatiba-Taldea"ren Lehendakaria den Jose Maria Ormaetxearen zuzendaritzarekin ospatu zen Cuenca'n Urriaren 18tik 20ra " El Desarrollo Local y Territorial Europeo: Papel de las Cooperativas" delako topaketa, "España y la Comunidad Europea: Aspectos relevantes del Cooperativismo" izenburua zuen Jose Maria Ormaetxea'ren hitzaldiarekin hasiera eman zitziolarik.

El Encuentro incluyó un total de 9 conferencias y 3 mesas redondas, abordando el primer día la incidencia del cooperativismo en la economía a niveles estatal y comunitaria, la legislación heterogénea, las consecuencias económicas de la adhesión, el futuro esperable y la armonización del derecho cooperativo europeo. El segundo día estuvo dedicado al cooperativismo agrícola por cuanto se estudiaron los cambios estructurales que se están produciendo en este sector primario, el asociacionismo y la política fiscal agraria en el contexto de integración. El empleo y las empresas alternativas en el ámbito de la CEE, junto a un estudio de perspectivas económicas de la comunidad castellano-manchega, constituyeron el panel del tercer día.

Al finalizar las Jornadas se extrajeron las siguientes conclusiones:

1. El cooperativismo y las empresas cooperativas no representan en Europa, salvo en sectores concretos de algunos países, un gran poder económico-social comparable con la que despliegan las entidades mercantiles. En España, la situación es similar, a pesar de la profusa legislación sustantiva y fiscal que puede favorecer el fomento de cooperativas.
2. A ejemplo de la regulación comunitaria sobre Sociedades de Capital, es necesario avanzar en la línea armonizadora de los ordenamientos na-

cionales sobre sociedades cooperativas. La fórmula comunitaria más idónea sería un Reglamento de bases mínimas comunes que fueran respetadas en la legislación de cada país miembro. La unión del movimiento cooperativo posibilitará el avance en este sentido, la defensa de sus intereses.

3. Las organizaciones cooperativas, con su experiencia y eficacia en la pequeña y mediana empresa, pueden generar economías de escala y progreso social y contribuir adecuadamente al desarrollo de las regiones menos favorecidas de la Comunidad Europea.
4. Ante el reto que supone para la agricultura española la entrada en vigor

del Mercado Unico, 1 de enero de 1993, hay que rescatar el valor del Asociacionismo cooperativo, tanto de tipo económico, en cooperativas de segundo y ulterior grado, como en manifestaciones representativas: Uniones, Federaciones, Confederaciones u otras asociaciones; relacionarse y trabajar conjuntamente con los sindicatos agrícolas y abrirse a la colaboración con las empresas de economía social.

5. Partiendo de la base de la madurez de las organizaciones y contando con la experiencia de estos años, es urgente consolidar la UNIDAD del Cooperativismo Agrario Español, para después intentar el **frente común de todo el asociacionismo agrario**, con el fin de conseguir una mayor defensa de los intereses de los agricultores españoles, una mayor participación en la toma de decisiones e incluso avanzar experiencias alternativas de integración de base con las organizaciones agrarias de otros Estados miembros de la CEE.
6. Es preciso alcanzar un tratamiento tributario específico para aplicar un principio inexcusable de justicia fiscal ajustada a su propia naturaleza que constituirá el medio de proyectar el cooperativismo hacia su desarrollo y afirmación como empresas de valores comunitarios.
7. La formación es la base de toda organización empresarial e imprescindible para los miembros de las Cooperativas quienes deben ser formados en las técnicas de gestión en otras empresas y en el espíritu asociativo. De este modo, las empresas cooperativas alcanzarán un desarrollo importante.
8. Los organismos locales, nacionales y europeos, deben fomentar y apoyar a las cooperativas siempre que persigan objetivos de progreso económico-social en la política regional de la Comunidad.





EUROPA, YA

Europako Estatu Batuen entelekia ez dirudi oso urruneko kontua denik. Orain arte funtsezkoa izan den nazionalismoaren kontzeptuak, hau da, herrialde bakoitzaren mugak, merkatu propioak eta egun Nazioa osatzen duteneko beste hainbat ezaugarri propio nahiko kolokan aurkitzen dira "Europako Akta Bakarra" deritzonaren aurrean.

Azken helburutzat proiektio politikoa duen kontzeptu berri hau, lehenengoz eta ezeren aurretik, kontzeptu ekonomiko berri bat izango da, honako ezaugarriez ispiatuko dena: 320 milioi biztanlez osaturiko merkatua, pertsona nahiz ondaren zirkulazio libreko arazo tekniko edota politikorik eza, eta, azken batean, orain arteko jarrera ekonomiko buruzko mentalitate aldaketa guztiz nabarmena.

Testuinguru honetan, bikoitza da Arrasateko Kooperatiba-Taldeak aurrez aurre daukan erronka: batetik, espazio berri honen aurrean lehiatzeko prestatzea eta, bigarrenik, enpresa egiteko daukagun izakera berezia era nolabait berrikustea.

Batzuentzat, baikorra da Europa berri honen etorkizuna, honela bait dio Europa Batzordeko Lehendakaria den Jacques Delors jaunak: "Iraultza baketsua izango da", merkatu handiaren alkantzuak batpatean gainditzen ditu bere eraketarako behar diren 300 erabakiren ondorioak. Integrazioak, elkarmenpetasunak, badu bere logika, hau da, europarrak elkarren artean bideratu beharreko eta ardatz izango diren lau arazo nagusienei buruzko gestioa: Dirua, Teknologia, dimentsio soziala eta kanpo arazoetarako politikagintza.

Aldiz, beste batzuren ustetan egon bada ez-errien lekuko dugu, Europako Tribunaleko arazoetan aditua den Mario Fernandez Lehendakariorde-ohia, honela mintzo zaigunean: "Merkatu bakarraren batpateko ondorioa, hain zuzen, Lanaren Zatiketa Internazionalaren izango da. Esan nahi bait da, egunetik egunera pertsona gehiago izango direla lan berdina egiten dutenak, eta gainera, prezioz merkeago. Horrez gain, 1992tik aurrera eta arantzeleki dagokienean, ez da inolako babes-motarik izango".

La entelequía de los Estados Unidos de Europa no está tan lejos como parece. El concepto nacionalista de país garante de sus fronteras, de sus cotos comerciales y hasta de las propias características definitorias de lo que hoy conocemos por nación, está cuestionado ante la aplicación de lo que ya se conoce como el "Acta Unica Europea".

Este nuevo concepto que tiene una proyección política como objetivo final, tendrá que ser ante todo y primeramente un nuevo concepto económico que tiene como rasgos peculiares la configuración de un mercado de 320 millones de ciudadanos, la ausencia de trabas técnicas o políticas para la libre circulación de personas y bienes y en definitiva, un brusco cambio de mentalidad en los hábitos económicos conocidos.

En este contexto, el Grupo Cooperativo Mondragón tiene el doble reto de prepararse para este nuevo espacio competitivo y revisar las fórmulas que con más fidelidad preserven nuestra particular forma de hacer empresa.

Para algunos, el futuro de esta Europa es optimista y como el presidente de la Comisión Europea, Jacques Delors, opina que se tratará de una "revolución tranquila" "El alcance del gran mercado -dice Delors- desborda ampliamente las consecuencias inmediatas de las 300 decisiones necesarias para su constitución. La integración, la interdependencia creciente tiene una lógica, un efecto desencañante, que conducirá progresivamente a los europeos a gestionar en conjunto la evolución



Guillermo Ulacia, Director Ejecutivo de Compras de Adam Opel A.G.

de las cuatro cuestiones claves: La moneda, la tecnología, la dimensión social y la política exterior".

La opinión de otros, sin embargo, nos introduce en apreciaciones mucho más pesimistas. Así, Mario

Fernández, Ex-Vicelehendakari y abogado experto en los temas que hacen referencia al Tribunal Europeo de la competencia advierte "La consecuencia inmediata del Mercado Unido es la división internacional del Trabajo. Es decir, hay cada vez más personas que hacen lo mismo que nosotros y a un precio más barato. A partir de 1992 además, no habrá aranceles que nos protejan".

Para ahondar en estos temas el Grupo organizó recientemente un congreso entre los principales directivos del mismo y con la intervención de cuatro personalidades exteriores que dieron su visión sobre la Europa que se nos presenta. Sirvió para revisar calmadamente la EUROPA, YA.

* Merloni: Concentraciones necesarias

Para Vittorio Merloni, Presidente del Grupo que lleva su nombre, el sector de los electrodomésticos



→ ha cambiado su espacio competitivo. Para estar situado adecuadamente en el mercado con los productos clásicos hay que alcanzar un volumen de 5 millones de Productos con una cuota de participación en el mercado en torno al 12%.

Esto es en opinión de Merloni absolutamente necesario para soportar los gastos de I+D (este sector exige un par de innovaciones en los productos al año) y los gastos de comercialización.

Para alcanzar estos objetivos y estos volúmenes hay que ir inexorablemente al terreno de las Alianzas Internacionales y a una estrategia global que aspire a copar una importante cota de Mercado.

Merloni anunció también la pronta instalación de una empresa norteamericana de electrodomésticos que tenderá a reducir las firmas actuales a 4 ó 5 en el mercado Europeo. Esta nueva Europa, dijo, planteará muchos problemas para organizaciones de tipo medio que si quieren seguir ahí deberán hacerse verdaderos especialistas en mercados muy concretos. De otra manera, habrá que ir a buscar alianzas.

