

**T.U.**

Trabajo y Unión

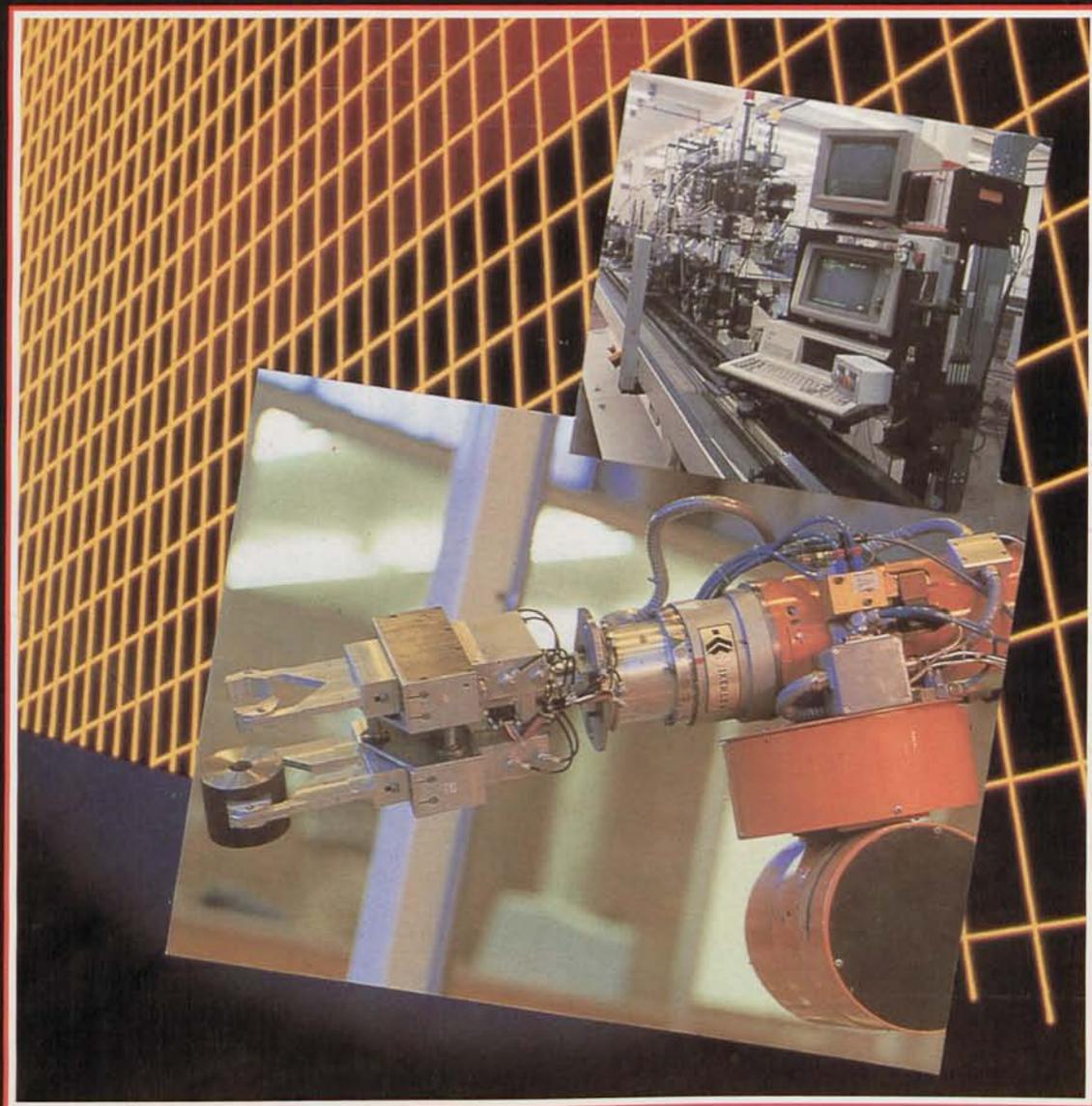
# lankide

N.º 315 Zb.

Junio

1.988

Ekaina



## **TXOSTENAK**

Teknologi berriak  
eta Entresesak

## **ESTUDIO COMPARATIVO**

Entidades de  
Previsión y  
Fondos de  
Pensiones

## **BERRIAK**

Cierres de  
Ejercicio: Fagor,  
Goilan, Eroski

# LA "PERESTROIKA" COOPERATIVA

Los filólogos y traductores no se ponen de acuerdo al definir con exactitud, en otros idiomas, el significado del término ruso "perestroika".

"Aggiornamento" en italiano, "mise au point" en francés, o reestructuración y puesta al día, parecen locuciones sustitutas que podrían merecer la aproximación del vocablo que Gorbachov ha acuñado en su leído libro.

Del cúmulo de análisis que de "perestroika" pudiera hacerse hay uno que subyace sobre todos y que el líder soviético quiere encarar con valentía. El modelo diseñado por Lenin y que trató de aplicar entre 1917 a 1924 se está desvirtuando y Gorbachov, recurriendo precisamente a las fuentes originarias -al mismo Lenin- quiere reformular. Y añade que la "perestroika" es la "segunda revolución" de la Unión Soviética.

De esta afirmación, con bien pocos eufemismos, hace una especie de revisión del pasado para revitalizar el futuro. Y es que Gorbachov, que no hizo la primera revolución y no participó en la toma del Palacio de Invierno de San Petesburgo, del Zar Nicolás II, necesita reponer aquellos orígenes para afrontar la superación de los vicios que, insensiblemente, han ido acumulándose en el tupido tejido de la "nomenklatura" instalada en el Kremlin.

Y además porque es obvio, y él lo sabe, que es difícil que un ciudadano del mundo occidental reclame el modelo de vida soviético, lo que representa, a largo plazo, un peligro latente para la estabilidad del sistema.

## 1993

Va para un tercio de siglo. En 1988 han transcurrido 33 años desde que se inició la "Experiencia" cooperativa. El 25%, 4.523 trabajadores socios, aún no habían nacido.

Es posible, casi seguro, que la efemérides no les diga nada y que ni los conceptos básicos por los que irrumpió la idea sean presas de su acervo cultural. Actualmente ser cooperativista, en gran parte, es tener un puesto de trabajo en unas entidades económicas fortalecidas por el tránsito de una crisis que mientras al resto de empresas ha reducido sus plantillas un 25%, en las del Grupo Cooperativo Mondragón han crecido en la misma proporción, y este hecho ha desencadenado una ilusoria imagen que puede hacernos creer en la inmutabilidad del sistema y su profunda fortaleza, más allá de cualquier contingencia.

Y esto no es así; es decir, no va a ser así. En 1983 seremos Europa y habremos de encarnarnos, desde ahora, y pa-

## Editorial

ra entonces, de los recursos que hagan soportable la confrontación. La sociedad de personas -la cooperativa de la que formamos parte- tendrá que vérselas con empresas creadas bajo el esquema tradicional -sociedad de capitales-, cuyo patrón de medida para ejercer la soberanía descansa en la posesión de las acciones cuya titularidad se ostenta.

En este esquema generalizado se están produciendo movimientos de concentración, de asentamiento, de estrategias empresariales y de adquisiciones y fusiones. Son como deslizamientos insensibles, no aparentes en la superficie, pero que tratan de afirmar sus posiciones para crear empresas europeas, obedientes al postulado básico del ánimo de lucro, necesario para subsistir y soportar las exigencias insaciables del capital.

Lógicamente la pregunta es obvia. ¿Qué puede ser de nuestras Cooperativas en 1993?. ¿Podremos competir desde nuestro territorio cooperativo sin ser presa, necesaria y vulnerable, de las estrategias externas en el campo de las tecnologías, las economías de escala y el "marketing" internacional?. Nuestra dimensión ajustada a 38 millones de habitantes en su 70% de la cifra de negocio será dentro de cuatro años de carácter regional, pues el Estado apenas será algo más que un territorio de entidad menor.

## Nivel de incompetencia

Es conocido el famoso aforismo de Peter (\*) según el cual sentencia que existe en la capacidad humana un momento en el que se llega al "nivel de incompetencia". Es como si, a partir de determinadas prácticas de gestión, los directivos llegasen a quedar obsoletos, a ser incompetentes para ejercer las funciones que tradicionalmente se les tenían encomendadas.

Hay que pensar que lo mismo ocurre a las empresas que dilatan un proceso de evolución asténica, sin pulso vital renovador. Y ¿por qué puede ocurrirle lo mismo a los sistemas sociales?. ¿Y por qué no al cooperativismo?.

Encerrados en nuestro sistema peculiar, sin capacidad de extender universalmente el modelo de sociedad de personas, ni menos de capilarizar en Europa empresas bajo el signo cooperativo, con las que sumar energías, la relación de fuerza no va a estar sin duda en nuestro potencial económico y financiero, ni mucho menos aún en la flexi-

bilidad de crear un modelo capaz de contrapesar el enorme reto de las empresas transnacionales, armadas de mecanismos diferenciales de fácil adaptación, inmunes a factores de corrección por valoraciones éticas, y preparadas en su lógica interna, para asestarnos cualquier medida que nos agote hasta el límite.

## Revisión

Ante 1993 se requiere reformular el sistema. Necesitamos efectuar la "perestroika" cooperativa. No podemos conformarnos con el modelo cuyo origen, más allá de las primeras piedras, se sitúa en 1954. Y, desde luego, no se nos ocurre más que recurrir a su análisis abierto, que debe pasar por:

- Profundizar honestamente en dotar a la opción cooperativa de la frescura de sus orígenes: Trabajo, Unión, Solidaridad.
- Renunciar a la creencia de que existe una inercia perdurable que nos hace inmunes a cualquier cambio institucional, porque somos simplemente cooperativistas.
- Revitalizar el concepto de unificación de la dualidad propietario/trabajador, sin que sólo parte de los socios se sientan integrados y responsables del conjunto de la empresa, porque precisamente el cooperativismo, al que se llegó a través de una instancia superadora de clases, fue el resultado de la búsqueda fructuosa de hacer coexistir, con un modelo de probada lógica interna, al capital y al trabajo, a la dirección y a los dirigidos.
- Admitir que si se produjera la pérdida de estos valores podríamos llegar indefectiblemente a la disgregación del GRUPO, por la extenuación progresiva de capacidad de maniobra: dentro, en la medida de que los socios, todos, no lo entiendan así; y fuera, porque el medio hostil, con su impregnación avasalladora, puede hacer de nosotros en dos o tres quinquenios algo irreconocible.

La utopía es un sistema halagüeño hacia el que hay que tender, con la servidumbre de vernos obligados a realizar un esfuerzo diario para tratar de doblegar su inaccesibilidad.

(\*) Lawrance J. Peter



- |  |   |
|--|---|
| <b>2.</b> Editorial.   | <b>12.</b> El Seguro de Responsabilidad Civil Familiar.<br>Vicente Urcelay.                   |
| <b>4.</b> Cartas.  | <b>14.</b> La nueva legislación de Planes y Fondos de Pensiones.<br>Elias Atutxa.             |
| <b>5.</b> Importantes repercusiones de las nuevas tecnologías en el trabajo y en el empleo.<br>Carmelo Urdangarin. | <b>17.</b> La utilización de la matriz crecimiento-participación del BCG.<br>Alfonso Vázquez. |
| <b>8.</b> Gure Enpresak Teknologia berrien aurrean.<br>Josu Zabala.  | <b>20.</b> No soy postmoderno.<br>José M.ª Mendizábal.  |
| <b>10.</b> Unificación de imagen o una de romanos.<br>José Ignacio Mora.   | <b>22.</b> Kooperatibetako Berriak.<br>Jesús E. Ginto.  |

Edita:  
IKASBIDE.  
Apartado 39.  
Teléfono 79 79 99.  
Aretxabaleta.

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

Director:  
Jesús E. Ginto.

Diseño:  
M.ª Angeles Goikoa.

## IRAKURLEARI GALDEZKA

**K**onturatuko zinenez, TU-Lankide gure aldizkari honek hainbat aldaketa jasan ditu azken hiru urteotan, bereziki aurkezteko era, enfokea eta edukinari dagozkion ataletan.

"Zuzendariari gutunak" Sekzioa zabalik egon da beti aldizkariari buruzko eritziak eman ahal izateko. Dena dela, uste dugu momentu egokia dela zuekin lotura zuzenago baten bidez eta honako galdekizun laburraren laguntzarekin, zure iradokizun eta eritziak gertuagotik jakitekoa:

1. Zeintzu lirateke, zure ustetan, aurkezpena eta edukinari buruzko alde positiboena?

2. Ildo beretik, zeintzuk alde negatiboena?

3. Aipa itzazu, zuretzako interes berezirik gabeko gaiak.

4. Maiztasun handiagoarekin ikusi nahi zenituzkeen gaiak.

5. Proposatuko zenituzkeen gai berriak.

6. Bestelako eritziak.

**Ebaki galdekizun hau eta postaz bidali helbide honetara:**

**Ikasbide, Posta-kutxa 39, 20550 Aretxabaleta, edota zure Kooperatibako Pertsonaleko Departamentuaren bidez.**

## Sr. Mendizabal, ¿existimos las mujeres?

Contestando al artículo aparecido en el T.U. n.º 312 firmado por José M.ª Mendizabal con el muy sugerente título "HAGAMOS AL HOMBRE", en el que se repite 44 veces la palabra tal, una recuerda lejanos tiempos en que se enunciaron las tesis bíblicas de que la mujer provenía de la costilla del hombre, proyectada para distraerle y entretenerle, no tenía cerebro, luego no podía pensar y crear y era la culpable de la mortalidad del género humano.

No vale la sonrisa cómplice para explicar que en los análisis generales uno se refiere al género humano, pero que en el discurso que emana de la cotidianidad de la vida tratan la realidad como si toda la gente fuéramos hombres, como si el mundo sólo se compone de hombres y los problemas que merecen toda la atención son asuntos de los hombres.

El lenguaje Sr. Mendizabal cumple una función importante, es fiel transmisor de una determinada ideología. Está concebido para transmitir unos valores determinados. Hay un interés primordial, bien meditado por parte del poder establecido, para que a través del lenguaje se manifieste toda la cultura machista, que asegura una dominación masculina.

3 Fotografías en las que no aparece ni tan siquiera una mujer. Elocuente documento gráfico que responde a la mentalidad no sólo de quien suscribe el artículo (muy preocupado del futuro Hombre y donde las mujeres estamos excluidas del Universo), sino también de todo el equipo responsable en la elaboración de la revista.

