

**T.U.**  
Trabajo y Unión

# lankide

N.º 298 Zb.  
Diciembre  
1986  
Abendua

**OÑATI, 25 AÑOS  
DE COOPERATIVISMO**



# ESPERANZA NAVIDEÑA

José Mari Mendizabal

**C**erramos el año 1986 con felicidad y abriremos el nuevo año con esperanza, con ilusión, seguros de que el año que viene va a ser mucho mejor. Lo que quiero decir es que nosotros, los hombres, vamos a ser mucho mejores, o al menos lo vamos a intentar y si lo intentamos puede que resulte.

No sé donde he leído que la Navidad es la fiesta de los pobres, la fiesta de los sencillos, la fiesta de los pacíficos, la fiesta de quienes creen en el amor y en la buena nueva de la Paz. Deben ser muy angelicales quienes así piensan. Si los pobres celebran la Navidad con esperanzas, los ricos la celebran con champán.

Parece que no se puede participar de las dos fiestas a la vez, de la fiesta navideña de los pobres y de la fiesta navideña de los ricos. Hay que apuntarse a una de las dos. Quisiéramos vivir la primera fiesta sin perder la segunda, pero no se puede, son más los que se apuntan a la fiesta de los ricos que a la de los pobres.

## Despilfarro

Leo en bastantes sitios que la culpa de la existencia de pobres la tienen los ricos y aunque no veo muy clara la relación entre el bienestar de unos y el malestar de otros estoy por creer a quienes esas cosas escriben. Cuando se dice que nosotros, porque los ricos somos nosotros, sufrimos obesidad porque otros pasan hambre, o, que los ricos se hacen más ricos a expensas de los pobres a los que hacemos más pobres, no debe tratarse solo de retórica para remover un poco nuestras adormecidas conciencias. Alguna verdad debe haber en ello. ¿Será verdad que los ricos les robamos a los pobres?. ¿Son tan débiles los pobres que ni siquiera pueden impedir que les robemos?.

La respuesta a estas preguntas supe-  
ra con mucho la dimensión de esta

pequeña y breve referencia a la Navidad, y habría que analizar los caminos de la explotación de los pobres en favor de los ricos.

De lo que no cabe duda es de que los del primer mundo, los de los países ricos, despilfarramos los bienes de la tierra. Consumimos y malgastamos muchísimo más de lo que es justo.

Willy Brandt ha escrito un libro titulado "La locura organizada" y en él dice: "En el billón de dólares que este año se ha gastado en armamento está contenida la condena a muerte para millones de hombres. Los medios que ellos necesitan para vivir son absorbidos por las armas".

Desde 1945 ha habido en el mundo 150 guerras y de esas, 22 duran ya más de 5 años, son las llamadas "guerras de representantes" que determinados pueblos sostienen en interés de las grandes potencias. Nosotros construimos las armas, se las vendemos, cobramos y ellos pelean. Desde 1945 en Europa Occidental no ha habido ninguna guerra, pero quisiera yo saber la cantidad de armas que hemos vendido. Podríamos llenar páginas con datos de este tipo pero se quedarán sobre la mesa. No sé qué pueden hacer los sudamericanos con su deuda externa además de no pagar. El "sistema" ha conducido a la muerte económica a un millón de millones de hombres. "El capitalismo ha fracasado como sistema económico mundial. Esencialmente incapaz de satisfacer las necesidades básicas de la humanidad: alimento, vivienda, sanidad, mínimas condiciones de convivencia social. La experiencia de las masas pobres del tercer mundo es una prueba irreputable de esa incapacidad. El desarrollo capitalista no ha traído a los pobres más que miseria y nueva dependencia, al tiempo que enriquecía al mundo ya rico. El capitalismo es un camino no sólo equivocado sino violento y crimi-

nal". Esto lo dice un "peligroso" revolucionario, el P.S. Ryan, Teólogo Jesuita de la India.

## Eticidad

Esta es la razón por la que nosotros hemos intentado otro camino. El Cooperativismo quiere ser algo diferente aunque nos sabemos metidos en un mundo de economía liberal que puede ahogarnos. No hemos hecho sociedades de capitales sino de personas: No antepone el capital al trabajo ni lo económico a lo social y este es un camino de Esperanza y en cuanto vivimos de esperanzas de mejora de toda la comunidad participamos de las vivencias e inquietudes de los pobres, y tenemos derecho a participar de la Navidad de los pobres. "Hombres de distintas ideologías tratan desde hace algún tiempo de encontrar y poner en práctica un nuevo estilo de vida. Una de sus ideas centrales es la renuncia a los hábitos e inclinaciones del consumo hasta ahora incuestionables. Un estilo de vida más sencillo en los países industriales debe contribuir a una justa distribución de los bienes de este mundo. Pero más allá de la renuncia, estas acciones tienden a un cambio más profundo de actitud, a una nueva relación con el hombre, el dinero y las cosas", (UNCTAD).

Y este tiene que ser el camino. Cada uno de nosotros no podemos arreglar los problemas internacionales, pero sí podemos revolvernos o rebelarnos, o convertirnos. Eso de que "nuestra revolución será moral o no será" que decía Mounier y después Dn. José María, tiene que tener cabida en este contexto. Si no somos capaces de introducir sentido ético en las relaciones económicas hemos fracasado y la ética lo primero que tiene que defender es al hombre y no al dinero.

Casi se nos hace normal que para defender el dinero haya hasta que matar. Pero hay que decir lo contrario, por defender una vida humana hay que perder hasta el dinero. Eso es lo realmente moral. Lo moral siempre defiende cosas que no se compran con dinero, cosas por tanto que no valen como Dios o la dignidad humana o los niños no natos o los derechos humanos o la dignidad de la mujer.

# OÑATI, SEÑORIAL Y COOPERATIVA

Finalizamos este repaso a los Grupos comarcales y Sectoriales trayendo a nuestras páginas al Grupo OÑALAN, precisamente en el momento en que se cumplen los 25 años de vida de Ulma y Enara.

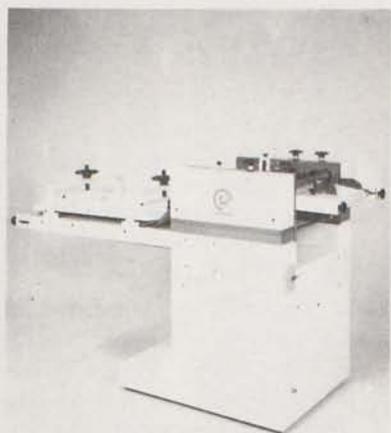
Unico Grupo constituido sólo por cooperativas ubicadas en una misma localidad, Oñati, recoge actualmente en su seno únicamente a esas dos

empresas, si bien hay que apuntar el futuro desdoblamiento de una de ellas, Ulma, en dos cooperativas, lo que unido a la posible incorporación, conocidas la vocación y voluntad comunes para dar tal importante paso, de la joven cooperativa Oinakar promovida por Caja Laboral Popular, supondría un total de cuatro cooperativas oñatiarras agrupadas.