* **Boston Consulting Group: Buscar el Segmento adecuado**

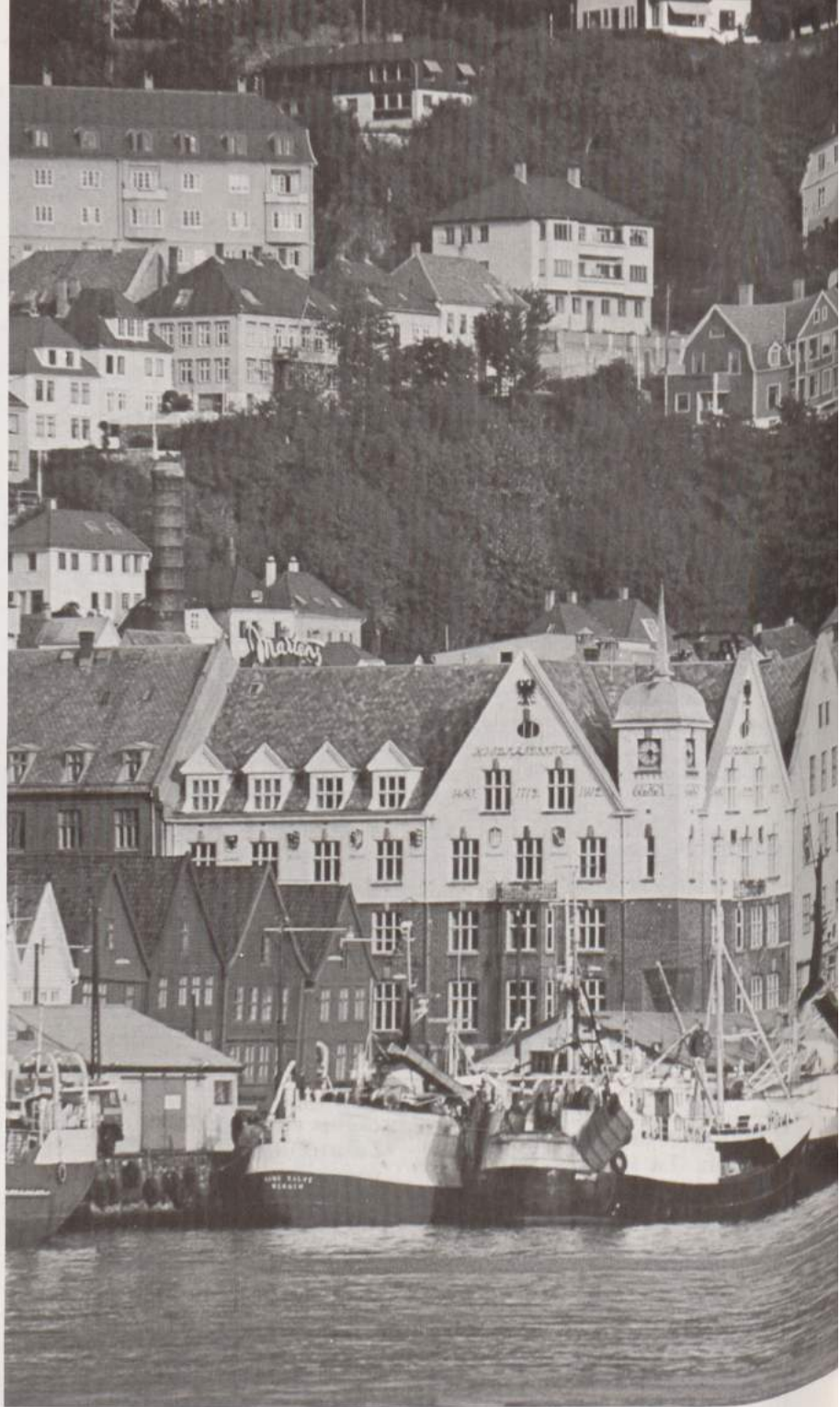
El Dr. Stephen Bungay analizó en su conferencia las estrategias que esta agencia internacional desarrolló para la máquina herramienta en el nuevo marco europeo.

Para este Consulting lo principal de esta estrategia consiste en hacerse preguntas muy simples y observar las variables del futuro: ¿Por qué gano dinero, o por qué no?. ¿Por qué tenemos éxito con unos clientes y con otros no?. etc.

A partir de ahí hay que buscar un segmento adecuado en el que podamos encuadrar nuestra producción. El segmento elegido para competir vendrá de la combinación de:

- Diferencias de Producto: Tamaño, tipo, características, etc. etc..
- Diferencias de Cliente: Tamaño, ubicación, necesidades, etc. etc..
- Areas de Mercados.

Una vez elegido este segmento se prepara la estrategia en la que tendrá que desarrollarse nuestra producción.



Como resumen de la aplicación de esta estrategia, el Sr. Bunay apuntó las conclusiones que su Consulting obtuvo del estudio de la Máquina Herramienta en Europa: Para negocios de volumen se debía tender hacia ventajas basadas en el coste con pequeños centros de mecanizado o tornos con control numérico. También hacia la normalización de productos y diseño de bajo coste.

En los negocios fragmentados

iba a ser muy importante estar cerca de los clientes, basar la organización en los bajos gastos generales y en la producción flexible con un componente básico: La continuidad del personal.

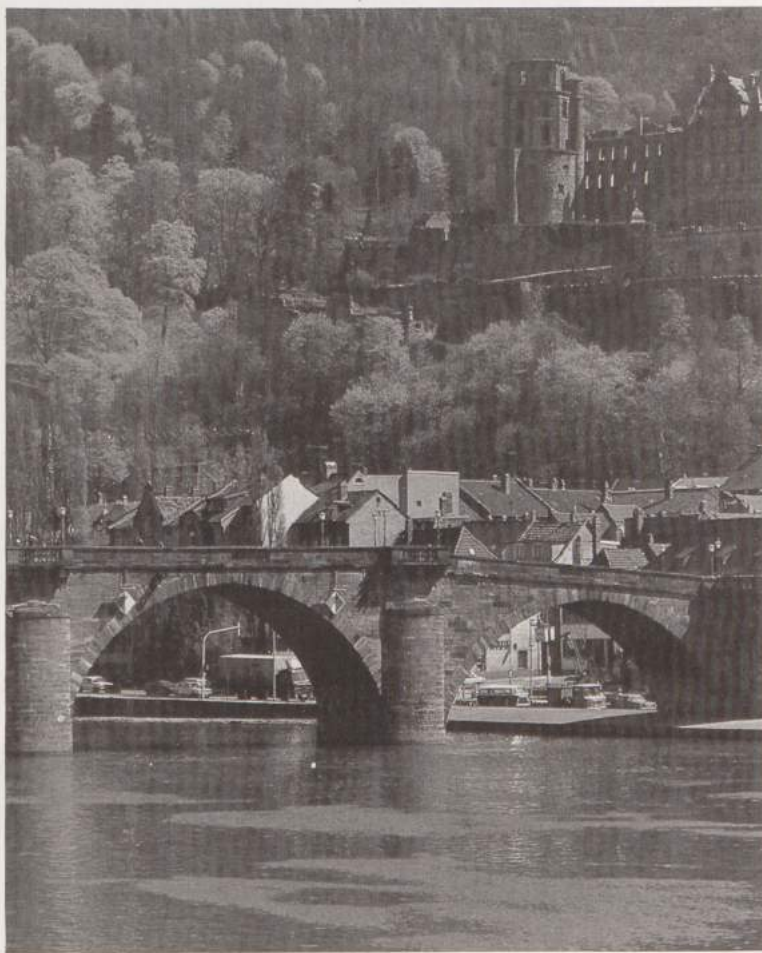
* **Guillermo Ulacia (General Motors España): Racionalización de Proveedores**

Guillermo Ulacia, gerente de evaluación de precios de compra y



desarrollo de proveedores en General Motors España explicó a los directivos del Grupo que la estrategia que enfrenta General Motors en el próximo futuro contempla la racionalización de proveedores de automoción en lo que él denominó "Compras Globales".

Ulacia expuso la nueva organización de compras de General Motors que se basará en áreas geográficas y que contemplará una dis-



minución drástica del número de proveedores que están actuando en este momento en el mercado.

Los criterios apuntados para la selección de proveedores está basada en la capacidad de dirección de la empresa proveedora, la calidad, el servicio, el costo y la tecnología.

General Motors obligará al candidato seleccionado a configurar planes estratégicos conjuntos que contemplarán además programas de mejora continua de costos, programas de mejora continua del producto y una alta capacidad competitiva que pueda llevar a cabo los planes conjuntos a largo plazo propuestos por General Motors.

Un Comité Europeo determinará, según los perfiles apuntados, el proveedor más competitivo y a partir de ahí, se producirá cómo se puede deducir una racionalización progresiva de la base de proveedores que tendrá que culminar en 1993.

Esta estrategia supondrá todo un

cambio de mentalidad en el sector de la automoción.

* Ramón Tamames: De la Euroeuforia al Eurososiego

La situación real planteada por la previsible Europa Unida pasa en estos momentos, según Ramón Tamames, por unos análisis más realistas que el desafortunado optimismo de hace unos años. "De la euroeuforia al eurososiego dinamizador" es el lema que apuntó el Catedrático madrileño.

Para Ramón Tamames la aplicación del Mercado Único Europeo culminará en una verdadera "revolución silenciosa".

Posteriormente, Tamames analizó los pasivos y activos de la Comunidad Europea y el marco en el que éstos pueden desenvolverse. Entre los activos se encuentran la ampliación del mercado (320 millones de consumidores), para convertirse en la primera potencia demográfica en el área industrializada del norte y el alto grado de

desarrollo político. La accesibilidad a los países europeos asociados en términos industriales (EFTA), la Ribera Sur mediterránea y todo el Próximo Oriente. Además de todo esto "extiende su influencia sobre los 62 países que integran el área ACI (África, Caribe y Pacífico) y su política exterior en términos de posicionamiento económico en foros internacionales como el FMI, el GATT, la UNCTAD, el Banco Mundial, etc..

Entre los pasivos destacó el nacionalismo residual del tipo del Reino Unido que se resiste a entrar en el sistema Monetario Europeo. Francia, empeñada en una política agraria común a su propia imagen y semejanza e incluso Alemania, que hasta 1987 mantuvo sus propósitos de prevalencia del DM sobre un posible desarrollo del ECU. Otro de los pasivos importantes para Ramón Tamames es la ausencia de una moneda común que apoya como

pieza principal la aspiración de esta Europa Unida.