Hoy los seres humanos reconocemos de lleno que el dominio de la naturaleza no ha supuesto ningún avance para el ser humano y que la persona sabia no es aquella que domina el mundo, sino la que interpreta sus leyes y se apasiona por vivir en armonía con ella. Y nosotras las mujeres, la mitad del Cielo-Planeta, somos parte de esa armonía y la hermosa interpretación de la vida es obra de hombres y mujeres.

Lejos vemos las mujeres la construcción del hombre sabio, crítico, altruista, humano, el buen hombre del futuro que tanto preocupa, mientras éste no vaya despojando de su ordenador cerebral esa monstruosa capa de luces rojas de dominio masculino que frena y paraliza día a día con descaro y sin

sonrojos la circulación del tráfico femenino.

Unido a todo lo antes dicho nos gustaría recalcar la importancia que se le da a la Tecnología, y lo que nosotras pensamos de ella, que en ningún caso es aséptica, que está al servicio del Poder y de una determinada clase. Al igual que pensamos que el problema del hambre del mundo es un problema de reparto, de diferencias de clase. Es en definitiva el 3.º mundo el que pasa hambre para que las clases diferenciadas del 1.º derrochen.

Por otra parte cuando Mister Mendizabal habla de políticos les relaciona con el dominio de manejar, bomba atómica y todo tipo de males. Pero nosotras queremos dejar claro que también hay mujeres y hombres que la única política que practican es la de combatir las injusticias solidarizándose con la gente marginada y apoyando sin duda ninguna a la lucha que llevamos las mujeres por conseguir nuestra liberación. Desde luego no es esta la política de los dirigentes cooperativistas.

Clara Elcorobarrutia (FAGELECTRO)  
Miren Gallastegui (AMAT)  
M.ª Luisa Cabeza (ULGOR)  
Concepción Ilarduya (ULGOR)  
Pilar Altuna (ULGOR)  
Mila Larrañaga (FAGOR CLIMA)

## CONSULTA AL LECTOR

Como has podido notar, nuestra revista T.U. Lankide ha experimentado una serie de cambios en su presentación, enfoque y contenido a lo largo de los tres últimos años.

La posibilidad de manifestaros acerca de la revista ha estado abierta en todo momento a través de la Sección de Cartas al Director. Creemos que ha llegado ahora el momento de dirigirnos directamente a vosotros en búsqueda de opiniones y sugerencias, en base a un pequeño cuestionario:

1. ¿Qué aspectos valoras como más positivos tanto en la presentación como en el contenido?.

2. ¿Qué aspectos consideras como más negativos?.

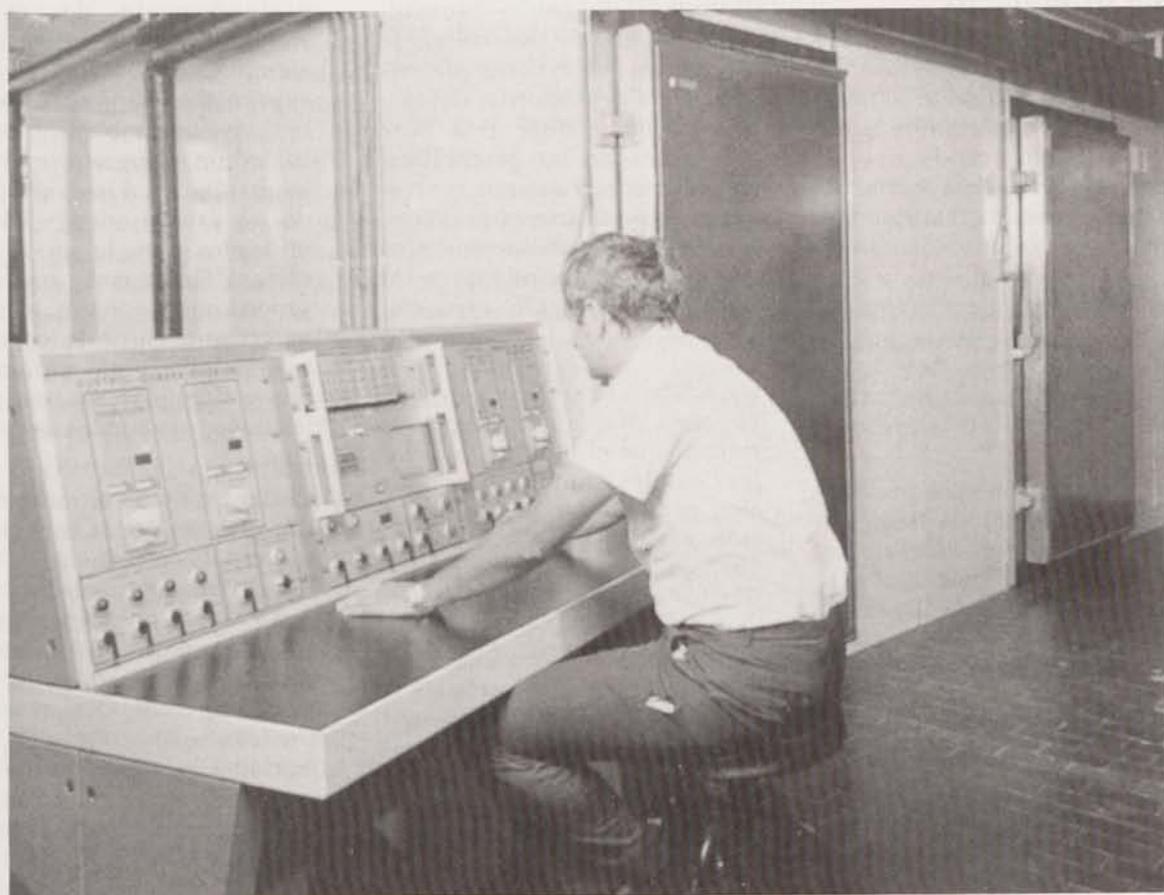
3. Temas que no tienen mayor interés para tí.

4. Temas que desearías se trataran más.

5. Temas nuevos que introducirías.

6. Otras sugerencias.

Recorta este cuestionario y envíalo por correo a Ikasbide, Apartado 39, 20550 Aretxabaleta, o a través del Departamento de Personal de tu Cooperativa.



## Importantes repercusiones de las nuevas tecnologías en el trabajo y en el empleo

**CARMELO URDANGARIN**

Una de las características de la evolución científica y socio-económica reciente es la aceleración de los cambios tecnológicos como consecuencia de diversos descubrimientos y de su aplicación en la práctica diaria, que afectan en mayor medida a la gestión y a los procesos que a los productos, aunque no puede olvidarse, por ejemplo, la gran trascendencia de los nuevos materiales. Esta circunstancia explica su gran repercusión en la generalidad de nuestras actividades diarias, lo que, previsiblemente, se va a acelerar en el futuro.

La actual evolución tecnológica se basa, fundamentalmente, en la información, es decir, en la capacidad de su procesamiento y generación a velocidades cada vez mayo-

res y a costes decrecientes. Lo que fue la energía para las revoluciones industriales precedentes (máquina de vapor, electricidad, etc.) es la información para la que actualmente vivimos y que ha iniciado una nueva época histórica de cambio rápido y reestructuración del sistema productivo y de poder.

Aunque es imposible prever con certeza cuales van a ser las consecuencias futuras en la vida cotidiana de los avances recientes y los esperados en las nuevas tecnologías, existe el convencimiento generalizado de su gran trascendencia, sobre todo por el

desarrollo de la microelectrónica, informática, telecomunicaciones, automatización, laser, biotecnología, energías renovables y nuevos materiales.

Se estima que son cuatro las razones principales que determinarán su gran incidencia futura. Por un lado, la difusión a todos los niveles de estas tecnologías, así como la aceleración del progreso tecnológico. Tendrá gran repercusión su integración en un conjunto coherente y la imposibilidad, para cada país, salvo contadas excepciones, de conseguir la totalidad de lo que se conoce como cadena tecnológica. →

## → Cambios en el sistema productivo

La difusión de las nuevas tecnologías ya está teniendo una gran incidencia que se acelerará en el futuro con importantes cambios en el sistema productivo y que se prevé se oriente hacia la aceleración de la automatización, actualmente importante, disminuyendo la intervención directa del hombre en la fase de ejecución de la producción. Esta intervención será cada vez más reducida y, a veces, incluso no será necesaria, lográndose fabricar sin la presencia humana.

La nueva situación será posible por el conocimiento, en tiempos reales, de las distintas fases de la fabricación, lo que permitirá su tratamiento e interpretación para poder actuar sobre el sistema de producción, hay que destacar:

- La constante mejora de los materiales y su difusión.
- Las máquinas-herramienta con control numérico representarán la totalidad del parque y se desarrollarán numerosos instrumentos para conocer el estado de la pieza en el curso de su mecanización, pudiéndose corregir, si ello es necesario, las desviaciones que se produzcan.
- Se generalizará la utilización de los robots, previéndose que su número se multiplique por veinticinco en las dos próximas décadas. Sus posibilidades aumentarán de forma importante y tendrán capacidad de aprendizaje y de interpretación de lo que es el conjunto de la tarea (funcionamiento en bucle cerrado. Las aplicaciones principales serán, además de la pin-

tura, la soldadura y el ensamblaje, que se llevarán a cabo de forma totalmente automatizada, gracias al desarrollo de captadores específicos de visión, de la proximetría, del tacto, etc., pudiéndose identificar y/o reconocer las geometrías, los materiales y sus estados térmicos o mecánicos para conseguir dominar la evolución de los parámetros descriptivos de la tarea en sí (posición, esfuerzo, temperatura, etc.).

- Los talleres flexibles serán cada vez más numerosos. Podemos estimar que el número de células flexibles se multiplicará por cien para el año 2005 en relación con las que existían en 1985. La instalación de un taller flexible dependerá de la velocidad de evolución del producto, del número de piezas a fabricar en serie, de la incidencia de la flexibilidad sobre el costo del producto, etc. Por otra parte, los nuevos métodos de organización de la producción, tales como el método conocido como sin stock intermedio, serán ampliamente utilizados, modificando, de hecho, la concepción de los talleres de producción.

- Las tecnologías que están emergiendo hoy en día modificarán profundamente algunas funciones de los talleres. Por ejemplo, las técnicas de colaje suprimirán una parte importante de los ensamblajes mediante soldadura o fijación con pernos, lo que supondrá la modificación de los procedimientos clásicos utilizados para la unión entre piezas. Del mismo modo, los procedimientos de moldeo y de inyección a partir de los nuevos materiales, serán automatizados y reemplazarán, en parte, los métodos actuales de fabricación.
- El desarrollo de la mecatrónica (integración de los conocimientos de la mecánica y de la electrónica) fusionando materiales específicos y captadores internos, permitirá un conocimiento más ajustado del comportamiento de estos conjuntos "mecánicos" y, gracias a un buclaje de esta toma de informaciones, se podrá desarrollar una mejor adaptación de la función en sí y de la seguridad de su funcionamiento.
- En las oficinas de estudio se generalizará el diseño por ordena-

### EVOLUCION SECTORIAL DEL EMPLEO EN LA C.A.P.V.

SECTOR	1975		1987	
	TOTAL	%	TOTAL	%
Agricultura	65.500	8,3	29.400	4,6
Industria	357.500	45,2	232.900	35,9
Construcción	68.900	8,7	40.300	6,2
Servicios	299.100	37,8	346.500	53,3
<b>TOTALES</b>	<b>791.000</b>	<b>100,0</b>	<b>649.100</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: INE (EPA)

### LAS DIEZ PROFESIONES QUE MAS EVOLUCIONARON EN ESPAÑA ENTRE 1975 Y 1981

LAS QUE MAS AUMENTARON	VOLUMEN DEL AUMENTO	LAS QUE MAS DISMINUYERON	VOLUMEN DE LA DISMINUCION
1. Personal de servidumbre	97.626	1. Asalariados agrícolas	646.542
2. A.T.S.	81.401	2. Peones	238.404
3. Capataces	80.378	3. Conserjes	175.603
4. Directores de empresas privadas	64.680	4. Agricultores propietarios	123.707
5. Profesores	62.190	5. Trabajadores de la construcción	104.021
6. Ocupación no bien especificada	47.728	6. Trabajadores del mueble	102.666
7. Trabajadores de forja	36.822	7. Conductores de transporte	92.115
8. Propietarios-Directores de comercio	33.140	8. Trabajadores siderometalúrgicos	87.132
9. Personal de Servicio de Protección	27.235	9. Trabajadores de otros servicios	79.378
10. Jefe de Oficina	24.220	10. Trabajadores del textil	77.784

FUENTE: INE. Censo de población (1981). Padrón Municipal (1975).

## AUTOMATIZAZIO HAZKORRA

Teknologia berrien zabalkundeak, eragin handia dakar enpresako iharduera eta baita ere enpleguaren mundura. Intzidentzia hori areagotuz joango da berehalako etorkizunean, eta automatizazio-prozesuak abiada handiagoa hartzen duen bitartean, gizonaren partehartze zuzena gutxituz joango da produkzio-faseko lanari dago-kionean.

Egunetik egunera urriagoa izango da giza-baliabideen partaide-tza, eta kasu askotan ez da beharrezkoa ere izango, izan ere gizonaren presentziarik gabe fabrikatzea lortuko bait da.

Historian zehar sortu diren aldaketa teknologikoen ondorio desberdinak ekarri dituzte enpleguarekiko. Egindako ikerketek bi konklusiotara garamatzate: batetik, enpleguaren eta garapen teknologikoen arteko harremanaren konplexotasuna, eta bestetik, teknologia berriak ez inkorporatzeak, epe luze eta ertainera enpleguarentzat dakartzan ondorio negatiboan islada.

La organización del trabajo también se verá profundamente modificada.

### El impacto sobre el empleo

Los cambios tecnológicos que se han producido a lo largo de la historia han tenido repercusiones de diversa índole sobre el empleo. De los numerosos estudios que se han llevado a cabo, es obligado destacar, al menos, dos conclusiones. Por un lado, la complejidad de la relación entre el desarrollo tecnológico y el empleo, que necesariamente deben considerarse dentro del contexto económico global. Por otro lado, también hay unanimidad en considerar que las consecuencias negativas para la ocupación son mayores a medio y largo plazo en caso de no adoptarse las nuevas tecnologías que las inmediatas al producirse su aplicación.

El empleo se ve afectado en su volumen global aunque de forma muy distinta según se trate de los sectores que utilizan o los que producen las nuevas tecnologías. Dentro de aquéllas, evidentemente las repercusiones varían de unas actividades a otras, con especial impacto en determinadas acti-

vidades. El contenido de numerosas profesiones cambiará de manera fundamental.