Dada la ubicación de otras empre-

sas cooperativas en el municipio, cabe decir que Oñati, ha olvidado su anterior, tradicional y preponderante economía ganadera dando paso actualmente a una presencia del cooperativismo industrial digna de destacar, llegando a cotas de claro dominio relativo en el conjunto de la actividad laboral de este rincón guipuzcoano, que no por ello ha perdido su bello carácter señorial.

## non zer



El Grupo Oñalan no se constituyó como tal hasta 1983, a pesar de la larga tradición del cooperativismo en Oñati, como lo atestiguan los 25 años de vida que acaba de cumplir Ulma y que el próximo año serán celebrados por Enara. Es muy posible que a estas dos Cooperativas que hoy día integran Oñalan, haya que añadir en un futuro próximo el de la nueva promoción Oinakar-Mitsubishi, impulsada desde División Empresarial-LKS.

También es previsible que las dos Divisiones de Ulma -Maquinaria y Elementos Metálicos- se conviertan pronto, quizá en 1988, en dos personas jurídicas diferenciadas, siempre que se vayan cumplimentando las fases del proceso ya iniciado. De lo que no cabe duda es de que el futuro de Oñalan

como Grupo Comarcal, una vez superada la crisis de años recientes, aparece hoy claro a los cooperativistas oñatiarras.

Los cambios de dirección y enfoque que se han venido dando en el Grupo, tanto en el plano empresarial como en el ámbito de la participación cooperativa, se están haciendo notar positivamente en la marcha de Oñalan y sus veteranas cooperativas comienzan a ver el futuro con moderado optimismo, tras padecer unos años de crisis generalizada. (Pág. 13).

¿Qué hace el Departamento de Marketing?, es una nueva colaboración de Fernando Murguiondo, sobre este aspecto de la vida empresarial de importancia cada vez mayor en la economía de nuestro tiempo. (Pág. 5).

Japón, "Bajo el síndrome del Yen", es el primero de los artículos de Jesús Larrañaga, en el que describe sus impresiones sobre el Japón actual y las posibles causas que explican una evolución tan singular dentro del mundo desarrollado (Pág. 8).

Normas tributarias del Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado para 1987. Artículo en el que Juan Larrañaga analiza y expone las repercusiones de las nuevas normativas, tanto para el ciudadano como para las Sociedades empresariales.

Kooperatibak Makina Erremintaren XIV Biurterokoan, de Carmelo Urdangarin, en el que analiza la presencia de las Cooperativas fabricantes de Máquina-Herramienta en la última Feria de Bilbao y su contribución en el terreno

de la aplicación de nuevas tecnologías. (Pág. 22).

Kooperatibetako Berriak recoge en esta ocasión en sus páginas los resultados del Concurso sobre Don José María, incluidos algunos extractos de las colaboraciones galardonadas; el éxito de las Cooperativas del Mueble Leroa y Basarte en la reciente Feria de Valencia; la visita de Fidel Castro al stand de Lankide-Export en la 4ª Feria Internacional de La Habana y la reciente presentación de FAGOR a los medios informativos.

Dentro de la sección "Nos han visitado" se incluye en este número la presencia en Mondragón de una Delegación de Zimbabwe y la visita a las Instituciones del Grupo Asociado del conocido periodista Manuel Campo Vidal, junto a otras visitas de interés.

## Lagun-Aro

Estimados amigos:

Esta carta va dirigida a los responsables de Lagun-Aro ya que creo que en la revista aparece poca información de Lagun-Aro. ¿Qué pasa para que no nos enteremos del resultado de las famosas jubilaciones anticipadas?

¿Qué hay del futuro de Lagun-Aro?. Y de las pensiones?. Y aunque me ha parecido mentira, ¿es verdad que las cuotas para el año próximo se van a disparar por los aires?

Yo creo que cada dos o tres meses sería conveniente alguna información de Lagun-Aro. Por ejemplo, saber cómo van los niveles de gasto de I.L.T. y A.S. sin esperar a final de año, parece no una necesidad sino casi una obligación. Sí, ya sé que a través de las Comisiones Delegadas y del Consejo Social uno se puede (?) enterar, pero creo que no cuesta nada una información periódica en la revista que para eso salió a la luz, para informarnos todos de lo que pasa.

Así pues, espero ver en el siguiente número, o en el siguiente, alguna cosilla sobre ello. Hasta entonces.

Josu González

## Cooperativismo, Trabajo y Religión

Haciendo un poco de historia comprobamos que cuando en el seno de las primeras comunidades primitivas surge la propiedad privada, paralelamente a ésta, se va configurando una nueva "casta social" privilegiada, hasta entonces desconocida. Son estas castas sociales quienes para sus propios fines van progresivamente apoderándose y modificando las costumbres y creencias religiosas, hasta entonces a disposición y servicio de las Comunidades en general.

En el transcurso de la historia, entre las sociedades que le precedieron surgieron pensadores. Entre ellos algunos filósofos idealistas quienes hicieron desprender más clara y nítidamente sus intenciones. En la Biblia con la versión de Caín dieron un fiel reflejo de la imagen de un hombre sojuzgado al trabajo y al sufrimiento, errante en la infelicidad y ausente de libertad y esclavo del Señor.

Con estas y otras ideas religiosas el primer hombre euskaldun-fededun en la misma era industrial. Iniciaría en el

Alto Deba lo que más tarde vendría a ser una de las experiencias más serias y relevantes sobre Cooperativismo Vasco, pero sujeto a esa concepción mística y sacralizada del sacrificio y del trabajo, porque para estos abnegados hombres "Religión, Trabajo y Cooperación" eran todo uno.

No se planteaban si el trabajo debía estar al servicio del hombre o éste al servicio de aquél, daba igual el tipo de trabajo que realizase. Para ellos se traducía que el hombre había nacido para el trabajo, la orden les venía dada, era superior a su razón, provenía del más allá.

El verdadero cooperativista debía, si fuera menester, sacrificarse en el ruedo, al igual que un toro bravo. Existía pues la concepción alienada del trabajo. De esta forma, el cooperativismo que se fué configurando en torno a estos primeros compañeros, se asociaba más a un modelo servicial y funcional que otro racional.