En cuanto a los retos, Europa debe elegir entre la vía de la solidaridad o la de llegar a ser una superpotencia militar. **"Una carrera para convertir la CEE en un tercer imperio militar sería el mayor despropósito que podría ver el comienzo del próximo siglo"**.

El segundo reto de la comunidad consiste en ayudar a constituir un agregado de cooperación entre el Atlántico y los Urales y unas fluidas relaciones Norte-Sur para favorecer el desarrollo del Tercer Mundo.

Por último, Ramón Tamames predijo una disminución del crecimiento de la economía española en 1988-1989 para asistir a un relanzamiento en el periodo 90-91 que culminará con la efectiva integración del mercado Europeo en 1993 como reto añadido a la economía nacional y vasca. ■



La empresa vasca ante el mercado único europeo

¿Qué supone ser miembro de las Comunidades Europeas?

Significa el aceptar el "acervo comunitario", es decir:

- Unas instituciones comunes (Consejo, Comisión, Tribunal, Parlamento).
- Unas políticas.
- Unas libertades básicas:
 - De circulación de mercancías
 - De circulación de personas
 - De capitales
 - De establecimientos y prestación de servicios.

- Desarme español:

- Total, no sólo frente a la CEE sino también frente a la EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio, incluye por ejemplo los países nórdicos) y frente a otros países con acuerdos preferenciales.
- Parcial, frente al resto de países como EE.UU., Japón, Canadá,..., al pasar del Arancel español, muy proteccionista, al Arancel

comunitario, más liberal.

- Desarme comunitario (también de países EFTA)
 - Total frente a España.
- Calendario de desarme: Iniciado el 1-Marzo-1986, terminará el 1-Enero-1993.
- Efectos previsibles:
 - A largo plazo favorable; el aumento de la competencia permitirá que las empresas vascas se especialicen en función de sus ventajas comparativas, así como una mejora en sus canales de aprovisionamiento.
 - A corto plazo, desfavorable, por ser un desarme casi unilateral.

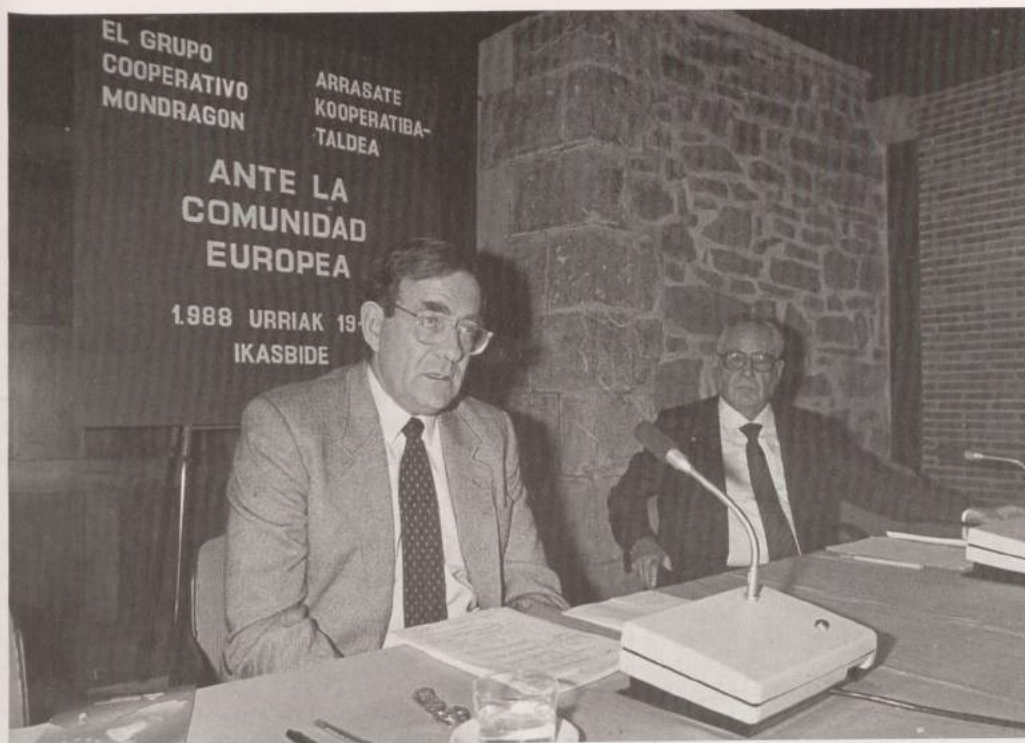
¿Qué supone el Acta Única Europea?

- En aspectos institucionales, modifica el procedimiento de toma de decisiones, introduciendo el voto por mayoría

cualificada (54 votos de 76 disponibles para la CEE-12).

- Aspectos políticos: **Eliminación:**

- Las fronteras físicas (toda formalidad, control o rechazo por el hecho de salir de un Estado).
- Las fronteras técnicas (normativas y regulaciones sobre productos industriales, pero también otros aspectos como no admitir restricciones a las licitaciones y obras públicas a empresas de otros Estados miembros).
- Las fronteras fiscales (fundamentalmente armonización de impuestos indirectos).
- No es previsible que el elevado volumen de modificaciones requeridas en las legislaciones nacionales permita respetar los plazos previstos; en todo caso parece que el logro del Mercado Interior europeo es un proceso ya irreversible.



"El reto inmediato para la empresa es saber lo que está pasando"

Ramón Tamames: "Creo en Europa como una parte mas del navío espacial tierra"

— ¿Cuál es el reto inmediato para la empresa con la consecución del Mercado Unico?..

— Yo creo que el reto fundamental es saber lo que está pasando. Las empresas tienen que tener una atalaya para captar información y un "think bank" que dicen los anglosajones; es decir un tanque de cerebros para estar atentos de todo lo que se produce en esta nueva configuración del mercado. Para mí, el reto inmediato para la empresa es estar informados de lo que está ocurriendo y puede ocurrir y teniendo esa base de conocimientos intentar adaptarse a las nuevas necesidades y compromisos que exige la nueva situación.

— ¿Cree que el Cooperativismo es viable para competir en la nuevas coordenadas?..

— Para contestar esta pregunta me tengo que remontar, por ejemplo, al análisis de este Grupo

TEXTO: JOSE IGNACIO MORA FOTOS: IÑAKI ARTETA

en el que no todo nace por generación espontánea, sino que se empieza con una escuela técnica, el Grupo Ularco, el año 1959 Caja Laboral Popular... eso es la formación de una cultura propia, basada en unos ideales e incluso en unos principios de transcendencia, más allá de los meramente económicos. A mí me parece que eso es un fenómeno muy bueno, es la democracia económica aunque como en todos los aspectos, en el Grupo Cooperativo Mondragón hay empresas donde funciona mejor el cooperativismo que en otros; donde se siente más que en otros, pero yo veo el cooperativismo como un fenómeno altamente interesante frente a la omnipresencia de los ejecutivos, a la alienación de los trabajadores y al desprecio de los sistemas de seguridad y los sistemas de perfeccionamiento continuo.

A una multinacional norteamericana le importa bien poco que las camisas que venda se hagan en Indonesia, en jornadas de 10 horas diarias y con salarios de 50 dólares al mes. No le importa nada. Lo que le importa es vender las camisas y el fenómeno cooperativo es completamente antitético con todo eso. Es un fenómeno de solidaridad. Ahora ¿es un hándicap para los nuevos tiempos?. No lo creo. El único problema que yo le veo al Cooperativismo es que como exige un alto nivel cultural es un fenómeno que no está demasiado extendido hasta ahora, pero con posibilidad ante el futuro. Cuando está seriamente instalado como este Grupo, no hay porqué pensar que los tiempos que avocinan sean de ruina, sino de difusión del modelo.

— ¿Cree que el tamaño de las

→ **empresas es un elemento que habrá que tener en cuenta en el futuro?**

— Sí, en general en las empresas llamadas básicas el tamaño mínimo es decisivo.

Nadie puede pensar en una siderurgia pequeña, en una fábrica de automóviles pequeña. Para una serie de sectores el factor dimensión es importante. Para otro tipo de empresas, el factor dimensión no tiene una importancia tan decisiva. Depende en gran medida del ámbito que se marque la empresa. Evidentemente la que aspira a estar inserta en un ámbito exportador sí tiene que pensar muy seriamente en la dimensión. Pero industrias de creación, de imaginación, de desarrollo tecnológico pueden ser muy pequeñas. La IBM tiene que comprar muchas de sus ideas en las pequeñas empresas que van creando los técnicos que dejan la empresa. La moda que mueve cientos de miles de millones de pesetas, cuenta con pequeñas empresas que mueven el mundo del diseño y que cuentan con un grado de independencia que no le dan las grandes estructuras jerárquicas.

POSICION VENTAJOSA DEL GRUPO

— **¿Cuál cree que es la posición en la que se encuentra el Grupo Cooperativo Mondragón para enfrentarse a las exigencias de la Europa Unida?**

— Creo que es una posición bastante ventajosa porque existe un organigrama de holding, aunque no estructurado jurídicamente, que le puede permitir jugar con ventaja en un próximo futuro. La dotación de unidades de supraestructura en la que destaca Caja Laboral Popular es otro elemento muy positivo como se ha demostrado en el pasado y creo que todo ello hace que este Grupo pueda afrontar el futuro con un cierto optimismo.

— **Nos ha dicho antes que la Educación y la Formación Profesional serán también piezas claves para lograr una posición competitiva en Europa. ¿Hasta qué punto los considera usted importantes?**

— Muy importante, pero no al estilo de los modelos oficiales en España en donde se concibe estos centros como de internado de jóvenes que no han tenido una cualificación suficiente en la EGB y donde incluso se les mete una especie de aparcadero ferroviario en que se les pone a través de una encrucijada, ante un cambio de agujas, en una vía, no digo que sea muerta, pero sí peor que la otra. Es una enseñanza para pobres o gente que no ha podido todavía demostrar su capacidad mental. Eso es un desastre.