La falta de estudios precisos impide análisis cuantificados con un buen nivel de desagregación pero, como puede observarse en el cuadro adjunto, titulado "Las diez profesiones que más evolucionaron en España entre 1975 y 1981", las modificaciones son sustanciales. Las disminuciones son muy importantes en tareas de baja cualificación (asalariados agrícolas, peones, conserjes, trabajadores del campo y de la construcción, etc.) mientras aparecen nuevas oportunidades de empleo en los servicios (servidumbre, A.T.S., profesores, etc.).

En la C.A. del País Vasco los cambios han sido, también, de gran entidad entre 1985 y 1987, como puede comprobarse en el cuadro titulado "Evolución sectorial en la C.A.P.V.". El empleo industrial disminuye su participación en el total en casi diez puntos, siendo también notables, aunque mucho menos, las reducciones en la construcción y la agricultura, mientras los servicios aumentan espectacularmente su presencia en nuestro país.

Una de las grandes tareas prioritarias actuales y en el futuro de la sociedad en su conjunto, es dar respuesta al gran reto que supone la adecuación de la población, de la vida cotidiana, a los nuevos requerimientos que supone el desempleo tecnológico, en lo que la educación, reglada o no, debe desempeñar una tarea fundamental.

dor en la misma medida, actualmente amplia, que la informática en los servicios contables. Las oficinas dedicadas a la concepción, a la creación y al estudio utilizarán, en una gran medida, las técnicas relativas al XAO, consistentes en una utilización mayor de los bancos de datos, de los conocimientos y/o reglas generados por programas en base a inteligencia artificial. En algunos casos (productos sofisticados, completos, etc.), la línea de producción podrá ser totalmente simulada, aún antes de que ésta se realice.

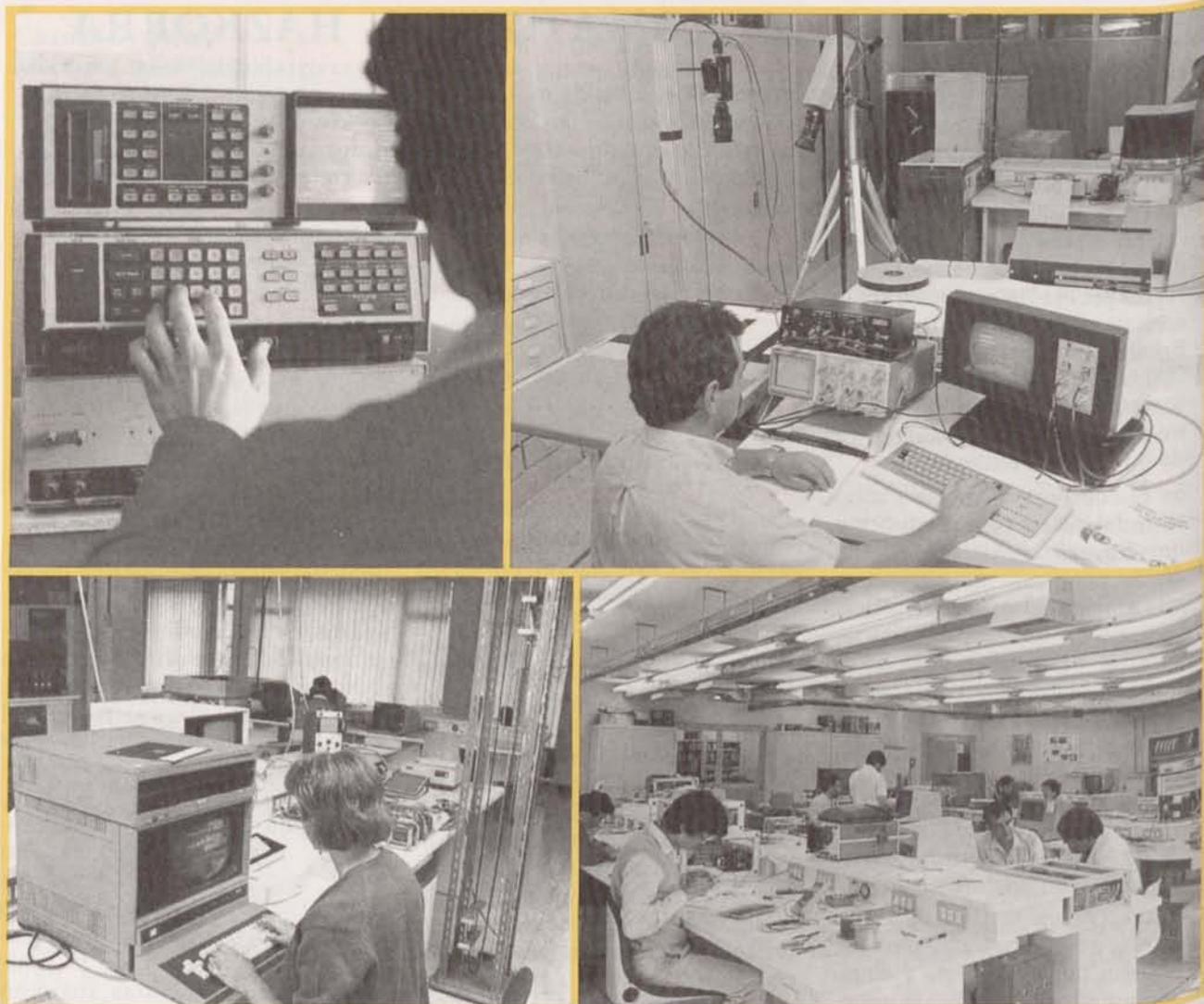
Se puede prever que la evolución del sistema de producción nos llevará a que, en el año 2005, un producto que tenga una alta tecnología no se concebirá sin la interacción con su sistema de producción. Estas dos variables serán dos parámetros importantes de la cadena de producción. Por ejemplo, el ensamblaje y el montaje robotizado del cuadro de mando en el automóvil será determinante a la hora de proyectar el mismo.

Como conclusión diremos que el aumento de la productividad (de un 3,5% a un 4% por año y como media a aplicar a todos los sectores industriales), será cada vez más importante, así como mayor la diversidad de los productos.

La cadena investigación/concepción/diseño/método/producción será mucho más interactiva, dando un mayor relieve a la investigación y al desarrollo.

En las oficinas de gestión y administración, las nuevas tecnologías impondrán cambios de entidad singular, previéndose que, para el año 2000, se pase de los doce empleados de media actuales por puesto informatizado (terminal o microordenador) a uno por trabajador.





## Gure enpresak teknologia berrien aurrean

JOSU ZABALA, IKERLANEKO CAD/CAM DPTU.AREN ZUZENDARIA

Duela urte gutxi bizi geneuen egoerarekin konparatuz gero, guztiz zirkunstantzia desberdinetan mugitzen da gaur egungo errealitate industrialia. Bereziki, epe oso laburrean froga garrantzitsu bati aurpegia eman beharko diogu non eta merkatu libreko egoera batean lehiatzeko gaitasuna erakutsiz. 1992. urtea ez dugu urrun eta pixkana-pixkana begibistan datorrigun urtealdi hori ezinbesteko erreferentzia bilakatu da jadanik.

Hala ta guztiz, geure buruak frogan jartzeko ez dago zergatik urte magiko hori etorri artean geldirik

egon beharrik, ziur bait gaude dagoeneko bati baino gehiagori burutik pasa zaiela eguneroko ihardueran hainbat azterketa gainditu beharreko burutazioa, hain zuzen ere jokurako eratzen ari den tesuinguru berri horren aurrean.

Norberaren posizionamendu erreala lekuko eta aurpegia ematea eskatuko diguten erronkak kontutan, nabaria da enpresek eratu behar dituzten estrategiak era askotakoak izango direla, enpresa bezala beren helburuak garatu, finkatu eta zehaztu ahal izateko.

### Aktiboki inplikaturia

IKERLAN ere enpresa denez gero, konnotazio bereziagoekin nahibada, burubelarri inplikaturia aurkitzen da eginkizun horretan, zeinaren helbururik garrantzitsuenetariko bat, teknologiaren bitartek, enpresak kompetitiboagoak egitean bait datza, konsziente izaki aplikatutako teknologia, bai produktua eta produkzio prozesuari dagokienean, eta baita ere diseinua eta fabrikazioari dagokionetan, kompetentzia industrialaren elementu bereizgarriak izatera iritxiko direla aurrerantzean.

## LA TECNOLOGIA, ELEMENTO DIFERENCIADOR

De cara a 1992 Ikerlan, al igual que cualquier otra empresa europea industrial o de servicios, se halla confrontada a una serie de desafíos y de estrategias. Su implicación ha de ser especialmente activa, desde el momento en que uno de sus principales objetivos es contribuir a través de la TECNOLOGIA a que las empresas sean más competitivas.

En este sentido, las empresas son cada vez más conscientes de que la tecnología aplicada tanto a los productos como a los procesos productivos, desde el diseño a la fabricación, constituirán un elemento diferenciador cada vez mayor en la competencia industrial.

Nahi badugu, edo nahi ez badugu, onerako ala kalterako, TEKNOLOGIA da industri munduari eta oro har bizitza osoari ematen ari zaion bultzada eta erritmo azeleratuaren eragilea, eta aldi beretan zenbait astinaldi eta ustegabeke deskolokatze askoren errudun. TEKNOLOGIA, termino zaharra, joandako hamarkadatan gutxietsia, egun oso modan jarri zaiguna da. Pentsaezinezko dinamika berri batekin bultza da teknologia, eta iraultza horren katalizatzaile izan dira mikroprozesagailua eta mikroelektronika.

Iraultza honek eguneroko bizitzan duen eragina oraingoz baztertu eta bereziki industri munduari atxikirik, hona egin dezakegun baieztapena: duela dozena bat urte elitezko enpresentzako bakarrik erreserbatuak zeuden teknologiek, gaur egun eskaintza zabala eta naturala egiten dute. Ordenadore bidezko diskinua (CAD), ordenadorez lagundutako fabrikazioa (CAM), makinarteko eta plantarteko garraio automatikoa, robotika, prozesuen kontrola, ordenadorezko produkzio-kontrola, komunikazio-sareak, etab, esandakoaren lekukoak dira. Maila honetan, iraultza mikroelektronikoaz baino egokiago litzateke iraultza informatikoaz hitzegitea, izan ere goian aipaturiko teknologiatan inkorporatu den softwareak, elektronika bera baino indar esponentzial handiagoa lortzen ari bait da.

### Helburuen onespina

Zer dakar, ordea, teknologia berri guzti honek gure enpresen

konpetitibotasuna hobatzeko bidean? Horixe bait da, zalantzarik gabe, planteatu behar dugun arazoa.

Erantzuna, zalantzarik gabea ere, gauza asko lor daitekeenaren ildotik doa, baina inondik ere ez da ulertu behar produkzioko prozesuaren baitan sartze hutsak, definizioz, arrakastarik eman dezakeenik. Enpresa bakoitzak badu bere espezifikotasuna, adar indartsuak eta beste ahulagoak ere, beraz enpresa behartuta dago bere helburuak eta beharrak aztertzearekin batera estrategia propio bat finkatzera. Helburuak desberdinak izan daitezke: merkatuko eskabideari erantzun azkarragoa, produktuaren kalitatea hobatzea, prestazioen hazkundea, kostuen murriztea, garapeneko denboren labutzea, stock-en kontrola, malgutasun handiagoak, etab, etab.

Helburu bakoitzaren lehentasunak finkatu ondoren, horiek betetzeko estrategia zehaztu behar dute enpresek, gogoan izanik gainera

estrategia hauek sekzio bakoitzean eta guztietan izango dutela eragina, beraz, helburuen onespina maila guztietan ere eman behar da.

Zoritxarrez, sarritan ikus ditzaiegu filosofia honen bi ertzetan posizionatzea gogozkoa duten planteamentuak. Enpresa batzuren kasuan badirudi, CAD/CAM pakete baten erosketak, edota sekzio batean robot bat kokatzen dela, edo produkzioaren kontrolerako super-programa ezartzeak, arazo guztien konponbide izan behar luketela. Edo beste muturrean kokatzen diren enpresen jarrera, zera bait diote sistematikoki: "guzti hori oso ondo dago baina nere arazoa desberdina da, hori ezin dakiokere nere kasu partikularrari aplikatu".

Eta, jakina, egia da kasu bakoitzak desberdina dela; gutxi izan ohi dira bere osotasunean bakoitzaren arazoari ondo egokitzen zaizkion irtenbideak. Baina hain egia nabarmena ez dena zera da, arrazoi hori nahikoa izatea eskuz gurutzatu eta berdintsu jarraitzeko. Esperientziaren argian esan daiteke badauela eta garatu daitezkeela soluziobide konkretuak arazoizko kostu eta eperen barruan. Hitz batean, hauxe da IKERLAN-en egitekorik funtsezkoena:

- Epe ertainean, enpresentzako teknologia estrategikoak identifikatzea.
- Teknologia horien bereganatzea eta garapena.
- Eratutako proiektuak enpresetan aplikatzea.



# Unificación de imagen o una de romanos

JOSE IGNACIO MORA

**Hace no mucho** y cuando asistía a un congreso sobre imagen de empresa, uno de los comunicadores más destacados del Estado y periodista renombrado comenzaba su explicación sobre la estrategia que una gran empresa estatal en profunda crisis había seguido para proyectar una nueva imagen y para controlar una comunicación con periodistas, clientes y accionistas que hasta aquel momento no existía.

Para explicarlo todo, comenzó con un cuento de romanos que a mí me gustó mucho: se trataba de un opositor a la antigua usanza que, consumido su tiempo de estudio en actividades menos aburridas que el monótono ejercicio de pasar horas muertas delante de libros, tuvo la amarga y consecuente sensación el día antes de su examen de que iba a hacer el más absoluto de los ridículos ante un adusto y austero tribunal. Por eso, y emulando a todo buen estudiante, se propuso pasar la noche anterior a la fatídica prueba sin dormir

y estudiando sin desmayo la lección correspondiente a los romanos por si sonaba la flauta.

Cuando le llegó su turno, el presidente del tribunal sacó la bolita que le daría el tema para su examen oral con tal mala suerte que la bolita decía "Los fenicios". Nuestro estudiante, tras unos comienzos dubitativos tomó seguro el hilo de su argumento: "Importante cultura los fenicios .... grandes comerciantes y portadores de conocimientos .... pero claro, nada podríamos entender de los fenicios sin antes explicar a los roma-

nos", y soltó todo su saber romano que había adquirido en la dura jornada anterior.

El tribunal no contento con la airosa salida del candidato volvió a sacar otra bolita, con un rotulito que decía "Los griegos" y nuestro estudiante volvió a repetir la operación como si nada. Al final, no tuvieron más remedio que aprobarle.