Aunque fueron relevantes los logros realizados en democratizar la gestión no podemos olvidar esa gran ausencia en lo consustancial, en la concepción y sentido del trabajo mismo.

Para ellos Cooperativismo era sinónimo de gestión, producción y beneficios, olvidándose de algo tan consustancial como la dignificación, realización y la liberalización de la persona misma.

Porque en el instante que una persona o comunidad se sienta sojuzgada o alienada en o por el trabajo, para éstos jamás tendrá sentido ese cooperativismo.

Palpando un poco nuestro entorno y aunque hoy por hoy se intenta racionalizar el trabajo, uno viendo las estadísticas, tanto en los respectivos departamentos de Medicina de Empresa como en Lagun-Aro, queda perplejo del comportamiento que ha tenido el trabajo en este cuarto de siglo de experiencia cooperativa.

No es fácil racionalizar el trabajo, pero el Cooperativismo debe tener presente que el trabajo no debe someter a las personas en sus sirvientes o en simples funcionarios o peones suyos.

Besarkada bero bat,

Zabalo-tar Josuk

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

TU-LANKIDE - Apto. 39 - Aretxabaleta



# ¿QUE HACE EL DEPARTAMENTO DE MARKETING?

¿Qué hace el Departamento de Marketing?. Esta es una pregunta que formulamos habitualmente a los asistentes a los cursos sobre Marketing y Planificación Estratégica al comienzo de los mismos.\*

(\*) Se han celebrado regularmente en los últimos tres años, dirigidos a Departamentos Técnicos y Organos Sociales de las Cooperativas del Grupo ULARCO, impartidos por E.T.E.O.

Las respuestas suelen depender del Puesto de Trabajo que ocupa cada interlocutor y sería difícil explicar con precisión cada una de ellas. No obstante, vamos a intentar recoger aquí algunas de las más generalizadas.

"¿El Marketing? Algo que interesa a los vendedores"

"¿El Departamento de Marketing? Bueno. Sí. En nuestra cooperativa se encargan de la publicidad, de los catálogos y todo eso".

"Sí también se encargan de contratar estudios de mercado, estudios de gustos de la gente, etc."

"¡Viajes! ¡Eso sí que hacen mucho!...."

Etc., etc.

Estas son algunas de las respuestas que nos encontramos en muchas ocasiones. En estas contestaciones hay

**Fernando Murguiondo**

→ verdades, mas pensamos que son unas "verdades a medias" o verdades incompletas.

En lo que sigue, tras hacer una pequeña presentación y clasificación de las funciones empresariales, vamos a centrarnos en el Departamento de Marketing.

### Funciones Empresariales

Las funciones que en una empresa, -unidad económica de producción y distribución-, se dan durante su normal funcionamiento, pueden ser agrupadas en dos grandes categorías:

- Funciones básicas
- Funciones complementarias

En el primer grupo incluiremos la función de "Aprovisionamientos", la de "Fabricación o transformación" y por último la de "Distribución". Son aquellas en las que se realizan las actividades que constituyen la expresión del objeto social.

En el segundo grupo nos encontramos con las denominadas actividades plurifuncionales o funciones complementarias, cuya misión es la de coadyuvar y posibilitar un funcionamiento fluido de las actividades básicas o funcionales. Dentro de este grupo podríamos señalar la función de "Personal", la de "Finanzas", y la de "Administración", entre otras.

Lo dicho hasta ahora es, simplemente, un esquema para facilitar la comprensión de las actividades que se dan en una organización empresarial y su interrelación. No debe interpretarse en el sentido de que se encuentren siempre perfectamente delimitadas ni que constituyan esquemas rígidos de departamentos independientes. Únicamente queremos expresar que son funciones que en toda empresa existen, tanto si están separadas en departamentos independientes como si no lo están.

En este artículo, vamos a centrar nuestra atención en la función del Marketing o función Comercial o función de Distribución; muchos han sido los nombres con que se le ha denominado en las empresas a lo largo del tiempo.

### Evolución del Departamento de Marketing

El moderno Departamento de Marketing es resultado de una larga evolución desde sus principios más bien humildes.

Siguiendo a Philip Kotler, podemos establecer cinco etapas y en la actuali-

dad pueden encontrarse empresas en cada una de ellas.

#### **Etapas I: DEPARTAMENTO DE VENTAS**

La función comercial está encabezada por un Jefe de Ventas que, básicamente, dirige a una fuerza de ventas y, en algunas ocasiones realiza algunas ventas él mismo. Cuando la empresa necesita alguna investigación de mercado ocasional o realizar tareas publicitarias, es el propio Jefe de Ventas el que se encarga de ello, pues son tareas que caen dentro del área de ventas.

#### **Etapas II: DEPARTAMENTO DE VENTAS CON FUNCIONES CONEXAS**

Cuando la empresa se encuentra que su volumen de operaciones está creciendo y que la complejidad de las tareas es mayor, descubre que le son necesarias la investigación de mercados, la publicidad, mayor atención a los clientes, etc. Pero estas necesidades no son esporádicas como en la Etapa anterior, sino que hace falta una base experta y una acción más continuada. Es entonces cuando el Director de Ventas, contrata a unos cuantos especialistas que llevan a cabo estas funciones conexas y para coordinar la actuación de los mismos nombra un Jefe de Marketing quien le rendirá cuentas de su gestión.

#### **Etapas III: DEPARTAMENTO DE MARKETING SEPARADO**

Si el crecimiento de la compañía continua, surgen inevitablemente las lagunas de que algunas funciones de Marketing están insuficientemente desarrolladas. La investigación de mercados, la publicidad y promoción, la creación de nuevos productos, el servicio al cliente, etc. tal como se estaban haciendo en la etapa anterior no son suficientes para resolver la compleja problemática comercial de la empresa. No obstante, el Director de Ventas continúa prestando un tiempo y atención desproporcionado a la fuerza de ventas. El Jefe de Marketing argumentará entonces que sería posible facilitar las ventas mediante una mayor asignación presupuestaria a estas otras actividades de Marketing.

Llegados a este estado de cosas, es posible que el máximo órgano ejecutivo de la compañía, sea la Dirección General o sea la Gerencia entienda que puede ser ventajoso para la firma el establecer un Departamento de Marketing con cierta independencia de Ventas. Este Departamento de Marketing estará encabezado por un Director de Marketing quien informará y rendirá cuentas, juntamente con el Director de Ventas, a la Dirección General o Gerencia.