La formación profesional tiene que ir ligada al tronco global y darse cuenta que es un absurdo separar desde la infancia a la gente que va a trabajar con las manos y a gente que va a trabajar con la mente. Hay que combinar las dos cosas si queremos un mundo más igualitario, más solidario, más generoso. No convertir a la gente desde pequeños a unos en esclavos y a otros en aprendices de ejecutivos o de patricios.

— **¿ Cree que el País Vasco puede convertirse en la bisagra**

del eje Norte-Sur al que aspiran nuestros gobernantes y empresarios?

— Yo creo que hay que dejarse de grandes síntesis geográficas que no conducen a nada. Me recuerda a letanias militares y geoestratégicas. El eje Norte-Sur está definido por unas infraestructuras. Si en esas infraestructuras el TGV llega a Bilbao y de Bilbao a Madrid, no hay ningún problema. Pero si el TGV va por Barcelona, desde luego que el País Vasco quedará en una situación de inferioridad manifiesta con Cataluña.

Todo depende de la capacidad de presión de los empresarios, sobre sus gobiernos autonómicos y sobre el Gobierno de la Nación.

— **¿ Usted cree en Europa?**

— Evidentemente creo en Europa como una parte del mundo. Yo me considero ciudadano del mundo. Aquí hay un navío espacial que se llama tierra y Europa es una demarcación, una parte del navío espacial que nos debe importar pero en el conjunto de todo el navío.



"El cooperativismo seriamente implantado no tiene por qué temer al futuro"

"El tamaño de la empresa será decisivo sólo en los sectores llamados básicos"

"La configuración de la formación profesional en este país es un desastre"

A la visión Global Externa que dieron las personalidades mencionadas anteriormente, este número pretende encontrar el equilibrio de las reflexiones con aquellas que han desarrollado los directivos del Grupo, y entre

las que destacamos citas literales de la ponencia de José M.^a Ormaechea sobre los siguientes puntos claves que tendrá que hacer reflexionar al conjunto de la Experiencia Cooperativa. Estas fueron sus aportaciones:

1) EUROPA

- Es evidente que aunque el mercado único europeo que se nos avecina asume simbólicamente la totalidad de la identidad de Europa, no toda Europa entra en esa Comunidad. Unos dieciséis Estados no se han adherido, sobre todo los de influencia soviética. Teniendo a la cabeza la URSS, los países que le acompañan en su configuración político-ideológica han creado el COMECON.

2) CONDICION COOPERATIVA

- Vivimos en un mundo capitalista y ya ni los socialdemócratas sienten predilección por la reforma de la empresa. Los ensayos autogestionarios cada día son más débiles y la cogestión empresarial no revela la eficacia que cabía esperar en la modificación de las estructuras de la empresa.

- El hecho es que el GRUPO que estos días cumple el primer tercio de siglo de haber iniciado en Vitoria, a través de ULGOR, su primera iniciativa empresarial, va a cambiar de marco de referencia y tiene que probar si es posible el cambio, y cómo es realizable hacerlo con energía y sin desdoro de su programa social.

Nuestro marco natural para proyectar las estrategias ha sido el Estado Español que tiene el 12% de los habitantes de esa Europa sin fronteras y en el que colocamos el 20% aproximadamente de nuestros productos. Es decir, en España, con el 12% de la demanda, para el favorable supuesto de que cada uno de sus ciudadanos tuviese la capacidad adquisitiva media del equivalente consumidor de la Comunidad, se coloca el 74% de nuestro producto (el otro 6% se vende en otros países) y el 20% al 88% de la población que vive en la Comunidad Europea.

3) DIMENSIONES EMPRESARIALES

- Nuestra dimensión es saludablemente competitiva en el mercado español, por su dimensión, su



potencial tecnológico y por la implantación en el mercado.

4) CONTRADICCIONES DEL GRUPO

A) Contexto

- A través de nuestras experiencias en el mundo de la participación comunitaria ha sonado frecuentemente la propuesta de proceder a la reforma de las estructuras de la empresa, como factor social distanciado de la empresa paternalista empeñada en dar soluciones "caritativas" para enmendar los errores de la concepción capitalista, abundante y prolífico sistema, que invade el mundo occidental en que se inscribe nuestro peculiar acervo cooperativo.

B) Relación Producto-Mercado

- El hecho es que el abordaje de los productos que mayor incidencia tienen en el Grupo: electrodomésticos, máquina-herramienta y otros bienes de equipo, componentes electrónicos, electromecánicos, plástico, muebles de madera, maquinaria de obras públicas, etc. etc., son en su gran mayoría objeto de predilección de las grandes multinacionales, y ahora, en la nueva confrontación empresarial que se avecina, es necesario medir nuestras fuerzas en un escenario totalmente distinto en el que se requiere hagamos por lo menos estas reflexiones.

C) Colaboraciones empresariales

- Por tanto hay que estudiar la posibilidad de establecer otras fórmulas de colaboración. Aquellas que conecten con las exigencias del mercado de 320 millones de consumidores, con el dinamismo de la empresa de capitales, con los métodos que nos lleven a mantener en punta competitiva nuestras cooperativas y todo ello, a ser posible, sin merma de la casualidad ideológica que subyace en nuestra experiencia.

5) HACIA LAS SOLUCIONES

- Creo desde mi particular juicio que el discurso que proyectamos y seguimos prefiere despachar los asuntos que se interfieren el día a día sin abordar aquellos capaces de horadar el futuro inquiriéndonos, hasta hacernos sufrir, sobre si el camino que seguimos es el que va a potenciar y a consolidar nuestro proyecto vital.

- Lo que ocurre es que estos factores: la condición cooperativa respetada a ultranza en nuestra relación societaria, el intervalo retributivo, y el mantenimiento del empleo en las empresas cooperativas, son los tres conceptos, aunque distintos en su naturaleza y formulación, que, a mi juicio, se ponen en causa ante la Europa sin fronteras, cuyo advenimiento se está produciendo ya, y sufrirá una

→ mutación considerable de honda repercusión en 1993.

6) EL EMPLEO

• En mis reflexiones, creo que desinteresadas y colmadas de tiempo en ejercicio del trabajo y del cooperativismo, yo apuntaría, con ecuanimidad, es decir, sujeto a la temible posibilidad de que nadie de vosotros esté de acuerdo y aceptando tal discrepancia, que las condiciones para proyectar el futuro que se nos avecina ante la Europa de 1993 debería hacernos interrogar escalonando prioritariamente nuestros objetivos.

7) PROPUESTAS PARA REFLEXIONAR

• Sin embargo la traslación a otro marco más amplio (el europeo), más dinámico y cualitativamente más competitivo nos va a hacer revisar cierta parte de los presupuestos que por simplificar he definido así:

1. Empresas que crean empleo y riqueza en un país concreto.
2. Empresas en las que prevalece la voluntad del hombre sobre la del capital.
3. Empresas solidarias en las remuneraciones sociales.

8) CREAR EMPLEO Y RIQUEZA

• En 1988 el Grupo Cooperativo Mondragón generará unos 85.000 millones de pesetas de valor añadido y superará los 21.000 empleos, cuyo coste o ingresos se acercará a los 50.000 Ms de pesetas. Este volumen de riqueza y la garantía del mantenimiento de estos empleos, acelerando un proceso de renovación continuado, parece constituye una propuesta de primera magnitud.

• Mi personal opinión es que representa un propósito inexcusable que habría que seguir alimentando casi a toda costa y debería constituir la idea de cabecera más urgente a la que supeditar los demás.

• La eventualidad del riesgo de desaparecer, al llegar a carecer del suficiente nivel competitivo, nos va a obligar a sumar economías para adaptar nuestra dimensión a escala europea, que no va a ser solamente cuantitativa para aumentar de tamaño, sino también de

contenido cualitativo, ahondando en nuestra capacidad de investigar, innovar y desarrollar.

9) PREVALENCIA DE LA VOLUNTAD DEL HOMBRE SOBRE EL CAPITAL

• Pero sin duda existen posibilidades. Los conciertos con otras empresas de capitales se pueden llevar a cabo, porque las cooperativas, utilizando el capital como factor instrumental, se hallan en condiciones de establecer conexiones con otras entidades, españolas y/o europeas. Estas pueden ser de diversa índole, cuyo modelo debe instrumentarse adecuándolo expresamente a las circunstancias de cada caso.

• En una palabra, habrá que jugar en cada momento aquella oportunidad que, con todos los datos en la mano, y en el orden jerárquico de nuestras prioridades éticas, consideramos imprescindibles a la revitalización y reajuste a Europa de nuestras empresas.

10) SOLIDARIDAD EN LAS REMUNERACIONES

• Y os recuerdo que la mayor riqueza de cualquier empresa, pero sobre todo en las cooperativas, se halla en la riqueza que contiene un hombre solidario, que a su vez sea capaz de ocupar un puesto con solvencia y rigor.

En este punto creo que cada Grupo y cada Cooperativa debiera medir sus propias facultades para mantener el marco de solidaridad que logren, o sea posible, en su propio clima sociológico.

11) DESDE LA IDEOLOGIA A LA FORTALEZA

• El reto de Europa para el Grupo tiene en primera instancia el aspecto ingrato de cualquier interrogante cuya respuesta no se tiene a mano y produce por ello acritud, característica de la hostilidad.

Pero hay que saber sacar partido de los retos porque sólo las dificultades han puesto a la humanidad en el trance de alumbrar los avances más importantes de su historia.

• Sin embargo es evidente la carencia de conexiones en el plano técnico, tecnológico y mercadológico entre las distintas entidades del grupo. Y eso es porque no se ha querido invadir la esfera priva-

da de cada Grupo Cooperativo ni de cada Cooperativa, haciendo de estas parcelas un ámbito cercado para conseguir lo que hemos llamado desde siempre "el propio espacio vital".