Y viene todo esto a cuento por que en lo que nosotros llamamos GRUPO sucede algo parecido cuando alguien, osado por otra





parte, esgrime argumentos en favor de una mayor coherencia y uniformidad en cuestiones que atañen a la imagen y al intangible comercial que es la marca única o por lo menos, la no proliferación de logotipos que hacen sonrojarse a quien pretende vender o comerciar con la imagen del GRUPO.

Cualquiera que sea el caso estudiado, cualquiera que sea el interlocutor, todos coinciden en señalar la importancia de buscar procesos de unificación de imagen, potenciación de un único logotipo y esfuerzos dirigidos, en suma, hacia la reconversión en intangibles, tan necesaria hoy como las que se anuncian en las primeras páginas de los periódicos.

No han faltado voces que desde el interior han hablado de megagrupo, megamarca y otros conceptos que hacen referencia al mismo objetivo. Pero también desde dentro, todos nos empeñamos en contestar con la lección de los romanos evitando así complicaciones y difíciles ejercicios de adaptación a las nuevas mentalidades comerciales.

Y esto no quiere decir que el presentar unos balances saneados año tras año, un volumen de ventas que se ajuste a las previsiones y una gestión eficaz se puedan comparar a la lección de los romanos y que por lo tanto, carezcan de significación. Todos estos elementos tienen una importancia suprema, porque sin ellos no habría pensar en los demás, sin ellos no habría empresa y tampoco sería

posible plantearse el salto en el vacío que estoy proponiendo.

Aun sin dejar de lado la lección de los romanos y más todavía, teniendo en cuenta, creo que no se están haciendo verdaderos esfuerzos encaminados a investigar la posibilidad de ser y parecer un grupo mediante aquello que comercialmente nos identificaría como tal y que pese a que muchos aún hoy les parece una horterada, es también una evidencia aplastante: la imagen.

Parecería esta argumentación un supremo ejercicio de ingeniería si no se hiciera referencia a dos dificultades que el Grupo Cooperativo Mondragón tiene planteadas de manera poderosa y evidente:

1) Hablar de marca única, logo único o unificación comercial es solamente la guinda de un pastel que implica un proceso serio de reorganización industrial, política estratégica, objetivos a largo plazo, etc.

Planteando la imperiosa necesidad que el GRUPO tiene de reconversión comercial en el aspecto de imagen, sería algo así como empezar la casa por el tejado.

2) La particularidad que implica el hecho cooperativo hace más difícil todavía llegar a este tipo de consensos en los que la cesión de voluntades y la dejación de soberanías individuales es casi tanto como pedir al hombre que vaya contra su naturaleza.

Pero el instinto de supervivencia es también parte ineludible de la naturaleza humana y en esto, aún asumiendo el riesgo de plantearlo con tintes dramáticos, está también nuestra supervivencia como GRUPO, que no como unidad productiva individual, como cooperativa aislada, que dependerá de factores diversos y coyunturas externas que se escapan de este planteamiento y que tienen una naturaleza mucho más económica.

Nuestro reto en los próximos años no sólo está en vender más y mejor que la competencia, sino en hacerlo sobre bases sólidas, explotando intangibles poderosos que el GRUPO los mantiene muertos, y reconvirtiendo la mente, egoísta/individual que guía cada uno de nuestros movimientos.

Este reto, tiene para mí cinco pasos específicos que darán como resultado una unificación aceptable de marcas que nos harán acercarnos mucho más a la realidad comercial en la que nos movemos. Esto, quiero advertirlo, no es una novedad, es algo tan simple como el proceso que han seguido los demás y del que nosotros, tenemos también algunos ejemplos:

- 1) Mejorar el conocimiento de la marca mediante acciones culturales, deportivas, científicas, etc.
- 2) Relacionar el producto de cada empresa con la marca (comunicación corporativa).
- 3) Aprovechar el marketing de producto para reforzar el nombre de la empresa.
- 4) Realizar el cambio de nombre y adaptarlo a los embalajes, comunicaciones, soportes, etc.
- 5) Mejorar la información interna para que los socios entiendan el cambio que todo esto supone.

Mientras no asumamos este reto, el tiempo corre claramente en nuestra contra. Mientras haya respuestas evasivas, encogimientos de hombros y excecpticismo, sólo habremos aprendido una lección: la de los romanos. Y claro, algunos aprobarán, pero otros...

Una persona  
incurre en  
Responsa-  
bilidad Civil  
cuando  
involunta-  
riamente  
causa un  
daño  
corporal o  
material a  
otra persona



VICENTE URCELAY

## El Seguro de Responsabilidad Civil Familiar

EL NO CAUSAR DAÑOS a los demás es, quizá, la más importante regla de las que gobiernan la convivencia humana. Por eso la sanción de una conducta dañosa responde históricamente a una elemental exigencia humana y social: El autor de un mal o daño inferido a otro responde de él, es decir, está sujeto a Responsabilidad y, en principio, la responsabilidad se traduce en la obligación de reparar o indemnizar los perjuicios causados a una tercera persona. Entrando un poco en el concepto de Responsabilidad Civil, se puede decir que una persona incurre en ella aún cuando involuntariamente causa un daño corporal o material a otra persona. Y consecuentemente esa reparación o indemnización la tendremos que realizar aunque no tengamos culpa alguna.

El daño que podemos causar a otra persona puede ser:

- a) Daño personal: lesión corporal o muerte.
- b) Daño material: daño, deterioro o destrucción de una cosa perteneciente a un tercero.

c) Perjuicio: pérdida económica que sufriera la víctima como consecuencia de los daños anteriormente citados.

Por eso se suelen emplear normalmente los dos vocablos (daños y perjuicios) juntos, porque un daño sea corporal o material puede conllevar una pérdida de economía en la persona afectada, es lo que se denomina "Lucro cesante".

E insistiendo en que la Responsabilidad Civil nace incluso cuando en nuestra actuación no hayamos tenido culpa alguna, es decir, siendo el acto en cuestión realizado involuntariamente (por equivocación, negligencia, etc.) y tales actos no estén castigados penalmente, es preciso distinguir de la otra responsabilidad llamada Penal.

La Responsabilidad Civil que vengo tratando no conlleva ninguna pena o castigo (multa, prisión, etc.), sino únicamente la obligación de reparar el mal causado. Por el contrario, una persona incurre en Responsabilidad Penal cuando comete un delito o falta que esté penada por la ley. Pero

además de la pena que le corresponda en su caso, la ley establece que la persona responsable de la comisión de un delito o falta, es también responsable civilmente de los efectos de los mismos.

### Sujetos activos de daño

Para no liar los conceptos y entender con claridad el tema de la Responsabilidad Civil, quedémonos con la idea que sigue: Potencialmente cada uno de nosotros es sujeto activo de un daño y estamos obligados a reparar o indemnizar aún cuando no tengamos culpa, incluso aunque no tengamos con qué pagar en este momento, porque del cumplimiento de las obligaciones responde el deudor con todos sus bienes presentes y futuros.

Pero este fenómeno o esta afirmación tan severa que establece la ley admite un alivio: la posibilidad de un Seguro de Responsabilidad Civil.

Este Seguro podemos decir que es el que más fuerza está tomando en la sociedad. El desarrollo eco-

nómico y social, el avance tecnológico, etc., incrementan los riesgos y peligros tanto en número como en importancia, y conduce a la convicción de que es conveniente, y en muchos casos, necesario estar asegurado.

Por el hecho de que al levantarnos por la mañana de la cama nadie tengamos la intención de hacer mal al prójimo, no quiere decir que acabe el día cumpliéndose esa voluntad, ya que de manera accidental, imprevista, podemos causar un daño a otra persona, daño que puede ser originado por nuestra propia conducta, por la de nuestros hijos, por la ferocidad de nuestro perro que ataca a un extraño, o porque un ventarrón ha hecho volar la antena de nuestro tejado, etc. etc. Esto nos da la idea de lo que puede ser el concepto de Responsabilidad Civil Familiar. Aunque al principio he intentado explicar brevemente el concepto en un plano general, quisiera ahora centrarme un poco en esta segunda idea de responsabilidad que llamo Familiar, y mi interés en ello es muy simple: Personalmente es el seguro que más me gusta porque tiene mucho de social y mucho de preocupación por los demás, partiendo evidentemente del grado de conciencia de cada uno; y por otra parte porque resulta muy barato para cualquiera.

Su **objeto** es muy sencillo: Cubre la responsabilidad originada por actos de nuestra vida privada o familiar, excluyendo por tanto la derivada por actividades de

tipo profesional (médicos, constructores, restaurantes, etc.).

Llamemos **Suma asegurada** al importe máximo que la Compañía de Seguros indemnizaría a un asegurado en caso de incurrir éste en una posible responsabilidad civil. Esta suma la elige cada uno al contratar la póliza, y normalmente suele ser de 5, 10 o 20 millones de ptas., aunque es posible incrementar. La **prima** o el **precio** de esas sumas suelen oscilar entre 1.500 y 2.700 ptas. aproximadamente (anuales).

Una vez producido o causado un daño personal o material, el asegurado debe comunicar el acaecimiento del siniestro a la Compañía Aseguradora dentro de los siete días, ésta deberá abonar la indemnización que corresponda en el plazo máximo de cinco días de haber conocido la responsabilidad de su asegurado.

## Coberturas

El riesgo cubierto comprende, no solamente el daño causado por el contratante (cabeza de familia), sino también el que pudiera derivarse de su cónyuge, hijos, personal doméstico a su servicio, como empleadas de hogar etc. Y **alcance**:

- Los daños materiales causados por un incendio originados involuntariamente por el propio asegurado o familiares; incluso por el humo, una explosión, etc.
- Daños materiales ocasionados a terceros accidentalmente por el

agua, incluso por simple olvido de cerrar el grifo.

- Los daños ocasionados por la práctica de deportes como aficionado: con la bici, balón, pelota, patines, etc.
- Por el hecho de ser propietario de una vivienda, como caídas de objetos desde el balcón, caída de una antena de T.V., derrumbamiento del alero del tejado, accidentes de personal por fallo de iluminación en la escalera, accidentes en el ascensor, etc.
- Por posesión o propiedad de animales domésticos, como pueden ser agresiones de perros, animales que atraviesan una carretera, etc.

Además de las prestaciones o garantías indicadas a título de ejemplo, las pólizas incluyen tanto la defensa personal a cuenta de los abogados de la Compañía, como la constitución de fianzas civiles si se diese el caso. Asimismo, amplían la delimitación geográfica de la cobertura al extranjero con motivo de desplazamientos ocasionales por período de tiempo no superior a un mes (caso de vacaciones).

Debemos tener en cuenta, por fin, que como requisito esencial para la indemnización por parte de la compañía aseguradora por el daño que causemos por cualquier circunstancia descrita anteriormente u otras posibles, debe ser inferido a **tercera persona**, y no se consideran como tal:

- El propio asegurado.
- Su cónyuge, hijos y padres del asegurado.
- Otros familiares del asegurado que conviven con él.

He intentado explicar el contenido y alcance de un seguro de Responsabilidad Civil Familiar. Sin embargo, actualmente puede integrarse este seguro dentro de un seguro de hogar (seguro de casa). Suelen ser muy completos que además de incluir un amplio cuadro de garantías y coberturas posibles de un hogar, comprende, en las condiciones similares a las descritas anteriormente, el de Responsabilidad Civil. ■

## ASEGURU HONEN GARAPEN SENDOA

Potenzialki, pertsona bakoitza kalte bat eragin dezakeen sujeto aktiboa da, eta sarritan errudun izan gabe ere behartuak gaude kalte hori konpondu edo indemizatzen, une horretan zerekin ordaindurik ez badugu ere. Hain zuzen, gertakari hauei erantzuteko sortua da Erantzunkizun Zibilaren Asegurua.

Hauxe da gure gizartean gehien indartzen ari zaigun Asegurua, ekonomiaren garapenak eta teknologiaren aurrerapenak arrisku-posibilitatea areagotzen bait dute, maiztasunaren eta baita ere inportantziaren aldetik, ondorioz, komenigarria ezezik, aseguratuak egoitearen konbentzimendura garamatzen jarrerak sortaraziz.

# Análisis comparativo de los miembros constituyentes y órganos

## La nueva legislación de planes

**Plan eta Pentsioko Fondoan Legea** erregulatzan duen oinarritzko egiturak ez dio berrikuntza nabarmenik eranstean Lagun-Aroko kolektiboari. Lege berri honek aukera ematen die, Lagun-Aro bezalako Hornidura Sozialeko Entitateei, gaurko egoera berbera mantentzekoa, edota, horrela nahi izanez gero Pentsioko Fondoetan transformatzekoa, azken erabaki hau hartzeko epea, Erregelamendua argitara ematen den egunetik aurrera, urte batekoa delarik.

**ELIAS ATUTXA, SECRETARIO GENERAL DE LAGUN-ARO**

Continuando con la serie de artículos, cuyo objeto es intentar acercar a los lectores del T.U.-Lankide a la nueva situación que va a surgir en nuestro entorno después de la nueva legislación de Planes y Fondos de Pensiones, realizamos en el presente artículo un análisis comparativo de los miembros constituyentes y órganos en la nueva regulación respecto de la situación actual existente para LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social Voluntaria.

Las puntualizaciones que hicimos en el artículo anterior siguen plenamente vigentes, puesto que el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, que se encuentra en su cuarto borrador, continúa sin ser publicado.

### Miembros constituyentes

La Ley 8/87, de Planes y Fondos de Pensiones, define, en su artículo 3.º, quienes son las entidades promotoras, los partícipes y los beneficiarios.

Así, dentro de los elementos personales de los Planes, se engloban los sujetos constituyentes y los beneficiarios.

Los sujetos constituyentes son de dos tipos:

a) **EL PROMOTOR DEL PLAN:** Empresa, Entidad, Corporación, Sociedad, Asociación, Sindicato o colectivo de cualquier clase que inste a la creación o

participe en el desenvolvimiento de un Plan.

b) **LOS PARTICIPES:** Las personas físicas en cuyo interés se crea el Plan, con independencia de que realicen o no aportaciones.

Además, tienen la consideración de **BENEFICIARIOS** las personas físicas con derecho a la percepción de prestaciones, hayan sido anteriormente partícipes o no (caso de Jubilación o Viudedad, respectivamente).

Los elementos personales de un Plan (Promotores, Partícipes y Beneficiarios) influyen directamente en la modalidad del mismo. Así, la Ley define las tres clases de modalidades en las que se pueden encuadrar los Planes:

A) **SISTEMA DE EMPLEO**, que ha sido previsto para la promoción de planes de empresa y de los grupos mercantiles para sus propios empleados.