En esta etapa, como habrá podido apreciarse, Ventas y Marketing se consideran como funciones separadas, del mismo rango jerárquico dentro de la organización de la empresa y que se supone trabajan conjuntamente.

#### **Etapas IV: MODERNO DEPARTAMENTO DE MARKETING**

Aún cuando el Director de Ventas y el de Marketing se supone que trabajan conjunta y armónicamente, su relación a veces se caracteriza por cierta rivalidad y posible desconfianza mutua. El Director de Ventas tiende a ver una conspiración para hacer que el personal de ventas sea menos importante que el "mix" o mezcla de variables de Marketing y el Director de Marketing busca ganar poder sobre todas las funciones que afecten clientes. El Director de Ventas tiende a tener una orientación a corto plazo y su preocupación son las ventas del ejercicio. El Director de Marketing debe tener orientación al largo plazo y le preocupa la planificación de los productos adecuados y la estrategia general de marketing para los próximos tres o cinco años.

En ocasiones puede tener uno la sensación de que el personal de Ventas y el de Marketing representan dos culturas diferentes dentro de la Organización.

Si llegara a surgir un gran conflicto entre Ventas y Marketing, al máximo órgano ejecutivo de la Organización se le presentan tres alternativas:

- 1) Eliminar el puesto de Director de Marketing y poner las actividades

de este departamento de nuevo a cargo del Director de Ventas.

- 2) Zanjar él mismo los conflictos que puedan presentarse.
- 3) Poner al Director de Marketing a cargo de todo, incluyendo el personal de ventas.

Esta última solución es la que eventualmente escogen muchas compañías y forma la base del moderno Departamento de Marketing.

Llegados a este punto, un Director de Marketing tendría bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- Investigación comercial
- Planificación de productos
- Logística
- Ventas
- Promoción de Ventas
- Publicidad
- Relaciones Públicas

#### **Etapas V: EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN DE MARKETING**

Una organización empresarial puede tener un moderno Departamento de Marketing, y no obstante, no funcionar como Empresa Orientada al Marketing\*. Para que la empresa funcione con filosofía de Marketing debe estar orientada al cliente. Si el personal de la Organización ve al Marketing como una función de ventas, ya se está perdiendo el rumbo.

\* V. LANKIDE. Octubre - 1.986 "Marketing: una manera de pensar".

El Director de Marketing, sin importar lo bien que esté dirigiendo su departamento, se encuentra con frecuencia con resistencia por parte de los directores de otros departamentos fun-

cionales o plurifuncionales, en la cuestión de implantar una orientación al cliente de alcance de toda la compañía.

La idea central que define esta quinta etapa es la de que la empresa se convierta en una Organización de Marketing, de forma que el Marketing condicione todas las políticas de la empresa, tanto a corto como a largo plazo.

¿Qué consecuencias trae consigo esta implantación?

La influencia y el poder dentro de la estructura de la empresa, pasan de los órganos de producción a los órganos de marketing. Esto no debe interpretarse como que el Director de Marketing sea quien deba dirigir la empresa, sino que toda la Organización debe estar verdaderamente orientada al cliente.

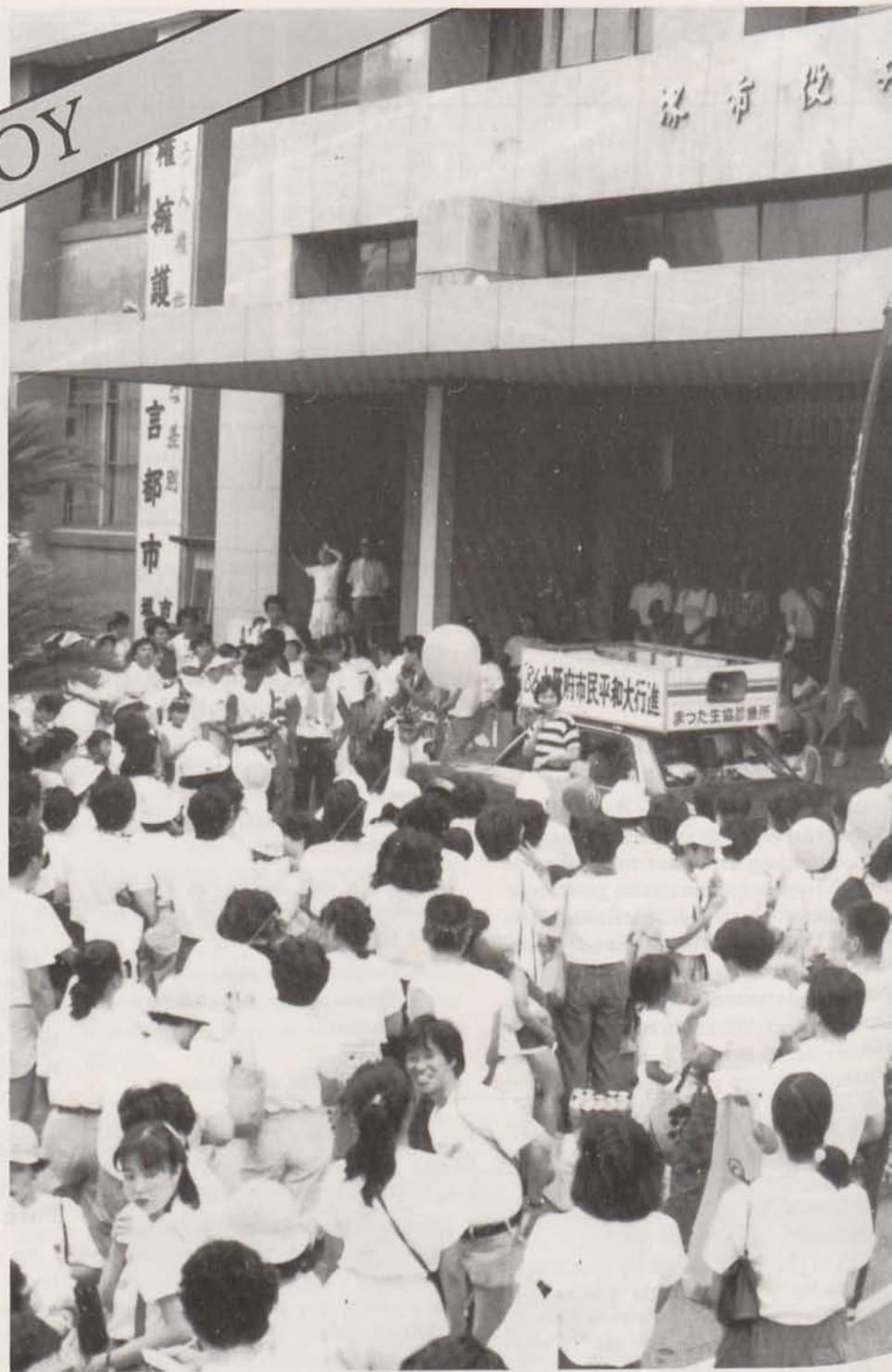
#### **Para terminar**

En este artículo se ha pretendido esbozar las funciones que el Marketing cubre. Para ello hemos utilizado la secuencia de etapas desde una idea de Marketing embrionario hasta la moderna concepción de Empresa como Organización de Marketing.