Nos tenemos que interpelar decididamente si estamos dispuestos a sumar nuestras pequeñas parcelas de poder, más vulnerables de lo que creemos ante la universalización del mercado y de la competencia, para intentar mostrar como conjunto un frente coherente, no sólo presentando hacia el exterior factores de uniformidad jurídica y sociológica -o ideológica- sino algo que ahora necesitamos más: la fortaleza de nuestra capacidad tecnológica, financiera y comercial, por suma de voluntades con visión unitaria ante la avasalladora perspectiva de un mercado ante el que formamos, aislados, una oferta dividida y con pocas defensas ante la magnitud de algunos de nuestros compradores.

• Solidaridad es, además, salvar los límites de la propia cooperativa para, en unión de otras, fortalecer el Grupo y también hallar conexiones entre grupos para afianzar posiciones en el mercado, proyectar economías de escala, y perfeccionar los métodos de investigación y desarrollo en conjunto, en programas seleccionados por la suma de voluntades.

Aceptado el reto de Europa y la indeclinable necesidad de cohesionar y colaborar con firmeza, habría que seleccionar no más de diez sectores sobre los que hacer bascular toda la fuerza de nuestras estrategias y sobre todo de la movilización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

• El proyecto de una política empresarial del GRUPO debe quedar reflejado en el espejo de las empresas europeas. Cualquier proyecto que no se instale en este marco intranacional no nos servirá a medio plazo.

Y el desafío lo tiene el GRUPO, no una Cooperativa. Porque es evidente la mayor vulnerabilidad de las cooperativas de mayor dimensión, cuyo mercado en España se halla seriamente amenazado, pero cuya importante implantación haría vacilar al conjunto si, entre todos, no somos capaces de apoyarlas con fortaleza, en cumplimiento del espacio ideológico que hemos elegido.

"Consolidar nuestro liderazgo en Euskadi ante el reto europeo"

"Hay elementos tales como el mercado proveedor, la transmisión de nuevos conceptos comerciales, y sobre todo la libre evolución de los capitales que van a modificar sustancialmente a mayor plazo el juego competitivo del mercado al detalle en nuestro país".

Antonio Cancelo, Gerente de Eroski, apostó por una consolidación del mercado y del ámbito geográfico vasco en el que se asienta la mayor cooperativa de consumo de este territorio ante el

reto que representa el mercado único europeo.

La ponencia del Gerente de Eroski estudio la situación que en este sector presenta el mercado europeo. "Así, dijo Cancelo, **tenemos un Norte distributivo y desarrollado y un Sur menos evolucionado que explica en parte las particularidades que se han producido en algunos mercados detallistas como el espa-**

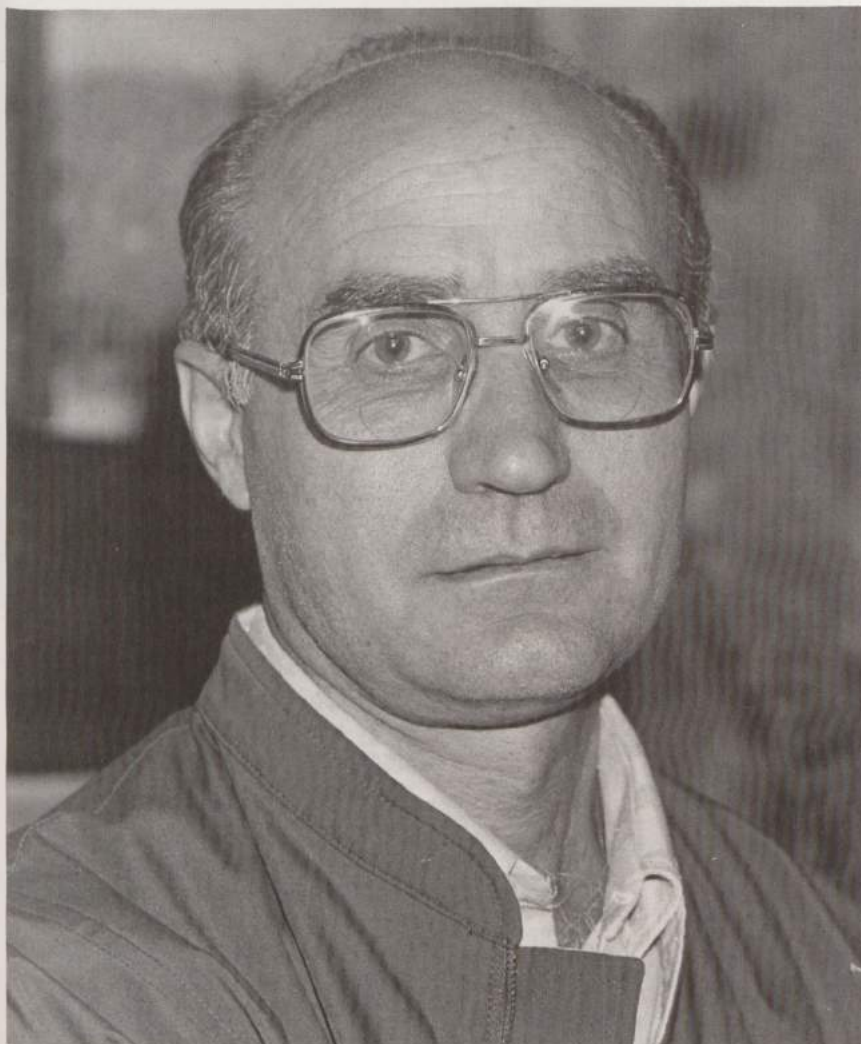
ANTONIO CANCELO

ñol".

En este proceso, y a medida que los hipermercados y supermercados desbancan al comercio tradicional en los países del Norte, la competencia se endurece especialmente por practicarse entre las propias fórmulas comerciales modernas.

En el panorama español, a pesar de algunos desaciertos (Darty, Sears, etc.) la implantación de la empresa extranjera ha sido un éxito, especialmente en el comercio alimentario. Sin embargo, se puede constatar que parte de las organizaciones europeas más potentes todavía no están presentes en el mercado español. La implantación del Mercado Unico acelerará este proceso y ello traerá como consecuencia el aumento del valor especulativo de las empresas instaladas y una saturación aún más rápida de las fórmulas vigentes (hipers, supermercados y franquicias no alimenticias).

Para Cancelo esta situación del "Nuevo Comercio" producirá en los mercados aprovisionales una situación de madurez y una saturación "natural" de la oferta. "La experiencia pasada de las economías europeas más desarrolladas que viven en esta situación induce a pensar que son dos las posiciones estratégicas que pueden salir triunfantes en la situación: los comerciantes dinámicos (vender más para diluir su coste fijo, adaptarse a las necesidades cambiantes del consumidor, mano de obra más flexible y un control mayor de sus "stocks") y las sociedades integradas".





Las grandes empresas además de obtener en grado máximo los beneficios de explotar su integración en todas las funciones (compra, transporte, marketing, etc.) poseen un fácil acceso a la financiación, lo cual les permite hacer frente de modo simultáneo a inversiones cuantiosas. Utilizando esta capacidad financiera, se orientan hacia la implantación de grandes unidades (hipermercados, centros comerciales, etc.) y a la compra de organizaciones ya establecidas.

Cancelo insistió en la globalización del mercado del consumo con el Mercado Unico que acelerará la desaparición de los hábitos tradicionales y las barreras técnicas que aún marcan las diferencias en este sector. **"En todos los países europeos, las empresas se agrupan en supraestructuras de compra, tendencia que continuará desarrollándose en el futuro"**.

Los nuevos conceptos comerciales, que en gran medida pueden estar mediatizados por las administraciones locales (urbanismo, medio ambiente, etc.), tienen como puntos más importantes:

1. La Telecompra:

- a) Venta por catálogo
- b) Venta por catálogo electrónico
- c) Espacio de venta en televisores comerciales.

2. Establecimientos con horarios de 24 horas.

3. Venta de Servicios (revelado de fotos, seguros, etc.).

En cuanto a la estrategia que se plantea Eroski para esta nueva configuración del mercado, Cancelo destacó los siguientes puntos:

- Jugar con fuerza la carta de liderazgo en nuestro mercado.
- Conservar este liderazgo implica un ritmo de aperturas priorizadas en función del carácter estratégico de las mismas. Esto exigirá un acelerado plan de aperturas de grandes dimensiones que requerirán soluciones de financiación digeribles.
- Desarrollar la logística integrada que incluye perecederos.
- La importancia de las diferentes marcas propias deberá continuar creciendo.
- Introducir mejoras en la gestión como la incorporación del scanner en el punto de venta y el desarrollo de la informática.
- Búsqueda de los nichos que aún quedan en la distribución y que Eroski no ha iniciado todavía (Garden Center, Bricolage, Deportes, etc.).
- Adecuación a las necesidades del consumidor con la potenciación del pago por métodos electrónicos en sustitución del dinero y ampliar el horario de apertura de las tiendas.

Todo ello contará con la consolidación de la imagen que Eroski ofrece en **"defensa del consumidor"**. ■

"A lo largo de la historia del Grupo Cooperativo Mondragón se han ido creando las instituciones necesarias que han permitido, además de un desarrollo mantenido la adaptación de la gestión empresarial a las exigencias que el medio nos ha ido imponiendo. En su día fue Caja Laboral Popular, después de Lagun-Aro, más tarde Ikerlan, acabamos de dar a luz el FISO y paralelamente con todo ello los Grupos Comarciales".

Para Javier Mongelos la globalización de l mercado que traerá como consecuencia la aplicación del Acta Unica necesita una nueva estrategia empresarial que se pregunte **"si el modelo de desarrollo que ha sido válido y ha proporcionado éxitos indudables hasta el momento va a seguir siéndolo en el próximo futuro"**.

La interrogante que planteó el Director General de Fagor en su intervención estuvieron precedidas de un sintético análisis de la situación del Sector de Electrodomésticos en los distintos Países Europeos. Las estrategias y movimientos de posición que cada uno está tomando y el análisis del fenómeno Electrolux para ilustrar esta nueva situación del mercado.