B) **SISTEMA ASOCIADO**, que ha sido concebido para la creación de Planes de Pensiones cuyo promotor es cualquier asociación, sindicato, mutualidad, montepío, gremio o colectivo para sus asociados o miembros.

C) **SISTEMA INDIVIDUAL**, cuyo promotor son una o varias entidades de carácter financiero (Cooperativas de Crédito, Entidades Aseguradoras, Bancos,



Cajas de Ahorros, etc.), y cuyos partícipes son cualesquiera persona física, a excepción de los que estén vinculados a las empresas promotoras por relación laboral y sus parientes, hasta el tercer grado inclusive. Esta limitación suscitó en su día una acusada polémica, debido a que se discrimina arbitrariamente a los trabajadores, y

# Fondos de pensiones



La estructura básica que regula la Ley de Planes y Fondos de Pensiones, aún no coincidiendo exactamente con la de una Entidad de Previsión Social voluntaria, no aporta para el colectivo de LAGUN-ARO novedades prácticas sustanciales, en cuanto a su funcionamiento. Esto es así porque en una Entidad de Previsión Social Voluntaria las Entidades Promotoras y los Partícipes son los mutualistas, es decir, los socios de las Cooperativas, teniendo la condición de beneficiarios exactamente los mismos que tendrían dicha consideración en los futuros Planes de Pensiones.

Como en repetidas ocasiones se ha comentado, la Ley da opción a las Entidades de Previsión Social a transformarse en fondos de Pensiones o mantener la situación actual como Entidad de Previsión Social Voluntaria, pudiendo ejercitarse esta decisión en el plazo de un año a partir de publicarse el Reglamento. En el supuesto que nuestro colectivo, tras analizar las alternativas que se le van a plantear en un futuro próximo, y caso de optar por la legislación de Planes y Fondos de Pensiones, deberá elegir uno de los sistemas y mecanismos anteriormente expuestos, siendo la propuesta más ajustada la siguiente:

— Sistema de Empleo, siendo los promotores las Cooperativas y los partícipes los trabajadores.

— Las aportaciones de cuotas deben ser directamente realizadas por las empresas, imputándose a cada uno de los partícipes.

Como hemos podido ver, básicamente coinciden los elementos personales de un Plan de Pensiones con los de una Entidad de Previsión Social Voluntaria, coincidencia lógica si tenemos en cuenta que su objeto es el mismo.

## Organos

Las diferencias entre los órganos de un Plan y Fondo de Pensiones y una Entidad de Previsión Social Voluntaria son claras y de cierta importancia.

La Ley de Planes y Fondos de Pensiones establece como órgano propio de los Planes la Comisión de Control del Plan, que supervisa el funcionamiento y ejecución de cada Plan; selecciona al actuario que certifica la dinámica del Plan; representa a los partícipes y beneficiarios; decide sobre la introducción de variaciones en aportaciones y/o prestaciones, a la vista de los dictámenes sobre suficiencia actuarial; nombra representantes del Plan en el Fondo, etc.

Es requisito legal que en la Comisión de Control exista mayoría absoluta de representación de los partícipes, correspondiendo el resto a promotores del Plan y a los beneficiarios.

sus familiares, de una empresa financiera que, caso de formalizar un plan individual, tiene que acudir a la competencia. La razón en la que se sustenta este requisito, y según la versión oficial, es impedir que bajo el sistema individual se desarrollen Planes que deben encajarse por el Sistema de Empleo.



Otro órgano propio de la nueva legislación es la Comisión de Control del Fondo, que estará constituida por la Comisión de Control del Plan (si sólo está integrado por un Plan) o por un representante de cada Comisión de los Planes integrados en el Fondo. En esta comisión descansa la supervisión del cumplimiento de los Planes, la representación del Fondo, el examen de la actuación de la Entidad Gestora, la sustitución de la misma, e incluso la suspensión de acuerdos contrarios a los intereses del Fondo. En esta Comisión radica la soberanía por la defensa de los intereses del Fondo, teniendo facultad para tomar toda clase de acuerdos, en cuanto a la administración del Fondo. Podemos decir que tiene carácter de Asamblea General, sin la posibilidad de que intervengan directamente los propios mutualistas, como ocurre en una Entidad de Previsión Social Voluntaria.

Además de las Comisiones de Control del Plan y del Fondo, existe la Entidad Gestora de Fondos. Esta se encarga de la gestión y administración de los activos del Fondo de Pensiones. Se trata de un órgano externo al Fondo que va a encargarse de la inversión de los bienes de éste, por cuya gestión va a percibir unas comisiones.

La redacción inicial de la Ley establecía que sólo podrán ser Gestoras las Sociedades Anónimas y las Compañías de Seguros de Vida; sin embargo, y merced a una

enmienda en la que colaboramos, se permite que las Entidades de Previsión se constituyan en Entidades Gestoras.

Finalmente, los Planes de Pensiones necesitan de una Entidad Depositaria de fondos. En ella radica la custodia y depósito de los valores y activos financieros integrados en los Fondos. Además de la función de custodia, ejercerá la de vigilancia de la Entidad Gestora, comprobando incluso que las operaciones acordadas por las Entidades Gestoras se ajustan a las disposiciones legales y reglamentarias.

Por lo que se refiere a las Entidades de Previsión, la legislación que las regula establece que los órganos de gobierno sean:

**LA ASAMBLEA GENERAL**, como órgano superior de gobierno, compuesto por representantes de los mutualistas y donde residen todas las facultades de dirección y decisión de la Entidad.

**EL CONSEJO RECTOR, JUNTA DIRECTIVA** o similar, nombrado por la Asamblea General y donde reside la representación, gobierno y gestión de la Entidad en representación de la Asamblea ante quien es responsable.

**LA COMISION DE CONTROL, CONSEJO DE VIGILANCIA** o similar, formada por mutualistas que no

sean miembros de la Junta Directiva, encargada de la verificación del funcionamiento de la Entidad.

**LA DIRECCION**, que es el órgano ejecutivo que responde de su gestión ante el Consejo Rector o Junta Directiva.

En el Grupo Cooperativo, y dadas las características de funcionamiento de nuestras Cooperativas, una Entidad de Previsión Social se asemeja, como anteriormente puede apreciarse, a los mecanismos de funcionamiento generalmente aceptados y conocidos.

Ahora bien, de la comparación entre Entidades de Previsión Sociales y Planes y Fondos de Pensiones se concluye que el sistema actual es claramente más participativo e inmediato que el de los Fondos. La Asamblea General de la Entidades de Previsión Social Voluntaria está formada por unos representantes directos de los mutualistas.

En la Comisión de Control del Plan que, a su vez, puede coincidir con la Comisión de Control del Fondo, reside la soberanía y representación de todo el colectivo integrado en un Plan.

Otra conclusión importante es la de que la actividad de gestión e inversión de los fondos de una Entidad de Previsión Social se efectúa directamente por ella, siendo ésta la que administra los activos de la Entidad. En los Fondos de Pensiones es una tarea encomendada a externos, a través de una Entidad Gestora, por lo cual va a percibirse una comisión de gestión.

Este ha sido, en resumen, una breve referencia a miembros y órganos de los Planes y Fondos de Pensiones, comparado con los de las Entidades de Previsión Social Voluntaria. La conclusión que mantenemos es la misma expuesta en el artículo precedente, en el sentido de que la figura de Entidades de Previsión Social Voluntaria responde y se ajusta idóneamente a la demanda de nuestro colectivo; a pesar de todo, la Administración Central penaliza fiscalmente a las Entidades de Previsión Social Voluntaria, cuestión ésta que abordaremos en un próximo artículo.



## Utilización de la matriz crecimiento-participación del BCG

**ALFONSO VAZQUEZ, DIRECTOR DPTO. DE MARKETING LKS**

A medida que las técnicas de planificación de marketing y planificación estratégica se extienden en nuestro entorno, se hace más popular el uso de la matriz de crecimiento-participación del BCG (Boston Consulting Group), y su presencia aumenta en los planes a largo plazo y en los planes de gestión. Sin negar el interés que, como elemento de reflexión estratégica, tiene dicha matriz, conviene, sin embargo, tener en cuenta sus asunciones y limitaciones, a fin de evitar un uso mecánico e incorrecto de la misma. Este riesgo es especialmente agudo al aplicarla en contextos como el existente en el Grupo Cooperativo, formado, en su gran mayoría, por empresas pequeñas y medianas

posicionadas en una amplia variedad de sectores.

### Descripción

La matriz crecimiento-participación del Boston Consulting Group se basa en dos variables cuantificables (continuas), que son el crecimiento del mercado medido en términos porcentuales y la cuota relativa de participación en el mismo de cada negocio, medida por el logaritmo de nuestra cuota menos el logaritmo de la cuota del líder

$$\left( \log \frac{CE}{CL} \right).$$

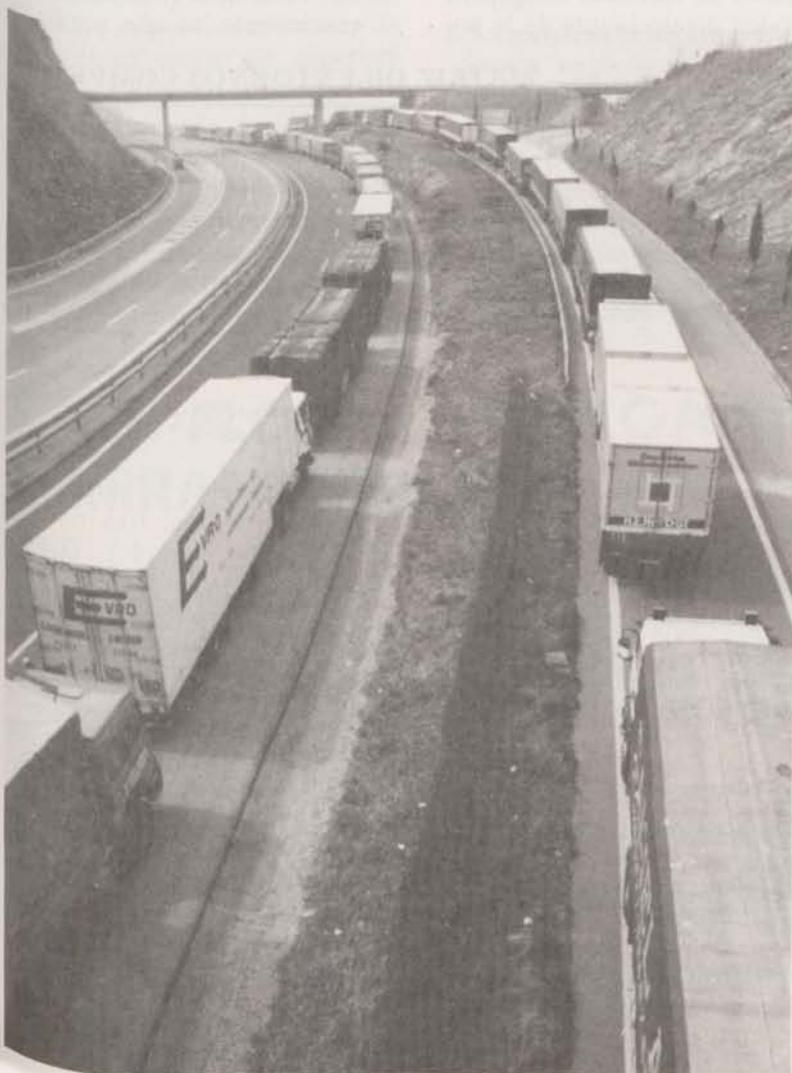
Para cada una de las casillas de la matriz se aconseja una determinada estrategia:

- **Estrellas:** Invertir en su crecimiento y consolidación. Pueden o no generar cash, en función de los recursos que necesiten absorber para mantenerse o crecer. Sin embargo, se convertirán en "vacas lecheras" al entrar el mercado en fase de madurez, siendo en esa fase fuentes netas de recursos.
- **Interrogantes:** Hay que optar entre pasarlos a "estrellas" -si es posible- invirtiendo fuertemente en ellos, o desinvertir, ya que, caso de no poder ser promocionados a la cuadrícula siguiente, acabarán siendo "trampas de liquidez".
- **Vacas lecheras:** Son generadores de cash. No necesitan inversiones importantes -tan sólo de mantenimiento- y generan recursos para invertir en "estrellas" y en "interrogantes" promocionables a "estrellas".
- **Perros:** Son negocios a abandonar, ya que apenas generan cash y sí absorben recursos.

### Asunciones básicas

El enfoque de la matriz del BCG considera el cash-flow como la variable más importante a la hora de tomar decisiones sobre la composición y el equilibrio del portafolio de negocios de la empresa. Se basa en dos premisas fundamentales:

1. El cash obtenido es función del coste unitario y, por tanto, del volumen de ventas al operar este sobre los efectos escala y experiencia. Estos efectos serán más favorables a la firma cuanto mayor sea su cuota.
2. Los mercados en crecimiento son más atractivos que los mercados maduros o declinantes pa-



## LOGARITMO DE LA CUOTA RELATIVA

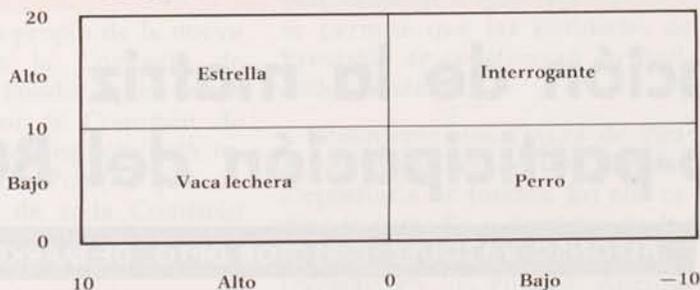


Figura 1

→ ra invertir en ellos, ya que es más fácil ganar cuota en los mismos, y ello redundará en un mayor poder de negociación.

Hay, sin embargo, un aspecto a resaltar: La composición de negocios -los puntos o círculos- ubicados en la matriz debe responder a una división producto/mercado estricta. Si se promedian diferentes productos -o líneas de productos- y mercados (geográficos, segmentos, etc.) nos iremos a un "punto medio" que no aportará nada (confusión, en todo caso) al análisis.