Pretendíamos asimismo deshacer ciertos equívocos tales como "Marketing es igual a Ventas" o que "Marketing es igual a Publicidad" o que el "Marketing es un asunto de los vendedores", etc.

En algún sitio lo hemos leído y lo trasladamos aquí; tal vez añada más luz.

"La venta es la punta visible del iceberg pero en la parte no visible de éste hay otras funciones y todo ello constituye el Marketing".



# I - "BAJO EL SINDROME DEL YEN"

Japón, destrozado por la guerra en pocos lustros, está a la cabecera del mundo. Segundo en Producto Nacional, después de Estados Unidos, con 12% de la Renta Mundial y el 36% de Norteamérica.

Se codean con los grandes y en evitación de males mayores, se autoimponen corsés a la exportación, en gesto

de buena voluntad. Su productividad feraz, exuberante, incontenible, quiebra todo cálculo racional.

## Empacho financiero

Los teóricos corrigen su meditados corolarios cimentados en la frondosa literatura que explicaba una y otra vez que el motor del éxito capitalista esta-

ba depositada en el individualismo, en la colisión y en el interesamiento; Y en Japón tiene lugar un nuevo éxito capitalista, en clave post-capitalista.

Todo el país está embalado en la conquista del poderío económico, invaden el mundo y dejan en la cuneta a imperios consagrados. Lo suyo es un fenómeno que protagoniza el pueblo

entero humillado por la derrota, necesitado de estímulo, de nuevos valores donde depositar su razón vital y la reencuentran en el mundo económico. Igual que se prepararon para la guerra como un sólo hombre, se han artillado como una sólo empresa, actuando al conjuro de "lo necesita la patria".

Y vienen estas notas al hilo de un Simposium "Proteccionismo y Competitividad", celebrado en Madrid, y una reciente visita al Japón, en la que hemos podido comprobar cómo realimentan sus baterías espirituales y físicas ante el **potencial peligro del declive por exceso financiero.**

En el Simposium son centro de las "iras dialécticas" de los europeos, son acusados de proteccionismo "intangibles" pero brutal: **el proteccionismo cultural, la "aduanas mental" que les condiciona de manera sutil a comprar lo suyo.** Los americanos suavizan sus epítetos, por aquello de que no es la pereza japonesa la culpable de su cerrazón, sino la falta de habilidad marketinista. Para muestra, el ejemplo de Coca-Cola, y la invasión de la hamburguesa. Y a fé que las mejores esquinas de Tokyo están copadas por los McDonall y asimilados.

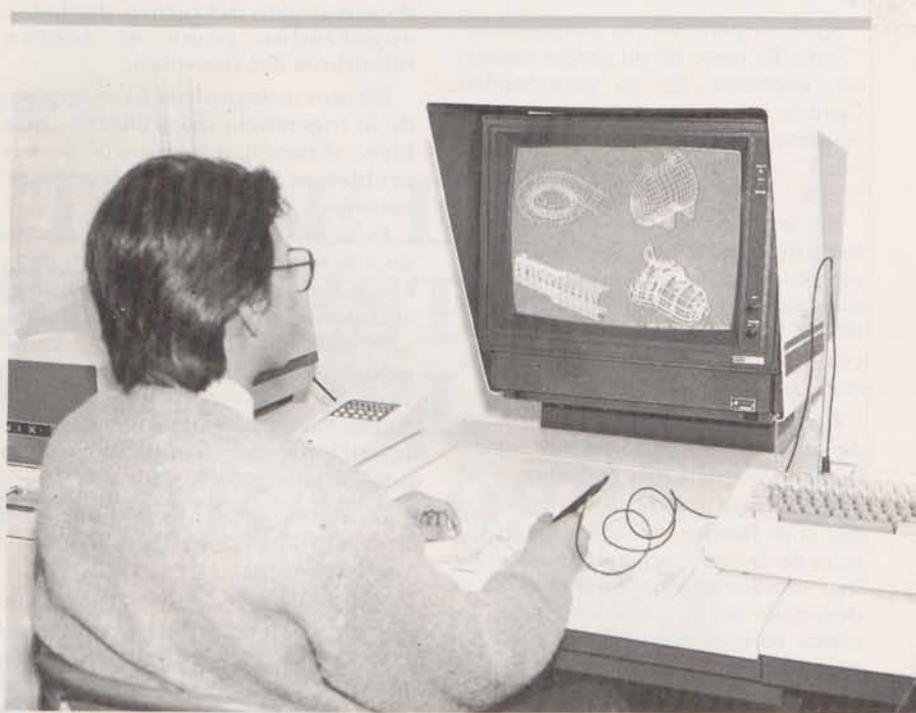
Pero los números cantan lo que las palabras intentan justificar. La balanza comercial es favorable en valores escandalosos a pesar de la meteórica ascensión del Yen. En 19 meses se han revalorizado en el 40%. Valor astronómico para su pasado placentero, pero indicador de que **si sigue el ascenso irresistible del Japón, puede caer en su propia trampa, en el cepo del exceso, en el rechazo del mundo, por su impenitente manía de crecer a costa de los demás y no de su demanda interior.**

Y lo sabemos por experiencia, entrar y vender en Japón es toda una hazaña. La calidad y los gustos son la pantalla, pero sus redes de comercialización son propiedad de los colosos, los mismos que vomitan productos a los cinco continentes. Controlan en verdad, el flujo comercial.

Las cuentas de resultados de las grandes Corporaciones empiezan a sentir los zarpazos del Yen, y hasta asoma el peligro de los resultados coloreados de rojo, que pone en estado de alarma a los cuadros ejecutivos, que se revuelven con energía. Paradojas de la abundancia!

### La reacción

En los cenáculos de las grandes corporaciones, preocupa el recorrido explosivo del Yen. La moneda fuerte puede ser un bien aisladamente, pero puede ser fatal cuando tal fortaleza mina el futuro de las empresas.



Los japoneses no pierden el tiempo culpando al gobierno de su situación; se lanzan a lo práctico, se van a los foros internacionales, para defender con uñas y dientes al Japón de sus amores.