Para Mongelos la evidencia de una economía fuertemente basada en los intercambios internacionales se plasma en la concepción generalmente asumida de megamarca global.

En este contexto las grandes concentraciones de empresas en el mercado de electrodomésticos para aprovechar economías de escala, la investigación tecnológica y la planificación estratégica global incluyendo recursos humanos, deja en evidencia la teoría de los costos nacionales y el propio concepto de mercado local, cuya sustitución más inmediata es el concepto de Mercado Europeo en sustitución de aquél.

El Director General de Fagor desmenuzó el caso Electrolux al que describió como **"fenómeno típico que marca las pautas de comportamiento de las empresas que pretenden ser líderes en el nuevo encuadre del Mer-**

10 Líderes de la Distribución alimentaria (1.986)

	Facturación Miles Millones Ptas.	Instalados en España
- ALDI (A)	1.260	NO (sólo enseña)
- LECLERC (F)	1.200	NO (proyec. avanzad)
- INTERMERCHE (F)	1.200	SI (Inicio)
- CARREFOUR (F)	1.030	SI
- SAINSBURY (G.B.)	820	NO
- TESCO (G.B.)	740	NO
- REWE (A)	680	NO
- COOP (A)	650	SI
- CASINO (F)	640	NO
- PROMODES (F)	640	SI
- TENGELSMANN (A)	610	NO
- ASDA (G.B.)	540	NO
- GB-INNO-BM (B)	400	SI Nueva empresa de C. "Bricolage"

"Empresa a la altura de las circunstancias"

JAVIER MONGELOS



cado Unico Europeo y que para nosotros podría ser una referencia".

Las características más sobresalientes de Electrolux que se destacaron fueron:

- Mundialización del Grupo tanto empresarial como fabril.
- Vocación de líder en todos los mercados para lo cual adquiere empresas.
- Práctica de economías de escala en investigación y desarrollo de

componentes.

- La propiedad y el abastecimiento de los componentes les posibilita reducciones considerables en los costes unitarios.
- Nueve de cada diez pesetas son autofinanciadas a través de la emisión de acciones y obligaciones en las bolsas europeas y americanas.
- Organización y gestión matricial.
- Estrategia de adquisiciones de empresas orientadas hacia secto-

res de producto donde el mercado está fragmentado.

Frente a esta situación Mongelos analizó lo que él denominó "desafío" y que sintetizó en las siguientes reflexiones:

- ¿Va a ser por mucho tiempo soportable la pérdida de energías que se derivan de la atomización que la que está sumido el Grupo Cooperativo Mondragón?.
- El objetivo estratégico de primer orden deberá ser el de fortalecer nuestras posiciones en los negocios en los que estamos con opciones de éxito y hacerlos rentables en todas las diferentes parcelas.
- La diversificación si se confirma, deberá ser una estrategia de desarrollo y no una estrategia de supervivencia.
- Es posible que ahora necesitemos crear el instrumento que aprovechando las capacidades financieras de todo el Grupo nos permita entrar en una nueva estrategia de expansión, acomodación al nuevo mercado interior que se llama Europa.
- Es necesario que nuestros Grupos ya sean Comarcales o Sectoriales, alcancen un mayor grado de cohesión y fortaleza.
- La superación de nuestros individualismos comunitarios, valga la expresión, debe dar cabida y respuesta a un nuevo proyecto cooperativo de carácter corporativo que se ponga a la altura de las circunstancias que exige el Mercado Unico Europeo.
- Nuestro Grupo tiene que reflexionar sobre su futuro en una doble dirección: hacia adentro, buscando los diferenciales creativos y hacia afuera tratando de alcanzar la dimensión de escala apropiada a la actividad. Hasta ahora ha ido bien el modelo de autodesarrollo y está por ver si es viable en el tiempo, o hay que idear nuevos modelos. ■

"El Sector Financiero o el cambio de mentalidad"

"Las variables que de forma principal afectan a las entidades financieras son la dinámica innovadora y la gestión eficaz, variables que están al alcance de todas las empresas". Con estas palabras el Director General de Caja Laboral Popular desmitificaba el debate que pretende relacionar competencia financiera en la Europa del Mercado Único con la gran dimensión de las instituciones financieras.

Javier Irastorza profundizó además en el brusco cambio de mentalidad que supondrá la libre com-

JAVIER IRASTORZA

petencia financiera en la nueva Europa sin fronteras y situó a Caja Laboral Popular (CLP) en este nuevo entramado económico.

En su opinión, el sector financiero ha sido en la historia reciente un obstáculo para la creación del Mercado Común ya que los Ministerios de Finanzas y Bancos Centrales de cada país han ejercido un especial control sobre la libre circulación de capitales y la normativa bancaria, variables más

significativas para instrumentar el ejercicio de su política económica.

Sin embargo, para el Director de CLP, y en lo referente a España, "el factor que ha impactado con más fuerza en este proceso ha sido la regulación de las condiciones de establecimientos de la Banca Extranjera, que se realiza por el Real Decreto del 23 de Junio de 1978, a través de la apertura de opiniones de representaciones, la creación de bancos filiales y la apertura de sucursales".

La entrada de la banca extranjera ha supuesto la pérdida del control monopolístico de los bancos y cajas que en menos de una década, han perdido 22 puntos porcentuales de cuota de mercado. Esto ha traído una ampliación en la oferta de servicios financieros, una mejora importante en la calidad de los mismos, se ha producido una mayor tecnificación y una progresiva reducción de los márgenes financieros. Esto supone una nueva y distinta referencia para la banca española que muestra comparativamente algunos aspectos de debilidad con la Europea pero que "se pueden tratar de reducir en lo que resta hasta el año 1993".

La ponencia hizo alusión al entorno competitivo que suponen las cajas vascas en la nueva situación y en este punto hizo alusión al reciente informe sobre la oportunidad de fusión de las cajas vascas, que incluye dos recomendaciones:

1. Fusionar aquellas cajas que compitan en cada territorio.
2. Establecer una cooperación institucionalizada entre las cajas resultantes en aquellas áreas donde existan economías potenciales de escala.

Las instituciones financieras se enfrentan, a un reto importante ya que su negocio principal pierde protagonismo en los últimos años.



"Las cuentas de ahorro, depósitos a plazo y cuentas corrientes que en España alcanzan el 70% de los fondos de particulares, en otros países no alcanzan el 50%, teniendo mayor importancia los fondos de pensiones, los seguros de vida y los valores".

La ponencia del Director General de Caja Laboral Popular también incluyó un pormenorizado análisis de la segmentación del mercado bancario y la perspectiva de la competencia futura. "Nos encontramos ante una banca extranjera que en sus operaciones de activo se encuentra muy especializada en lo que llamamos Banca al Por mayor, mientras que en sus operaciones de pasivo se encuentra polarizada hacia los particulares de renta alta". Esta situación se profundizará a partir de 1993.

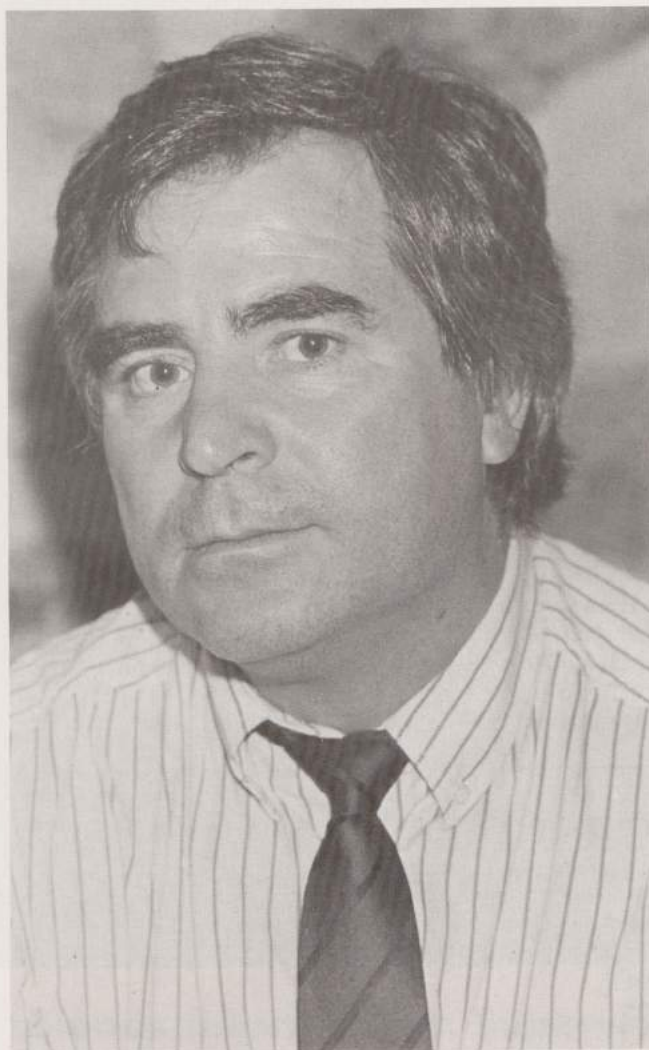
Con estos datos y estas perspectivas, situó a Caja Laboral Popular en su entorno competitivo y detalló los dos segmentos básicos a los que se dirige la entidad: El Grupo cooperativo y la PYME y la economía familiar.

Irastorza constató la pérdida de peso relativo de la financiación del Grupo en el balance de CLP por la buena marcha de aquél. Sin embargo, para el director general habrá que desarrollar, para competir con eficacia, toda una gama de servicios a la empresa de la que el Grupo está necesitado.

También se mostró partidario del mantenimiento como actividad prioritaria la atención del mercado al por menor que aunque provoca unos altos costos operativos, permite una amplia dispersión de los riesgos, factor clave para una entidad como CLP.

Destacó por último el positivo hecho de que CLP tenga una cuota de mercado expansiva con relación a la competencia (Junio 1988-7,14%) y un segmento de clientela a particulares adecuado en donde CLP tiene una excelente imagen.