### Condiciones de aplicación

En función de las asunciones básicas se deducen las condiciones de aplicación. Vamos, en primer lugar, a referirnos a una nueva matriz, relativa a los entornos competitivos, también desarrollada por el BCG una década después de la descrita (ver figura 2). En esta nueva matriz se contemplan las vías para obtener ventajas competitivas duraderas, y la importancia de las mismas (las barreras de entrada, básicamente, que generan). La matriz queda dividida en cuatro cuadrantes. Si relacionamos el tamaño de empresa (la cuota) con la rentabilidad, tendremos la siguiente situación:

- En la casilla "callejón sin salida" no hay rentabilidad acusada sea cual sea el tamaño.
- En la casilla "fragmentación" no existe relación entre el tamaño y la rentabilidad.
- En la casilla "especialización" pequeñas empresas pueden obtener altas rentabilidades.
- Solo en la casilla "volumen", rentabilidad y tamaño están correlacionados. Sólo en este ti-

po de sectores es aplicable la matriz cuota-crecimiento.

Podemos, pues, hablar de dos condiciones de aplicación estrictas (1):

(1) Ver H. Igor Ansoff "Implanting Strategic Management" Prentice/Hall International (1984).

1. Que todas las perspectivas futuras en todos los negocios de la firma sean mensurables a través de una tasa simple de crecimiento.
2. Que la dinámica competitiva futura en cada negocio sea tal que la cuota de mercado constituya el único determinante de la po-

nuestro mercado darán lugar a diferentes tasas de crecimiento y diferentes posiciones competitivas. Por ejemplo, el líder español en frigoríficos tendrá una posición "vaca lechera" en el mercado nacional. Si introduce en su análisis el mercado total en el que opera -España y Comunidad Europea, por ejemplo- su negocio pasaría a tener una clasificación de "perro". Si elige un producto innovador, de alto éxito en ciertas zonas urbanas, el subnegocio sería una "estrella" en dichos mercados geográficos.

2. **Formas de medición del crecimiento y de la cuota.** La posición central de los ejes interiores de la matriz tiene carácter arbitrario, lo que da pie a distintos tipos de medición y, por tanto, cambios en la posición de los negocios:

- El punto central para trazar el eje horizontal puede basarse en mediciones pasadas del crecimiento (un año, media de

## MATRIZ DE ENTORNOS COMPETITIVOS

Número de modos de lograr ventajas competitivas

Muchos	Fragmentación	Especialidad
Pocos	Callejón sin salida	Volumen

Poca Mucha

Importancia de las ventajas competitivas

Figura 2

sición competitiva. Esto último sólo se cumple en la fase de crecimiento, con desarrollos tecnológicos estables, creciendo la demanda a una tasa superior a la oferta, y contando con "buenos" competidores (que no sean "ferozmente" agresivos).

### Limitaciones

De las asunciones y condiciones de aplicación de la matriz podemos deducir sus limitaciones, que resumimos a continuación:

1. **La definición del mercado.** Diferentes delimitaciones de

tres años, etc.) o futuras (previsiones a uno, tres o cinco años, por ejemplo). Dependiendo de la medida utilizada, nuestros negocios quedarán en la parte superior o inferior de la matriz.

- Para situar la cuota relativa hace falta identificar al líder significativo de nuestro mercado tal y como lo hemos definido, lo cual implica definir, a su vez, al grupo de competidores relevantes. Diferentes selecciones del (o de los) líder(es) nos moverán de izquierda a derecha, o viceversa.

sa, la posición de nuestros negocios (2).

(2) En un estudio realizado sobre 15 negocios por el equipo del profesor Wind, utilizando diferentes medidas de crecimiento y de relación a la cuota del líder, sólo tres negocios fueron consistentes en todas las combinaciones, y cuatro recorrieron los cuatro cuadrantes de la matriz. Ver Y. Wind, V. Mahajan y D.J. Swire "An empirical comparison of standardized portfolio models" Journal of Marketing, vol. 47 número 2.

3. **La curva de experiencia.** El modelo del BCG asume como elemento básico de la cuota la obtención de curva de experiencia. Sin embargo, para que el modelo sea consistente deben concurrir los siguientes aspectos:

- Que la curva de experiencia sea relevante en el sector, y difícilmente transformable o sustituible por otras curvas de experiencia de nuevos entrantes.
- Que, para el negocio definido, sólo exista una curva de experiencia (hay negocios cuya acción competitiva se basa en diferentes curvas de experiencia).
- Que la ventaja por los costes sea la estrategia básica de la empresa (existen otras estrategias, como la diferenciación o la concentración, cuyas bases competitivas tienen, o pueden tener, otros componentes dife-



rentes a la curva de experiencia).

4. **La existencia de sinergias.** Algunos negocios de una firma pueden estar utilizando (o aportando) sinergias de (o a) otros, por lo que su liquidación puede, precisamente, operar negativamente sobre el conjunto de la firma. Dicho en otras palabras, el juicio sobre el cash-flow generado por cada negocio ignora

otro tipo de interrelaciones y ventajas derivadas de las interconexiones entre negocios (que pueden, incluso, afectar a aspectos tales como la imagen global o la fiabilidad financiera de la empresa).

5. **El atractivo de un sector** depende de un complejo conjunto de factores (tipología de clientes, poder de negociación de clientes y proveedores, barreras de entrada y salida, tipo de competidores, existencia de "huecos hospitalarios", etc.), no resumibles en las variables cuota-crecimiento. Existen estrategias rentables, bajo ciertas condiciones, en mercados fragmentados, maduros e, incluso, declinantes, sin necesidad de ser el líder absoluto (4).

(4) Sobre este tema, ver M. Porter "Competitive Strategy" The Free Press (1980).

6. Por último, **el enfoque unilaterial del negocio** a través del cash-flow ignora otros componentes de la rentabilidad (como el "rendimiento sobre inversión") e, incluso, de aceptación o rechazo del riesgo empresarial.

## CASH-FLOW.a, ALDAGAIRIK GARRANTZITSUENA

Marketing.a, gaur egun, elementu ardatza kontsidera daiteke enpresaren martxa onerako. Testuinguru honetan, gorantza doaz gure inguruan marketing.aren eta plangintza estrategikorako tekniken usarioak, eta bide honetatik egunetik egunera ezagunagoa da Boston Consulting Group (BCG) delakoaren hazkundera-partizipazioa matriseen erabilera, gestioko eta epe luzerako planetan atzeman badaiteke, dagoeneko, bere presentzia.

Teknika honen ikuspegitik, enpresako jardunaren oreka eta konposaketari dagozkion erabakiak hartzeko orduan, cash-flow.a kontsideratzen da aldagairik garrantzitsuena. Funtsezko bi premisatan oinarritzen da ikuspegi hau: ateratzen den cash-flow.a kostu unitarioen arabera lortzen dela, eta inbertsioak erabakitzerakoan, hazkunde-fasean dauden merkatuak heldutasunera iritxi edo atzeraka hasi direnak baino erakarleagoak direla, errazago bait da, aurrekoaren kasuan, merkatu-kuotaren irabazpidea.

# No soy postmoderno

JOSE M.º MENDIZABAL

Hay dos o tres libros que marcaron el paso de la modernidad a la postmodernidad. "El nombre de la Rosa", de Eco. "La insostenible levedad del ser", de Kundera y quizás "El Perfume" de Süskind y que podrían indicar el retorno al nominalismo, -no hay rosa, sólo existe su nombre, el ser tiene poca entidad que resulta insostenible- y al imperio de los sentidos y a la amoralidad más absoluta sin referencia a elevaciones por encima del mero sensualismo y, algo muy propio de la modernidad, cierto esteticismo en el que prima el parecer sobre el ser.

## ¿Que es eso de la Postmodernidad?

La Postmodernidad es lo que viene después de la modernidad, la reacción ante la modernidad, el desencanto de la modernidad. Vamos a comenzar por decir qué sea modernidad y así podremos entender un poco eso de la postmodernidad.

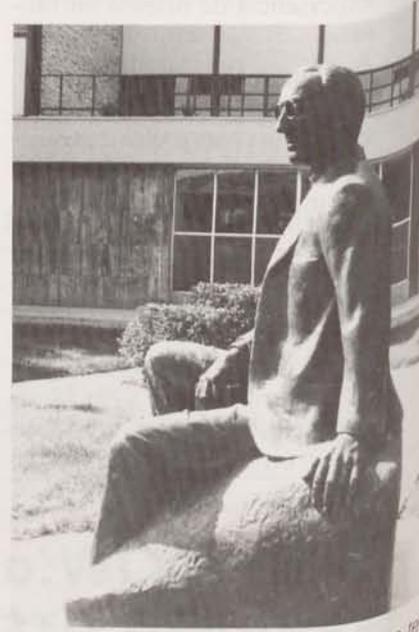
La modernidad se extiende al menos hasta Arizmendiarieta. En la modernidad estamos quienes creemos que es posible transformar el mundo, hacer una revolución, cambiarlo. Los postmodernos han perdido la fe en toda posibilidad de cambio. El mito de Prometeo -aquél que robó el fuego del cielo- por el que sentimos que el mundo estaba en nuestras manos y explicaba la grandeza del hombre, que no necesitaba de los dioses para hacer este mundo, ha dejado paso a otros mitos. El esfuerzo del hombre iba a cambiar al mundo. La postmodernidad dice que todo cambio histórico radical que apunte a realizar más justicia, más libertad y más humanidad es un absurdo histórico. Prometeo fue sólo un idiota que se dejó devorar las entrañas por una empresa desprovista de sentido. Justicia, libertad, humanidad, nada significan. La revolución es imposible porque el hombre no es de fiar y porque la revolución crea represión.

Gonzalez Fauss-en "Postmodernidad Europea y Cristianismo Latinoamericano" izeneko idatzi bat eskuetara etorri zait eta irakurri ondoren pentsatu dut on izango zela nota labur bat egitea gai horretaz. Azken finean gizonen egiteak ideia batzuk eukitzen dituzte oinarri bezala. Gure Kooperatibismoa Arizmendiarieta- ren ideiatan eta pentsakeratan finkatzen eta errotzen da. Arizmendiarieta- ren ideiak eztabaidatzen dira, beste edozein pertsonarenak bezala, eta nik uste dut Postmodernidadeak biziki azintzen dituztela horrelako gizonen ideiak. Funtsean Marxen pentsakerak eta Arizmendiarieta- renak Progresoan sinisten dute. Uste dute gizona berritzea eta aldatzea posible dela. Postmodernoak, aldiz, Justizia, egia, solidaritza, etab., mami gabeko hitz hutsak dirrela esaten dute. Azkenik estetizismo eta nominalismo utsean gelditzen dira.

Lo que intentaron hombres como Marx y Arizmendiarieta no les va a los postmodernos. La Postmodernidad constata que la realidad es sórdida y sus únicos contenidos son avaricia secreta, envidia corrosiva y afán de poder destructor, envuelto siempre en palabras altisonantes de amor al desvalido, de defensa de la moral o de citas del evangelio, o, lo que puede ser más demoledor, la realidad no es más que un gran vacío en el que las palabras son sólo sonidos sin consistencia ni realidad o la consistencia del ser es tan leve que resulta insostenible.

La reacción al mito de Prometeo debería ser el mito de Sisifo: "Deme usted una buena razón para no suicidarme", pero los postmodernos no tienen la grandeza angustiada de los existencialistas ni de los románticos y se han pasado al mito de Dionisos, el del alegre vivir. Ante la vacuidad del ser la P.M. optará por el "carpe diem" y la "aurea mediocritas" resumible en esta frase: la vida es tan dura e insostenible que vale más morir viviendo bien, que conservarse en la vida privándose de vivir bien.

El pesimismo y falta de ilusión de los postmodernos contrasta fuertemente con el optimismo de Arizmendiarieta "No participo



Nuestras tesis se han levantado sobre tesis de Arizmendiarieta que son verdades atómicas: el futuro mejor, la primacía de lo humano sobre lo técnico y económico.

de los lamentos de los pesimistas, porque creo que cada día que pasa es más hermoso y mejor el mundo que habitamos y hasta me atrevo a decir que cada día que pasa es también mejor el hombre, hablando en términos generales". "Por encima de los vaivenes y contingencias de los hombres como individuos, la vida social y espiritual sigue su curso y el mundo se va haciendo mejor".

Yo estoy convencido de que en estas frases hay más voluntarismo y anhelo vehemente que verdad demostrable y demostrada. Eso mismo le ha pasado a mucha gente. También a Marx y Engels que llamaron ciencia a sus más nobles ilusiones humanas, aunque ellos dijeron que **"Cuando se es hombre de ciencia no se tienen ideales"**. Arizmendiarieta defendió el mito del progreso humano con evidente fuerza, cosa que los postmodernos ponen en solfa y alguien puede decir que no les falta razón. La P.M. no ha sido solo la destructora de un mito, el mito moderno de la revolución, sino la destructora de todos los mitos comenzando por el mito del progreso y continuando por el mito del empeño ético que me parecen los ideales fundamentales sobre los que hemos construido todo lo que hemos ido haciendo en el pequeño mundo de nuestro cooperativismo mondragonés. Hemos puesto fé en el hombre. Y hemos creído que la acción del hombre sobre el mundo lo mejora o puede mejorarlo.

### El mito del progreso y del empeño ético

El progreso del que solemos hablar suele ser el Progreso del hombre total, en todas sus vertientes. Todos constatamos y Arizmendiarieta lo dice expresamente que el progreso material es superior en el hombre al progreso moral. Y lo expresa como un desequilibrio existente entre ambos. Pero al hablar de progreso y desarrollo se cargan las tintas en lo económico, técnico y en criterios productivistas.

Arizmendiarieta enfatiza la técnica hasta el punto de considerar a la formación técnica no sólo como el factor decisivo del crecimiento

económico, sino que **"la técnica es, al fin y al cabo, un factor educacional que perfecciona al individuo no sólo para el quehacer económico sino para la vida total"**. **"El mejor medio que posee la humanidad para vivir mejor, es producir más y mejor, es decir, aumentar los dos aspectos básicos productividad y calidad"**. Evidentemente progreso y desarrollo son conceptos económicos también en Arizmendiarieta y lo más importante que deben conseguir los hombres si quieren vivir bien.

Habría que decir que la modernidad ha cifrado todas sus esperanzas en la **"Educación del género humano"**, y dos siglos después hay que constatar quizás que esa educación es lo que no se ha dado. En su lugar, la modernidad **"real"** prefirió la capacitación técnica del género humano (y hasta llegó a confundir capacitación técnica con educación), quizás porque el mito **"del cielo en la tierra"** le hizo apartar cada vez más los ojos del interior del hombre y volverlos hacia la tecnología, único lugar en el que siguen pareciendo posibles los milagros y hasta la llegada al cielo. Sólo el progreso técnico puede hacer feliz al hombre, tesis frontalmente rechazada por los postmodernos a los que me adhiero sin ser postmoderno.