**Prometen que cambiarán, anuncian la buena nueva económica: Pondremos a toda vela nuestra demanda interior.** Se supone que lo será de bienes distintos a los electrónicos, pues de ellos están sobrados, hartos, habrán de ser de otros bienes, hedonísticos y supérfluos, que son los que el mundo exterior les puede abastecer. Están cortos en vivienda y consumos epicureos, **pero les cuesta perder un ápice de su bien ganada ventaja diferencial, y siguen ahorrando para reinvertir, crecer y**

**dominar. Temen como a un nublado, al paro. Viven en la antesala del paraíso del pleno empleo;** Su estabilizada paz social tiene mucho que ver con el desarrollo y el bienestar, y en cuanto se les cita la necesidad de rebajar sus excedentes dinerarios, se tensan.

Un alto dirigente de una multinacional nos dice: "Este año nuestra Corporación, -es una de las gigantes del Japón-, va a tener un 40% menos de beneficios que el año pasado a costa del Yen, y nuestra empresa nos ha exigido reducir los salarios en un 5% en los niveles medios y 10% a niveles más altos. Hemos apretado el cinturón. ¿Ha habido dificultades?. Se han aceptado". Corta la conversación. →

→ ¿Qué es para Vd. su corporación? "Todo. Es parte de mi propia existencia, expresión de mi personalidad. Cuando veo crecer y desarrollar a mi empresa, siento el orgullo de mi "identidad" con la suerte de la Corporación".

No son propietarios en el sentido físico del capital, pero son propietarios espirituales de la empresa. La filiación corporativa (MITSUBISHI-TOSHIBA-HITACHI) está muy por delante de cualquier otra filiación. La Corporación es Iglesia, poder, lo es todo.

**El milagro japonés es el milagro de sus hombres, que sin ser capitalistas y propietarios trabajan, y viven la aventura de la empresa como si lo fueran.** Su andadura es distinta de la convencional, de la capitalista occidental, que ha cimentado su desarrollo en la confrontación de las clases teóricamente colisionadas, los empresarios o patronos, por un lado, y los sindicatos por otro.

Ellos han sabido, y en apariencia con éxito, dejar en la cuneta este modelo y concebir otro fundado en la armonía y no en la confrontación, bien por razones culturales o por inteligente premonición del mundo del mañana que irá o deberá ir por la misma ruta.

Tampoco están alineados con la alternativa colectivista, por cuanto que su economía está pivotando sobre las normas de la economía de mercado; las empresas no son piezas sueltas de un "puzzle", son parte del País. Las empresas las gestionan los ejecutivos privados, pero moralmente pertenecen al País. Basta examinar la alta implicación gobierno-empresarios, a la hora de dibujar el traza-

do estratégico del futuro. Trabajan engarzados como si fueran miembros del Gossplan.

No son antagonísticos ni se quejan de la ingerencia del gobierno, más bien dirimen su futuro y sus problemas en comfortable colaboración.

De la era industrial se está pasando a la era de la información, de la época del trabajo no cualificado al altamente preparado; y tal mutación cualitativa lleva consigo motivación e integración del hombre que trabaja. Su modelo está encajado en la nueva tendencia. Solo que ellos, por intención o por "chamba", se han adelantado unos lustros.

Su secreto está en la lealtad, en la armonía y en la entrega, y con ello lo que haga falta.

En la empresa japonesa, las diferencias salariales son menores que en las occidentales. Los compensan con diferenciales de honor y pequeñas gabelas "eropícaras". En la empresa no se carismatiza al hombre líder o al fundador, más bien se diluye en el anonimato del Grupo, de la sociedad.

**Apretar el cinturón, bajar salarios, trabajar más horas, vender hasta el alma. Es una sociedad post o neocapitalista.**

### A la conquista del mundo

La cúpula política se mueve inquieta ante el panorama que se avecina, y con años de antelación prepara sus estrategias de aterrizaje en los centros neurálgicos del capitalismo desarrollado: Europa, Estados Unidos y Sudeste Asiático; están atiborrados, saturados

de los bienes convencionales: coches, frigoríficos y videos.

El Japón, por hábito o por necesidad, tiene una tremenda tendencia a ahorrar, de tal suerte que los altos excedentes necesitan nuevos mercados de inversión diferentes al mercado local.

Están afectados por el síndrome de un potencial bloqueo de sus exportaciones en el resto del mundo, por simple instinto proteccionista. Es un proteccionismo de reacción.

La estrategia de las grandes corporaciones japonesas se orienta a implantarse con la máxima velocidad en los mercados locales, como medio de garantizar la continuidad de su "Boom" económico.

Han intuído con acierto que la nueva era es la era de la competición global, que exige una fuerte presencia en los mercados del capitalismo desarrollado y orientan una buena parte de su esfuerzo tecnológico e inversor a consolidar su implantación, bien sea sólo o en "Joint-Venture" con empresas occidentales.

Pero la estrategia de inversión en el extranjero no sólo alcanza a las grandes Compañías, sino que éstas arrastran a toda su constelación de proveedores hacia el triángulo del capitalismo del Siglo XXI. Consigo llevan sus métodos de gestión que han revolucionado el modelo convencional de la superioridad tecnológica y de la confrontación social, y el éxito les acompaña en su proceso de conquista económica del mundo. ■

Siguiente artículo:  
II - "COMO TRABAJAN DESPUES DE TRABAJAR".



## Normas tributarias

# PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO PARA 1987



Juan Larrañaga

**E**l proyecto de Ley de Presupuestos para 1987 contiene una serie de normas tributarias, las más importantes de las cuales resumimos a continuación.

### 1. Deducciones de la cuota en el IRPF

Para 1987 se prevén las siguientes deducciones:

a) Deducción general: 17.850 (en 1986: 17.000), que se incrementa, aplicando la fórmula  $17.850 \times N \times 1,5$ , cuando son varios los miembros de la unidad familiar con rendimientos.

b) Deducción variable: según la fórmula polinómica aplicable a los matrimonios cuyos dos cónyuges trabajan por cuenta ajena. El límite de esta deducción es 315.000 (en 1986: 300.000).

c) Por matrimonio: 22.050 (en 1986: 21.000).

d) Otras deducciones familiares:

	1.987	1.986
• Por cada hijo	16.800	16.000
• Por ascendientes	12.600	12.000
• Por sujeto pasivo mayor de 70 años	12.600	12.000
• Por inválido, invidente o mutilado	42.000	40.000

e) Por gastos de enfermedad: el 15%, como en 1986.

f) Por inversiones:

- El 10% de las primas de seguro de vida, muerte o invalidez (en 1986, el 15%).
- El 15% de las cantidades satisfechas por la adquisición de la vivienda habitual (como en 1986).
- El 17% de las cantidades satisfechas por la adquisición de una vivienda de nueva promoción, aunque no sea la vivienda habitual (como en 1986).
- El 10% de las inversiones por suscripción de valores de renta variable cotizados en Bolsa (en 1986, el 17%).



establecido para 1986, lo que básicamente supone:

- La deducción del 15% de las inversiones en activos fijos nuevos.
- La deducción de 500.000 pesetas por cada persona-año de incremento del promedio de la plantilla.