Con todo ello, Irastorza destacó las ventajas que de esta competencia creciente se habrán de derivar para el consumidor, mientras que deberá adaptarse tanto a la pérdida de una parte de su mercado tradicional como a la realización de una gestión crecientemente más cualificada de asesoramiento financiero. ■



MARIO
HERNANDEZ

SECTOR DE BIENES DE INVERSION

"Efectos negativos tras la incorporación en la CEE"

Dentro del Grupo son 17 cooperativas las que pueden encuadrarse en este sector y tienen como punto diferencial la gran diversidad de actividades que abarca cada una de ellas.

Mario Hernández fué el encargado de analizar la evolución, consecuencias de la entrada en la CEE y perspectivas futuras del Sector de Bienes de Inversión. Así, la evolución del sector en España presenta un incremento de la producción en 1987 de 15,2% (a pese-

tas corrientes) con una similar proyección para este año.

La presión de las importaciones, por otro lado, se ha mostrado imparablemente al alza, con un crecimiento en 1987 del 40%, al que se debe sumar el ya alcanzado del 22% en el año 1986. Las previsiones para 1988 apuntan a un incremento que puede rondar el 22%.

El comercio exterior de los Bienes de Inversión viene marca-



da por las transacciones que este sector tiene con la CEE que es el mejor cliente y el principal suministrador. Las compras a la CEE han crecido un 46% y las ventas un 13%.

El análisis que Mario Hernández hizo sobre la situación de este sector en la CEE y en España arroja un evidente saldo negativo para esta última, ya que el peso específico que tiene la fabricación de Bienes de Inversión sobre la Industria en la CEE es del 11,3%, mientras que en España sólo se alcanza el 4,1%.

Para el Director de Mugalde estos datos suponen una clara evidencia de las negativas consecuencias que ha tenido la incorporación de España a la CEE. **"El balance para el sector es negativo, paliado únicamente por el fuerte tirón de la demanda interna que ha permitido un crecimiento que ha ayudado a me-**

jorar la cuenta de resultados".

La reducción de aranceles ha tenido una repercusión importante de cara a situar en mejores condiciones los productos importados de la Comunidad.

Las barreras técnicas tampoco están teniendo repercusiones que cabría suponer, debido sobre todo, a la escasa importancia que están dando al tema los organismos que tendrían que velar por el cumplimiento de la norma.

A estos factores, habría que añadir la pérdida de competitividad como consecuencia del diferencial de inflación y la evolución de la paridad con respecto a las monedas de la Comunidad.

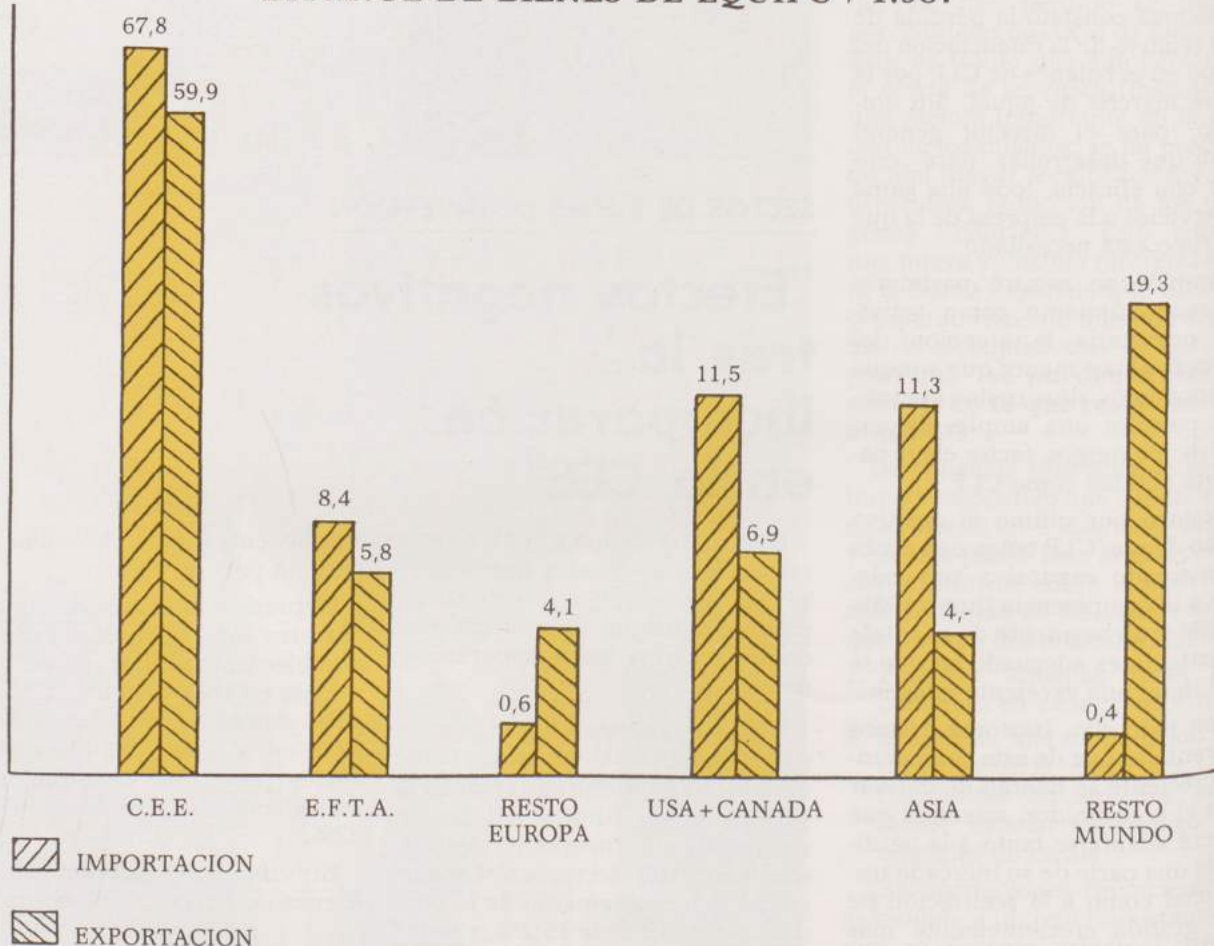
Sin embargo, la integración en la CEE también aporta datos positivos ya que ahora se cuenta con un mercado consumidor de 320 millones, lo que permitirá adecuarnos en segmentos de mercados cuyo tamaño sea importante.

El mercado europeo también añade la oportunidad de una reducción de costos a través del aprovisionamiento externo, debido a que la oferta será mucho más competitiva y completa.

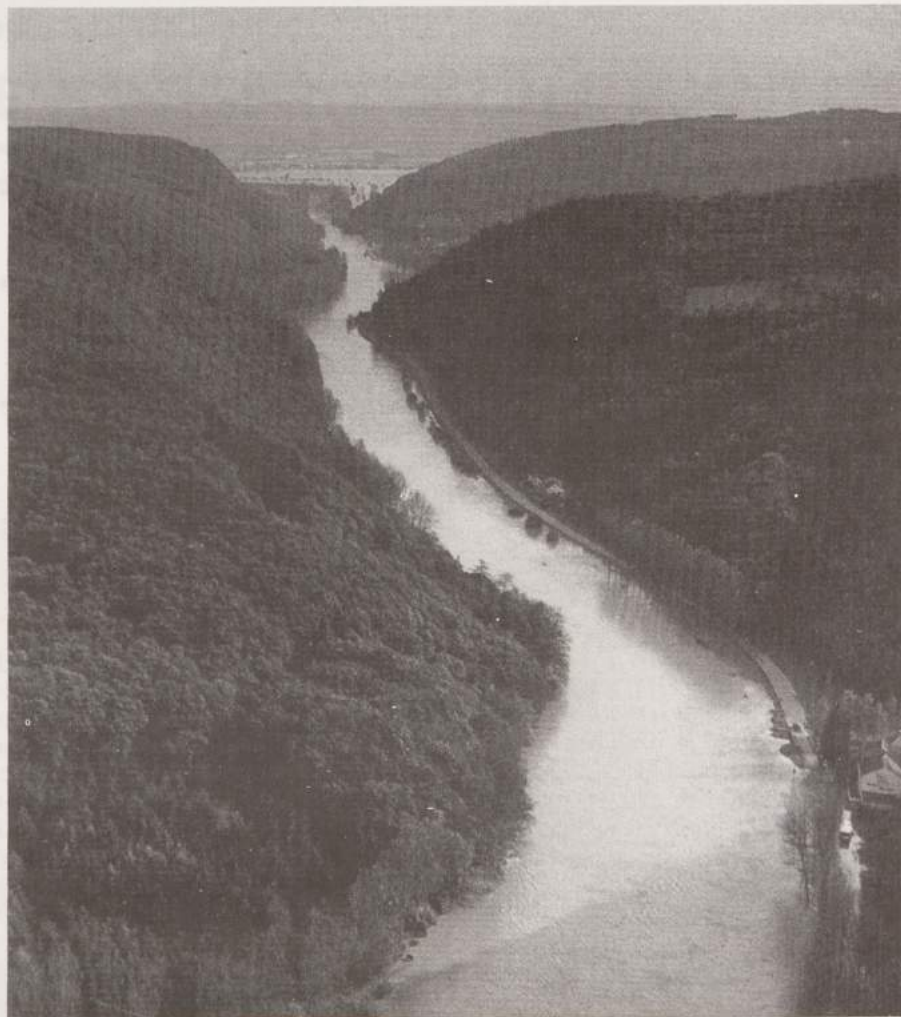
Para Mario Hernández el éxito o fracaso de nuestra integración pasa por una adaptación hábil a la nueva situación y también serán importantes las decisiones de tipo económico político que adopte el Gobierno ya que pueden afectar directamente a los costes de producción.