### El empeño ético

El empeño ético es otro mito a derribar. **"Según los Postmodernos el empeño ético no tiene otro objetivo que el "qué dirán ambiental"**. En cuanto se muestra desligado de ese qué dirán el hombre se muestra como realmente es: carente de todo norte ético, ancestralmente insolidario e incansablemente trepador". Aquél famoso hombre bueno por el que tanto se desvivieron todos los idealistas cristianos y el Che Guevara, no era más que otro mito estúpido del que no quedan más que escombros humanos.

**"El resultado de toda esta destrucción es el descompromiso más absoluto. No hay partido, ni iglesias, ni causa, ni ser humano, ni objetivo histórico por el que valga la pena comprometerse. Y así del descompromiso más absoluto**

se pasa a la soledad más total. Sólo queda la misma realidad de antes, pero como burla cínica en lugar de exaltación mítica".

Después de todo la Postmodernidad tampoco es feliz -empeño fundamental de la Ética-. Es menos feliz que aquella modernidad esforzada y voluntarista y supuestamente engañada.

La Postmodernidad tiene quizás razón en la crítica a una modernidad que se apoyaba en el mito del **"futuro mejor"** y en la hipocresía de llamar liberación a lo que no era más que poder hacer la real gana. La denuncia de las exageraciones prometéicas es un valor de la Postmodernidad.

Nuestras realizaciones se han levantado sobre tesis, escritos de Arizmendiarieta que son verdades anhéllicas, deseos: el futuro mejor, la primacía de lo humano sobre lo técnico y económico. El valor del esfuerzo humano y el empeño ético, el progreso, y todo eso ha funcionado. Estas puede que no sean verdades absolutas pero tampoco parecen mentiras absolutas.

El hombre crea mitos porque los necesita y sobre ellos ha creado su cultura: la raza, la patria, los mitos religiosos, la libertad, la felicidad, el paraíso en la tierra, el futuro mejor, el dinero, la técnica, el sexo... todo lo que hay sobre la tierra absolutizado ha ido creando el mundo de la cultura, ciudades, religiones, lenguas, santuarios, sociedades, ritos, arte, danzas, economía.

Entre nosotros ha funcionado el de pensar que el trabajo y la solidaridad nos iba a hacer felices. Un día nos damos cuenta de que sí, pero, menos. A ese proceso se llama relativizar, desabolitizar y darse cuenta de que la felicidad personal no depende de esos mitos, está más adentro. Pero por ese descubrimiento no vamos a echarlo todo por la borda. No es verdad tampoco que lo único que antes valía ahora no vale nada. Hay que mantener cierto grado de relatividad en todos los casos evitando el fanatismo, el dogmatismo, el absolutismo y el fundamentalismo. Es posible que un poco de postmodernidad nos pueda venir bien. ■



## FAGOR: Beneficios próximos a los 3.000 millones

En 1987 Fagor realizó unas ventas de 57.098 millones de pesetas, obteniendo unos beneficios netos de 2.899 millones, cifra que incluye la retribución al capital de los socios-trabajadores. Del total facturado, 17.700 millones (31%) correspondieron a exportaciones que en un 80% se dirigieron a la CEE.

Estos datos junto a otros aspectos significativos de la actividad de Fagor en el ejercicio anterior, fueron ofrecidos a los medios de comunicación en Conferencia de Prensa celebrada en las Oficinas Centrales del Grupo el pasado 8 de junio, con motivo de la presentación de su Memoria Anual. La mesa estuvo presidida por el Director General, Javier Mongelos; el Secretario General del Grupo, Juan M.<sup>a</sup> Otaegui y los Directores de División Jesús Catania (Consumo), Rafael Lerturia (Componentes Industriales) y Pedro Mendieta (Ingeniería y Bienes de Equipo), quienes ofrecieron un balance de sus respectivas divisiones.

Un año más hay que subrayar la creación de empleo, que en 1987 se tradujo en 400 nuevos puestos de trabajo, lo que eleva la cifra de los últimos 4 años a 804 nuevos empleos. Se destacó asimismo el papel relevante de la política formativa llevada a cabo por el Grupo y que en 1987 se tradujo en la participación de 2.010 socios-trabajadores en algún curso de formación técnica o cualificación profesional, dedicando a ello un total de 116.000 horas y un presupuesto de 320 millones de pesetas.



### Fagor Sistemas

Dentro del proceso de reestructuración interna, hay que destacar la reordenación del negocio llevada a cabo por la División de Ingeniería y Bienes de Equipo, al concentrar más los esfuerzos en el campo de la Automación Industrial y en la aplicación de tecnologías avanzadas como la microelectrónica, la robótica y el láser.

Este proceso de concentración ha supuesto la disolución de Uldata y la transferencia del negocio de distribución de Microinformática a la empresa catalana Logic-Control.

El personal afectado por la operación ha sido recolocado al 100% en las propias empresas del Grupo o en Logic Control. Los socios transferidos por Fagor tendrán derecho a una excedencia especial de tres años, durante los cuales podrán regresar al Grupo si lo desean, con similar retribución y categoría profesional.

Dentro de esta reordenación del negocio de la DIBE se ha configurado una nueva entidad denominada Fagor Sistemas que agrupa la Ingeniería de Sistemas de Producción y los Sistemas de Ensamble y Manutención.

## Shindengen-Fagor arteko hitzarmen teknologiko garrantzitsua

Teknologi arloan elkarrekin lan egiteko, duela gutxi hitzarmen bat izenpetu du Fagor Elektroteknika Shindengen enpresa japoniarrekin; enpresa hau, nagusi da bere herrialdean erdiegoale diskretuen arloan, eta aitzindari da mundu mailan tentsio altuko diodotan eta elikapen-iturri konmutatuetan, ekitaldi honetan 60.000 milioi pezeta baino gehiago fakturatuko dituelarik.

Shindengen-Fagor arteko hitzarmena urrats garrantzitsua da elkarren arteko lankidetzarako, elkartrukea, orohar, eta batez ere, bi empresotako teknikariena, bultzatuko bait du. Erdi-epera estrategia zabalago baten barnean kokatu behar da, biak enpresa aitzindariak izan bait litezke Europako elektronikamerkatuan larogeitamarreko hamarkadan.

Teknologi mailan, kontratu honi esker, fidagarritasun eta kalitate handiko flat formatotan SMD osagaiak (azaleko muntaia) egin ahal izango ditu FAGOR-ek, hobeki iritsi ahal izango delarik Europako elektronikaren merkatu profesionalera. Halaber, mesedegarria izango da, MOS-FET delakoaren arloan ere etorkizunean elkarrekin lan egiteko, bai eta potentzia elektronikaren eraginkotasun handiagoz sartzeko ere.

## Fagor Industrial: Operación con Angola de 470 millones

Fagor Industrial ha firmado una operación con Angola de 470 millones de pesetas para el suministro de equipamiento de lavandería y hostelería destinado a colectividades. El pedido, que se hará efectivo a lo largo del año, ha sido conseguido por Fagor tras dura competencia con las primeras firmas europeas del sector.

## Fagor-Ulgor sukalde-plantaren birmoldaketa

Fagor-Ulgor sukalde-plantaren birmoldaketa-prozesua urte honen bukaeran amaituko da, baina, dagoeneko, martxan jarria da teknologia aurreratu duen produkzio-garapen multzo bat: bi biltegi automatiko berri, muntaketa-area berri bat pertsona bakarreko zelulatan oinarritua, eta laser-ekipamendua gas-barreiatzaile berriak egiteko; gainera, produkzioaren kontrol orokorra ezarri da muntaketa-arean.

Bi BILTEGI AUTOMATIKOAK diseinatu eta egin, Fagor Sistemas eta Hitachick egin dituzte; biltegi hauek, osagaien etengabeko inbentarioa egiten dute, eta beren barreneko aldean piezen zerbitzu automatikoa dute, muntatu beharreko aparailuaren arabera.

MUNTAKETA-AREA berriak pertsona bakarreko zelulatan oinarrituz funtzionatzen du, berorietan kalitate-kontrolerako sistema bat ezarri delarik. Zelula hauek robokaroen bidez elikatzen eta konexionatzen dira, aldi berean, kalitate-sistemarekin eta mantenu-sistemaren gainerakoekin ere lotuta daudelarik.

Halaber, merkaturatu berria den Scara motako Fagor R-800 robot batek zerbitzatu, LASER-EKIPAMENDUA erabiltzen da gas-barreiatzaile berriak egiteko.

Baita ere, aipatzekoa da, PRODUKZIO-KONTROL orokorraren aplikazioa muntaketa-arean, plangintza, birprogramaketa eta simulazioa barne dituelarik, bai eta beharrezko loturak ere kalitate-kontrolarekin zelula, biltegi automatiko eta robokaroen kontrolean.

Sukalde- eta labe-plantaren birmoldaketari 1986 urtean ekin zitzaion eta, ziur aski, urte honen bukaera aldera amaituko da, guztira 2.900 milioitako inbertsioa egingo delarik azkeneko.

## A finales de septiembre concluirá el proceso de flexibilización en Danona

La Cooperativa del Mueble Danona prevé concluir para septiembre próximo el proceso de flexibilización de sus instalaciones productivas, en lo cual habrá invertido cerca de 400 millones de pesetas entre 1987 y el presente ejercicio. Con este nuevo planteamiento se intenta responder a la rapidez y variedad de oferta que exige el mercado, disminuyendo al mínimo los tiempos muertos y facilitando el lanzamiento de muchas series distintas de pequeño volumen.

El proceso está requiriendo la adopción de medidas organizativas, con la potenciación de la informática y el control de producción en tiempo real; medidas físicas derivadas del replanteamiento de la distribución en planta y la automatización en el movimiento de carros; y medidas de carácter técnico, con la reducción de los tiempos de cambio y la implantación del Control Numérico. Las

inversiones se están centrando principalmente en los procesos de mecanizado, barnizado, montaje, transporte interior y medios informáticos.

La Cooperativa azpeitiarra facturó el pasado año 2.553 millones de pesetas, de las que 620 correspondieron a la exportación. Para este año tiene previsto superar los 3.000 millones, de los cuales casi 1.000 serán para la exportación. La realización de este volumen de ventas está supeditado al cumplimiento del Plan de Flexibilización, con la nueva filosofía de producto y mercado que conlleva.

Para el conjunto del Grupo del Mueble Danona se prevén para este año unas ventas de 4.750 millones desglosados de la siguiente forma entre sus respectivas empresas: Mobel 1.100, Maiak 440, Leroa 200 y Danona 3.010 millones de pesetas.



Sobre unas ventas de 9.600 millones de pesetas

## GOILAN: Beneficios de 677 millones de pesetas en 1.987

Goilan obtuvo en 1987 unos beneficios de 677 millones de pesetas sobre unas ventas globales de 9.600 millones. Del total facturado, el 35% correspondió a exportaciones y en algunas de sus empresas como Orkli y Kendu el porcentaje se acercó al 60%. En su conjunto, Goilan se mostró una vez más el pasado ejercicio como el Grupo Comarcal más exportador del Grupo Mondragón.

Goilan cuenta con más de 1.000 puestos de trabajo y como grupo industrial se sitúa a la cabeza en cuanto a la cifra de empleo activo en la comarca del Goierri. Goilan aumentó un 3% el empleo en 1987, mientras el porcentaje de paro continuaba creciendo en la zona.

De sus seis empresas, la más conocida es probablemente **Irizar**, nombre que aparece en multitud de autobuses con los que nos cruzamos en ciudades y carreteras. Irizar es líder a nivel estatal en la

actividad carrocera y se halla entre las siete primeras de su sector en Europa. Para el próximo mes de noviembre tiene previsto presentar en público la primera preserie del autobús fabricado íntegramente con su marca, que señalará el inicio de una nueva etapa empresarial de la Cooperativa de Ormaiztegui.

**Ampo**, divide su actividad de fundición y valvulería entre las localidades de Idiazabal y Beasain, contando como destinatarios de sus productos a clientes de primera línea en el sector de valvulería de Estado Unidos y Alemania Federal. Actualmente negocia interesantes proyectos con empresas de Gran Bretaña, Noruega, Estados Unidos y la Unión Soviética.

Ampo completará este año un programa de inversiones a cuatro años de 1.000 millones de pesetas. Inversiones que han contribuido a renovar profundamente su equipo productivo con la incorporación

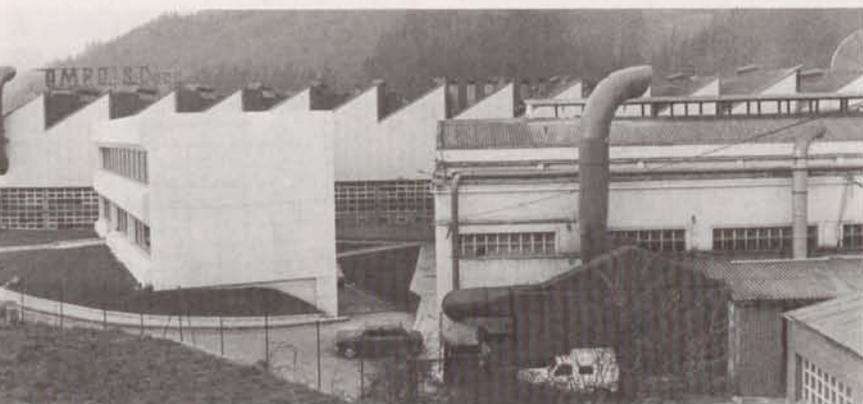
de máquinas de Control Numérico y Centros flexibles de mecanización.

**Orkli**, cooperativa situada en Ordizia, se dedica a la fabricación de componentes de regulación, seguridad y control para agua y gas en calefacciones y climatización, hallándose entre las tres primeras de su actividad a nivel mundial. Dentro de su política de expansión ha abordado este año una nueva actividad de fabricación de electroválvulas, producto con importante contenido tecnológico.

**Kendu**, asentada en las proximidades de Segura, centra su actividad en la fabricación de herramientas de acero de corte rápido, dirigiendo una parte considerable de su producción (60%) a los mercados de exportación, principalmente Estados Unidos, donde cuenta con su propia empresa de distribución.

**Eredu**, al igual que **Ederfil** comparten prácticamente el mismo terreno industrial a la salida de Legorreta. La primera es más conocida por su colección de muebles Enea, de avanzado diseño vanguardista, para lo cual cuenta con los diseñadores más prestigiosos del Estado.

Finalmente **Ederfil** es una empresa dedicada a la fabricación de hilo trefilado de cobre con recubrimiento especial, que dispone de medios productivos altamente automatizados y modernos y goza de gran prestigio en su sector.



## MAIER-en salmentak gorantz

MAIER kooperatiba gernikarrak 2.700 milioi pta.ko fakturazioa aurrikusi du 1988rako, ihazkoan baino %34a gehiago, eta horietatik 100 milioi esportaziorantz zuzenduak. Salmenta hauen eragingarri izan dira, batetik produkzioko ekipo berrien inkorporatzea (injekziozko makina, pintura eta kalitatea kontrolatzeko instalakuntzak), eta bestetik azalera industrialaren gehikuntza garrantzitsua.