En cuanto al pago a cuenta del Impuesto sobre Sociedades se regula en idéntico sentido al de 1986, es decir, la necesidad de abonar en octubre un pago a cuenta equivalente al 30% de la cuota a ingresar correspondiente a la última declaración del Impuesto sobre Sociedades.

### 3. Retenciones a cuenta del capital mobiliario

El tipo de retención a cuenta sobre los rendimientos del capital mobiliario en el IRPF y en el Impuesto sobre Sociedades será del 20% (en 1986, el 18%).

### 4. Impuestos Locales

La Contribución Territorial Urbana: con efectos 1 de enero de 1987, los valores catastrales se actualizarán aplicando el coeficiente 1,05.

Licencias Fiscales: se elevan en un 5%.

Impuesto Municipal sobre la Circulación de Vehículos: se elevan en un 5%, salvo que el Ayuntamiento hubiere acordado un incremento superior.

### 5. Impuestos Indirectos

En transmisiones Patrimoniales se eleva al 4% (en 1986, el 2%) el tipo de gravamen de las transmisiones de bienes muebles (excepto si se trata de valores mobiliarios).

Asimismo, se elimina la exención en este impuesto para la venta de vehículos usados entre particulares, manteniéndose la exención para las ventas a empresarios dedicados habitualmente a la compraventa de vehículos usados.

### 6. Otras normas tributarias

Las disposiciones adicionales del proyecto de Ley contienen algunas normas tributarias, entre las que destacan:

- a) El tipo de interés del dinero se establece en el 9,5%, y el interés de demora en el 12%.
- b) Se eliminan algunas tasas y, entre ellas, la correspondiente al examen de las cuentas de las Fundaciones benéfico-docentes.

el 1% de sus rendimientos netos con un límite de 10.500 (en 1986, el 1% con límite de 10.000).

- Las retenciones y pagos a cuenta (como en 1986).

### 2. Impuestos sobre Sociedades

Para las Entidades residentes en territorio español se mantienen los tipos de gravamen vigentes en 1986. Ello supone que las Cooperativas, excepto las de Crédito, tributarán al 18%, salvo en lo que se refiere a actividades extracooperativas cuyos rendimientos se gravan al tipo general del 35%. Las Cooperativas de Crédito por su parte tributan al 26%. Todo ello sin menoscabo de la bonificación en la cuota para las Cooperativas fiscalmente protegidas.

Asimismo, se mantiene para 1987 el régimen de deducción por inversiones

→ Desaparece la deducción por inversiones en valores de renta fija cotizados en Bolsa, que en 1986 era del 15%.

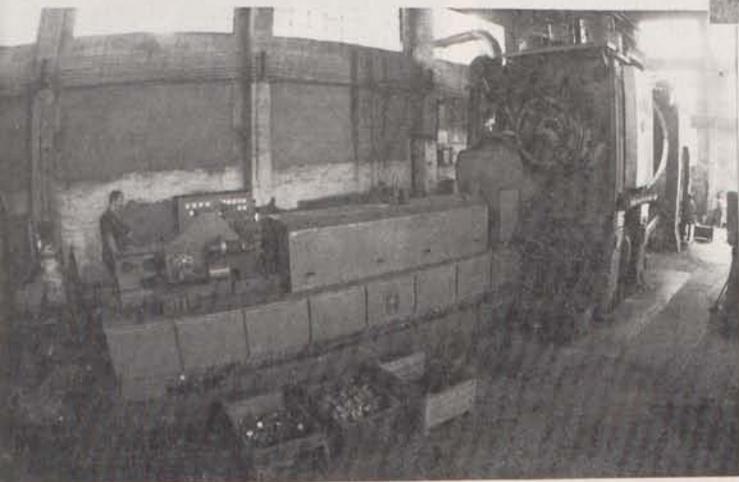
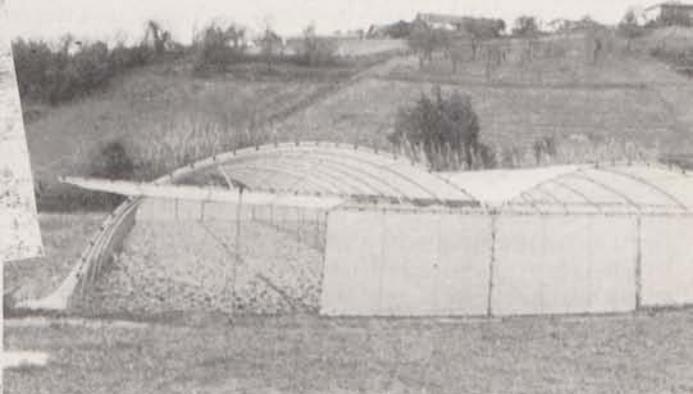
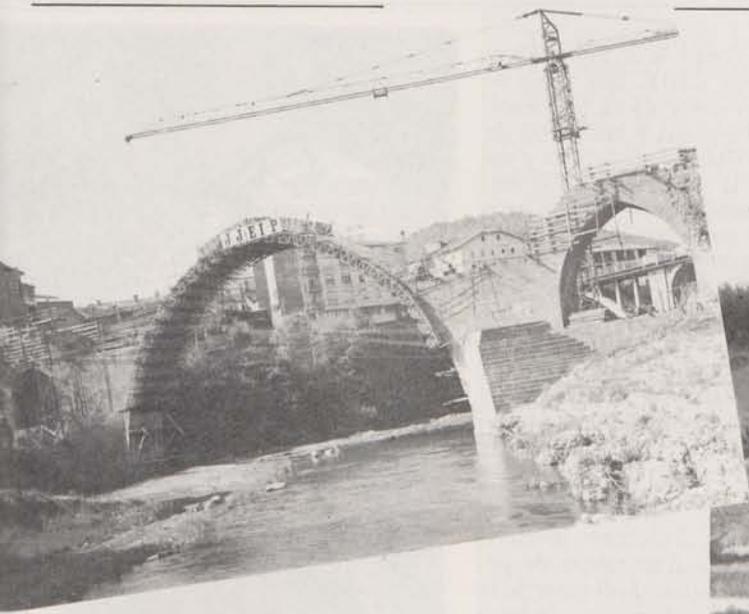
• Como en 1986, el límite de la deducción por inversiones y donativos es del 30% de la Base Imponible.

g) Otras deducciones:

• El 20% de las donaciones de bienes que estén inscritos en el Patrimonio Histórico, Registro de bienes de Interés Cultural o en el Inventario General (como en 1986).