Por último, la elección de la estrategia futura para el sector tendrá que tener en cuenta la posibilidad de llegar a acuerdos entre empresas españolas y europeas que contará en nuestro caso con la **"dificultad propia por el hecho de ser Cooperativas y las limitaciones que esto conlleva a la hora de realizar colaboraciones entre empresas"**.

DISTRIBUCION POR AREAS GEOGRAFICAS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL DE BIENES DE EQUIPO / 1.987



Tras el análisis de los sectores anteriores, las Jornadas contaron además con la visión y estudio de los restantes sectores en los que el Grupo actúa y que resumimos a continuación.



Bienes intermedios: Supervivencia antes que rentabilidad

Rafael Leturia repasó este sector, de importante presencia en el Grupo, al que describió como "altamente diversificado, formado por empresas cuyo tamaño medio es de 150 trabajadores".

En este sector, la tendencia de los grandes productores de automóviles es a racionalizar al máximo su base de proveedores. Esto va a exigir un cambio de rentabilidad importante en los fabricantes del sector. Leturia destacó que la oferta del Grupo en el mercado nacional es buena, pero es bajo en

el europeo. "Evolucionamos hacia una globalidad de mercado que supone el ir hacia una multinacionalidad de aprovisionamientos y de productos".

Entre los retos que Leturia planteó para el sector destacó la inversión en I+D, avanzar hacia calidad total, informatización e imagen corporativa de marca. "Para 1992, nuestro gran objetivo, más que la rentabilidad, puede decirse que es la supervivencia".

Máquina Herramienta: "Hacia un traje a medida"

Los retos que tiene planteada la máquina herramienta en un próximo futuro tendrán que contemplar una fuerte inversión en tecnología, un concepto más fle-

xible de empresa, una adaptación a los ágiles sistemas de seguridad social con los que cuentan los competidores y una concentración



del esfuerzo exportador en Europa Occidental y del Este.

El modelo de empresa que en este sector debe plantearse es, según Antón Echeverría, el de "traje a medida" que pueda dar soluciones al cliente.

El tamaño de la empresa europea es similar a las que tiene el Grupo, pero debe hacerse un esfuerzo en I+D para adecuarnos a la realidad competitiva Europea.

Mueble: Tecnológica de la organización. Estandarización y flexibilidad

Para el Director General del Grupo Urkide ni la dimensión, ni la tecnología son factores decisivos para el nuevo horizonte competitivo en la Europa del 93 en la industria del mueble.

Pedro Ibaibarriaga tiene claro que las empresas medianas fabricantes del mueble tendrán que ser flexibles, ágiles en sus respuestas comerciales, productivas y de diseño para competir en Europa "El trabajo contra pedido será la clave competitiva para muchas empresas".

Construcción: Adaptación sin traumatismos

Con el 6,6% de la población europea activa trabajando en el sector, la construcción constituye uno de los pilares más importantes de la economía comunitaria.

Maiztegui destacó en su análisis que para las empresas del Grupo no habrá unas repercusiones traumáticas tras la plena integración en la CEE debido a que estas empresas actúan sobre un "mercado cautivo". "Este tipo de empresas serán competitivas en el entorno en el que se sitúan y están perfectamente capacitadas para realizar el tipo de obras en consonancia con su tamaño".

Fundición y Forja: Equipamiento y dimensión europeos

Para el Director General de Oñalan gran parte de la política empresarial seguida en el Sector obedece "a matices de generación espontánea" y genuinas a nuestro hecho jurídico societario.

Las acciones que para Iñigo Aguirre se deberían emprender son:

- Diseño de una política industrial-comercial común en

automoción.

- Complemento comercial-industrial en forja según sus especialidades productivas.
- Acciones de apoyo y colaboración comercial entre cooperativas orientadas al segmento "píping".
- La ausencia de megamarca o marca única es un defecto estructural elemental.

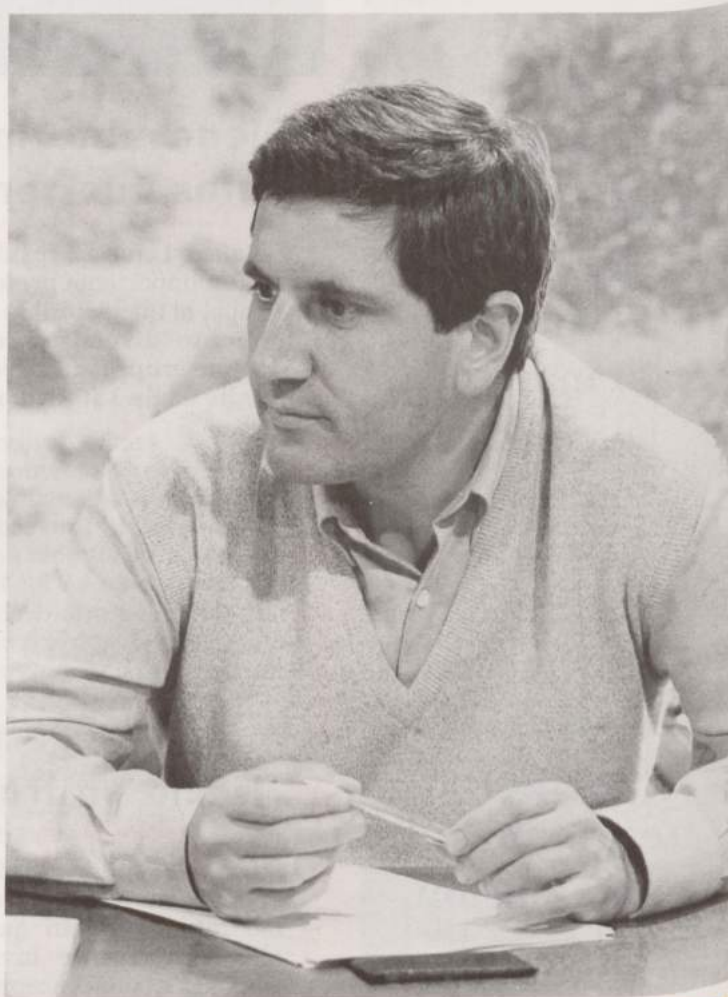
Agroalimentario: Búsqueda del mercado local

"Insistir en el desarrollo de las actividades empresariales que ofrece el medio natural de nuestro país" es, según Mario Zubia, uno de los objetivos con los que se enfrentan las cooperativas del sector agroalimentario.

Otros de los puntos destacados por Mario Zubia fueron la necesi-

dad de introducción de nuevas tecnologías en la elaboración de productos típicos del país, seguir una política de producto diferenciado, estructurar la colaboración intersectorial de nuestras cooperativas, crear una imagen de Grupo y desarrollar la actividad de distribución de productos agroganaderos. ■

Rafael Leturia, director de la división de componentes



FAGOR VENDE A ARGENTINA UNA PLANTA DE LAVADORAS POR 350 MILLONES

A 350 millones de ptas. asciende el importe de la venta de la planta de lavadoras, realizada por Fagor a la empresa argentina LONGVIE CATAMARCA, según acuerdo firmado hoy entre su Presidente, Raul M. Zimmermann, y el Director de FAGOR SISTEMAS, S. COOP., José Ramón Goikoetxea.

Dicha cifra incluye el precio de la maquinaria y el know-how de proceso y producto, así como las labores de ingeniería, instalación e infraestructura que exige su acondicionamiento y distribución en la nueva planta de Catamarca.

Fagor Sistemas es la encargada de llevar a cabo dichas labores quien también realizó no hace mucho tiempo la entrega llave en mano de una planta de fabricación de frigoríficos en China.

El contrato con la firma Longvie contempla, asimismo, el training para los ingenieros y personal de mano de obra cualificada de la nueva planta argentina, que se realizará en Mondragón antes de



finalizar el presente año.

La entrega de la maquinaria está prevista efectuarla a lo largo del primer semestre de 1989 y su entrada en funcionamiento para

finales del mismo año.

La capacidad de producción de la maquinaria suministrada a Longvie-Catamarca será de 200.000 lavadoras/año, si bien inicialmente la fabricación se limitará a unas 40.000 unidades, de acuerdo con las actuales necesidades del mercado argentino y los planes estratégicos de la firma.

Longvie es una empresa con 45 años de experiencia en el mercado argentino y que contaba desde hace tiempo con una participación en su capital de Fagor-Ulgor. La actual operación de venta se circunscribe dentro del ámbito de las excelentes relaciones comerciales que ambas empresas han venido manteniendo.

Longvie es actualmente líder en su país en la fabricación de cocinas, hornos, encimeras, calentadores instantáneos y por acumulación, así como estufas a gas. Con la nueva planta Longvie ampliará su oferta a las lavadoras, bien conocidas ya del público argentino por las operaciones anteriormente realizadas entre la firma argentina y Fagor.

EN RECUERDO DE DN. JOSE MARIA

Con motivo del XII Aniversario de la muerte de Dn. José María Arizmendiarieta la Fundación GIZABIDEA ha organizado un Acto Académico para el próximo **1 de Diciembre, jueves**, a celebrar en el Aula Magna de ESKOLA POLITEKNIKO de Mondragón, consistente en una conferencia que este año correrá a cargo de Dn. José María Setién,

Obispo de San Sebastián, para luego proceder a la proclamación de ganadores y entrega de premios del III Concurso Literario que lleva el nombre del impulsor de nuestra Experiencia.

La Misa de Aniversario se celebrará el sábado día 3, a las 7 de la tarde, en la Parroquia de San Juan Bautista de Mondragón.



El lehendakari Ardanza y el Ministro de Industria, Aranzadi, durante su visita al stand de FAGOR



Participación de alto nivel en la Bienal de M-H



Vista general del stand de FAGOR



Sistema de estampación control-numerizada y corte de chapa fina por plasma con técnica FAGOR.



Maqueta del transfer flexible que fabrica Debako para empresa de tractores checoslovaca



Célula flexible de Soraluze

Torno con CN y robot de carga y descarga de Danobat



Sistema de visión artificial de Ikerlan combinado con robot de ensamblaje