Injekzio bidezko sisteman oinarritutako termoplastikoen eraldaketa da, gehien bat, Maier-en produkzio-ardatza. Esfortzu handia burutzen ari da berrikuntza arloan, jadanik I+D arean 60 milioi in-

bertitzeko aurrekontua onartu duelarik. Bestalde, aipagarria da erroboten ugaritzea, CAD/CAM-a, eta monitorizazio zentralizatua.

Autogintzaren sektoreak irensten ditu salmenten %50a, kooperatiba honen bezero ezaugarrienen artean aurki daitezke, besteren artean, honako hauek: PSA Taldea, Nissan Motor Inglesa, Volkswagen-Seat eta Opel. Beste %40a linea zurikoen artean saltzen dena: Bosh-Siemens eta Baucknecht etxe alemaniarak, eta gertuago Fagor-Ulgor, Electrolux-Zanussi eta Balay. Azkenik, gainontzeko %10a kanilagintzan diharduen sektoreak erosten duena.

# DEBAKO obtiene el mayor pedido de la historia de la máquina herramienta

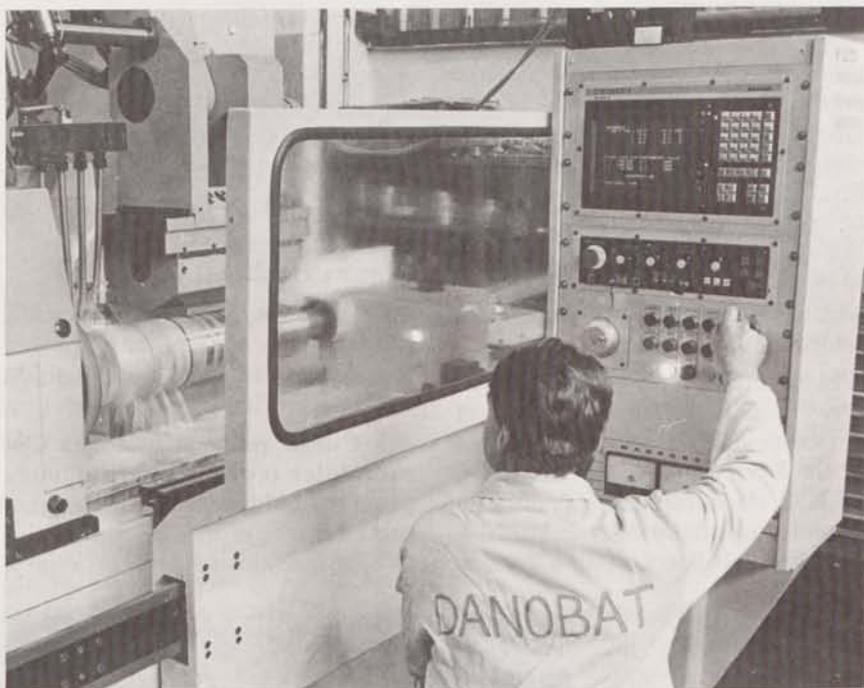
Las Cooperativas Danobat-Soraluce del Grupo Debako, han conseguido del grupo empresarial checoslovaco Agrozet un pedido por valor de 1.554 millones de pesetas, el mayor de toda la historia de la Máquina Herramienta española.

El pedido, cuya entrega está prevista para julio de 1989, ha sido logrado en competencia con importantes firmas europeas del sector, como las italianas, Olivetti, Pavesi y Berardi, así como otras inglesas, alemanas y francesas.

Según los términos del acuerdo, Debako suministrará una línea transfer flexible para la mecanización de cinco tipos de cajas de cambios, destinadas a varios modelos del tractor marca "Zetor". La línea se compone de 8 Centros de Mecanizado, 7 módulos de fresado y mandrinado, un robot de carga y descarga, un robot de medición y 2 lavadoras de piezas.

La consecución del contrato ha sido fruto, en gran medida, de la estrecha colaboración entre Danobat y Soraluce, que han podido ofrecer conjuntamente lo que por separado habría resultado casi imposible. Es decir, la necesaria cobertura en el plano financiero, técnico, de diseño y fabricación para un proyecto de semejante envergadura.

Con motivo de esta importante operación comercial se trasladaron a Mondragón el embajador checoslovaco, Millan Skocaut y su esposa, acompañados del consejero comercial de la Embajada, entrevistándose con José M.<sup>a</sup> Ormaechea y los directivos de Debako, Antón Echeverría y Francisco Aldabaldetrecu.



## URSSA entra en el negocio de PVC para carpintería de exteriores

La Cooperativa Urssa, del Grupo Urcoa, ha decidido ampliar su habitual línea de negocio a los Sistemas de PVC, que actualmente constituye un mercado floreciente en España, al igual que lo que hace unos años en el resto de la Europa Comunitaria.

El objetivo final de Urssa es convertirse en fabricante de perfiles de PVC por extrusión, destinados a la construcción de ventanas de PVC. De momento, centrará sus esfuerzos en la comercialización de perfiles importados de Alemania, lo que le permitirá conocer con más profundidad las necesidades del mercado.

Se encuentra ya en fase avanzada de acomodación la nave industrial en la que se instalará el almacén de stocks y un taller de fabricación de ventanas PVC. Urssa actuará como taller propio para dicha fabricación dentro de su zona geográfica de influencia, al mismo tiempo que promocionará la creación de nuevos talleres por toda la geografía española, a los cuales suministrará el material de PVC junto a la adecuada asistencia técnica y comercial.

## ORONA: Ascensores olímpicos

La Cooperativa hernaniarra ha obtenido la contratación de los equipos elevadores que van a instalarse en el Estadio Olímpico de Montjuic y en el Palacio de Deportes de Sant Jordi, 5 y 15 ascensores respectivamente. Los destinados al tráfico de personas tendrán una capacidad entre 450 y 1.000 kilos, en tanto que los de carga podrán soportar hasta 3.000 kilogramos.

Por otro lado, se hallan en curso de realización los proyectos técnicos de las estructuras metálicas de una mezquita, un gimnasio y un auditorio que irán ubicados en los alrededores de Riyad, capital de Arabia Saudita, dentro de un gran complejo urbano, y cuyo importe global supera los 100 millones de pesetas.

# Concluido el Curso Directivo Gerencial 1987-88

Con la intervención de José M.<sup>a</sup> Ormaechea y la entrega de diplomas correspondiente, dió por finalizado el pasado 3 de mayo el curso sobre Plan de Desarrollo Directivo Gerencial de 1987-88 organizado por Ikasbide. Iniciado el 29 de setiembre, el curso ha tenido una duración de 300 horas, habiendo asistido al mismo 33 gerentes o directivos de empresas del Grupo Cooperativo Mondragón.

## Programación

A lo largo del curso se han desarrollado 30 seminarios encuadrados en las áreas de Dirección General, Económico-Financiera, Comercial y Marketing, Producción, Recursos Humanos y Cooperativismo, habiéndose introducido siete nuevos temas respecto al Programa del año anterior, además de la correspondiente actualización del resto.

El número de ponentes y profesores que han intervenido en el curso ha sido de 20, provenientes de la E.S.T.E. de San Sebastián, ESADE de Barcelona, Escuela de Ingenieros Industriales de Madrid, C.M.C. de Barcelona, División

Empresarial-LKS, General Motors, Philips etc.

El promedio de asistencia puede cifrarse en un 66%, habiendo descendido sensiblemente a partir de las vacaciones de Semana Santa. En su conjunto, la evaluación del curso por los asistentes ha sido positiva, si bien se ha hecho patente la necesidad de mejorar el desarrollo de algunos de los temas tratados.

La financiación del Curso Directivo-Gerencial ha provenido en un 30% de la subvención concedida por la Dirección General de Cooperativas a través del INEM, correspondiendo el resto a las cuotas aportadas por las respectivas empresas.

## Planes de Ikasbide

En el ámbito de la Formación Empresarial los planes ya en marcha o a realizar por Ikasbide en 1988 son los siguientes:

\* **Curso para Directores Comerciales o de Marketing**, cuya programación se está llevando a cabo durante el mes de mayo y junio, previéndose su impartición a

partir de setiembre u octubre, una vez efectuada la convocatoria y contratación del profesorado correspondiente.

\* **Curso Directivo-Gerencial**, que hará el cuarto de los organizados en Ikasbide. En los tres anteriores el número total de inscritos ha sido de 100, a pesar de lo cual sigue habiendo demanda por este tipo de cursos. La convocatoria ha tenido lugar en mayo, previéndose iniciar el curso en la primera quincena de setiembre.

\* **Cursos para Postgraduados**, cuya primera fase teórica de 150 horas de duración concluirá en julio, tras haberse iniciado en febrero. A partir de setiembre, darán comienzo otros dos cursos de especialización de 150 horas de duración cada uno y a los cuales podrán asistir, además de los postgraduados de Ikas 88, todo aquel personal cualificado de reciente ingreso en empresas cooperativas del Grupo.

El desarrollo de estos dos centros tendrá lugar entre setiembre del 88 y febrero del 89 con una dedicación aproximada de una semana por mes.





## POR TERCER AÑO, UN GRUPO DE CANADIENSES ESTUDIA EL COOPERATIVISMO DE MONDRAGON

Por tercer año consecutivo un nutrido grupo de canadienses, 24 en esta ocasión, han pasado una semana en el Centro de Formación Cooperativa Ikasbide, estudiando de cerca la Experiencia Cooperativa de Mondragón. La mayor parte de los cursillistas, al igual que en años anteriores, provenía de la zona de Cape Breton, en Nova Scotia, al este del Canadá y se hallan vinculados en gran medida con actividades de contenido social o comunitario.

### Tradición cooperativa

Cape Breton, que a comienzos de siglo era denominada la "Pittsburgh de Canadá" por la importancia de su industria de acero y carbonífera, constituye hoy día un área en crisis con un nivel de paro que ronda el 30%. De los 130.000 habitantes de la zona, más del 70% descienden de escoceses de las Tierras Altas y son en su mayoría católicos. Actualmente, además de una industria del carbón y del acero aún activa a pesar de la crisis, Cape Breton cuenta con abundantes recursos en pesca y explotación maderera.

El fenómeno cooperativo o de trabajo comunitario resulta muy familiar a sus gentes ya que en los años treinta se desarrolló un pujante movimiento cooperativista, principalmente en el área del Consumo, Pesca y Vivienda. En nuestros días, la organización cooperativa más notable es "New Dawn Enterprises" lanzada en 1973 que es una organización no lucrativa que no sólo opera en el



área de la actividad empresarial y la vivienda, sino que también actúa en el área social y cultural.

### Curso teórico-práctico

Como en años anteriores, el organizador y dinamizador de esta experiencia canadiense ha sido Greg Mac Leod, profesor de filosofía en la Universidad de Cape Breton y autor de un libro "New Age Business" dedicado al análisis de iniciativas socioeconómicas con un enfoque comunitario que funcionan, prestando especial atención al Cooperativismo mondragonés.

Mac Leod entró en contacto con nuestra realidad a través de José Beobide, de Zumaia, capellán de los bacaladeros Vascos en Puerto San Juan desde hace 15 años y que en esta ocasión ha ejercido además de eficiente traductor.

Del 9 al 13 de mayo, este grupo de canadienses tuvo ocasión de analizar la Experiencia de Mondragón en base a charlas sobre los aspectos organizativos del Grupo, exposición de Principios, Estatutos, estudio de las enti-

dades de supraestructura, Caja Laboral Popular, División Empresarial, Lagun-Aro, Ikerlan, análisis del funcionamiento de los distintos grupos Comarcales, etc.. Todo ello complementado con visitas a entidades y empresas del Grupo.

Entre los participantes canadienses había directivos de Cooperativas de consumo, de distribución de alimentos, del Centro para el Desarrollo Comunitario, consultores y directivos de "New Dawn", de empresas cooperativas de Seguros, profesores de la Universidad de Cape Breton, etc.. La opinión unánime fue de satisfacción por lo visto y aprendido y de agradecimiento por el trato amable y el excelente servicio de que disfrutaron durante su estancia en Ikasbide.

A semejanza de este curso con los canadienses, hay otros cuatro cursos a lo largo del año en los que participan personas provenientes de los más diversos países interesados por la Experiencia de Mondragón y que se vienen desarrollando con gran éxito de participación.



## EROSKI, beneficios de 1.545 millones en 1987

Eroski obtuvo el pasado ejercicio unos beneficios antes de impuestos de 1.545 millones de pesetas sobre unas ventas de 41.744 millones, un 10% más que el año anterior, reflejando al mismo tiempo un notable incremento en la cuota de mercado. El valor añadido ascendió a 5.446 millones y el cash-flow neto a 1.888 millones. Al terminar el año el número de trabajadores era de 1.592, con un aumento de 67 puestos de trabajo a lo largo del año.

Un dato a destacar es el fuerte incremento de las ventas de productos con marca propia (+17,5%) y cuya facturación ascendió a 6.739 millones, equivalente al 16,1% de todas las ventas y al 23,4% del conjunto de alimentación. Otro dato para la historia de la entidad es que, por vez primera, Eroski Bidaiak-Viajes

superó los 1.000 millones de facturación.

Debido a las dificultades administrativas surgidas en la tramitación de algunos expedientes, las inversiones en 1987 se quedaron por debajo de lo previsto en el programa con un total de 1.488 millones de pesetas. Este año se elevarán a 3.220

millones, incluyéndose en esta cifra como principales proyectos ya en fase de realización los cuasi Centros Comarcales de Txurdínaga y Eibar, las obras de modernización y mejora de la Central de Mercados Generales de Elorrio, la nueva Central de Frutas y Verduras de Amorebieta y la Central de Productos Cárnicos que se

traslada de Berriz a un pabellón anexo al nuevo matadero comarcal de Bilbao-Zorroza.

Para 1989 está prevista la construcción del Centro Comarcal de Mondragón (unos 500 millones de inversión), previa solución de los problemas derivados de la aplicación del Plan Parcial del Ayuntamiento, y es posible que también comience el de Gernika. Entre 1988 y 1992 Eroski invertirá unos 20.000 millones en proyectos propios o en colaboración con CECOSA, Sociedad Constituida por Eroski y Mercasa.



En el plano consumerista hay que mencionar los 1.139 actos formativos para el consumidor a los que han asistido 62.724 personas, así como los 65.000 ejemplares de tirada de la revista Eroski que cuenta con un 53% de suscriptores.