• Por dividendos de sociedades que tributen sin bonificación ni reducción alguna, el 10% (como en 1986).

• Por rendimientos del trabajo, 21.000 (en 1986, 20.000). Si hay más de un preceptor, el segundo

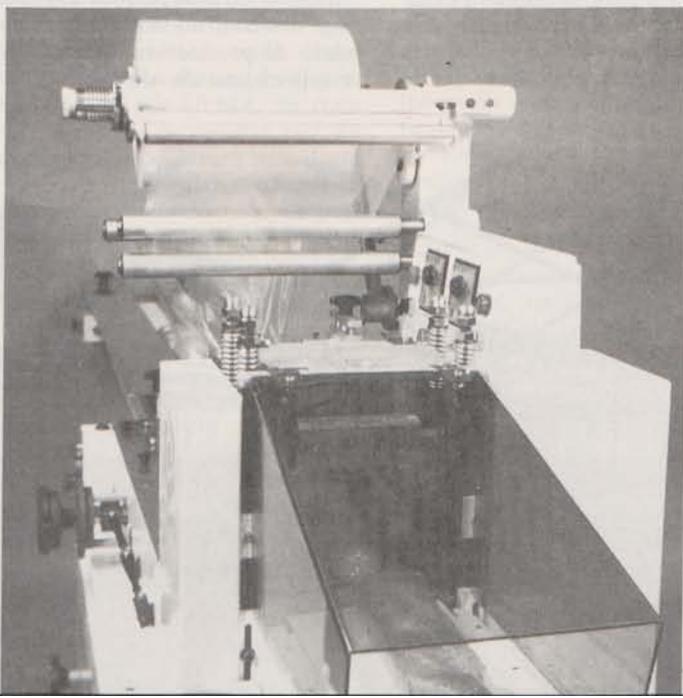


# OÑALAN

---

## 25 AÑOS DE COPERATIVISMO

*Texto: Jesús E. Ginto  
Fotos: Jesús Uriarte y Archivo*



El Grupo OÑALAN está hoy día integrado por dos veteranas Cooperativas: ULMA, que acaba de cumplir este mes de Diciembre 25 años de vida y ENARA, que celebrará la misma efemérides el próximo mes de Septiembre. En un futuro próximo es muy posible que haya que añadir al Grupo el nombre de la nueva promoción OINAKAR-MITSUBISHI impulsada desde División Empresarial-LKS. Las actividades de ONALAN son fuertemente diversificadas pero tienen en común el que todas ellas se relacionan con los bienes de inversión.

Las dos Divisiones de ULMA - Maquinaria y Elementos Metálicos - son tan distintas entre sí, que la propia dinámica del proceso y el deseo manifiesto de sus colectivos harán que, previsiblemente, se conviertan hacia 1.988 en dos personas jurídicas diferenciadas. Aunque de momento continúan formando una Cooperativa única, razones metodológicas aconsejan que las tratemos por separado en el presente reportaje.

### ULMA-Maquinaria

El origen de ULMA está ligado a su actividad como industria auxiliar del abundante número de Empresas dedicadas al ramo del chocolate existentes en Oñati. Empezó como un Servicio de Asistencia Técnica, para luego pasar a captar y dominar la tecnología de las máquinas y dedicarse a su fabricación. Con el boom del desarrollismo descubre una enorme posibilidad de negocio en la línea de construcción, relegando a un segundo plano la actividad original de Maquinaria, que continúa siendo marginada hasta que en 1.984 se separa definitivamente la gestión de ambas Divisiones.

Dejando para el siguiente apartado el análisis de la División de Elementos Metálicos y ciñéndonos a la **División de Maquinaria**, hay que señalar que hasta 1.980 prácticamente la totalidad de su facturación lo constituía la llamada Línea Verde, con destino a la industria de la Panadería-Pastelería, actividad que se complementó con la producción original de Máquinas Especiales para el producto dulce.

Sin embargo, en los últimos cinco años, las líneas originarias procedentes de la anterior década han ido disminuyendo su porcentaje en las ventas, descendiendo hasta el 15%, correspondiendo el mayoritario 85% a la Línea Azul o de Envase y Embalaje, a la que Iñigo Aguirre, Director General de OÑALAN y Gerente de ULMA-Maquinaria, augura un gran futuro.

Para el catálogo de Envase y Embalaje se fabrica maquinaria con destino

a dos grandes líneas: la de Film Extensible o producto CHIK, que tiene su aplicación más conocida en los envoltorios de las bandejas y barquetas de plástico que hallamos en tiendas y supermercados; la de Flow-pack o maquinaria horizontal de múltiples usos de aplicación correspondiendo ambas a la nueva técnica de venta denominada "merchandising".

Además, aprovechando la convergencia comercial de la distribución de Ulma-Maquinaria, con Talleres Otxandiano se da algo más que un simple acuerdo comercial, al complementar el catálogo con las máquinas de film para retractilar de las que está cooperativa es especialista.

En lo que atañe al Mercado Interior, aún pueden mejorarse cuotas de penetración, racionalizando el coste de la comercialización, ya que se cuenta con el embrión de un potencial humano que deberemos profesionalizar y especializar para atender la venta de un catálogo más amplio y tecnológicamente más complejo, para satisfacer las necesidades del Mercado.

Aguirre hace un especial hincapié en la investigación de nuevas líneas y en el papel fundamental que ha de jugar en este campo el Departamento de I+D. Actualmente, se está ya trabajando en nuevas técnicas y productos, conjuntamente con División Empresarial y Saiolan, previo estudio de mercado realizado a nivel de los países más avanzados de Europa en este terreno.

El mercado para este tipo de maquinaria es claramente mundial y Aguirre está convencido de que ULMA tiene un gran futuro, si es capaz de potenciar un buen Departamento de I+D que le permita lanzar al mercado productos de ruptura en base a un desarrollo propio. Para la próxima década, puntualiza, el volumen de negocio de ULMA ha de estar mayoritariamente en los mercados exteriores, donde

Invernadero fabricado por Ulma



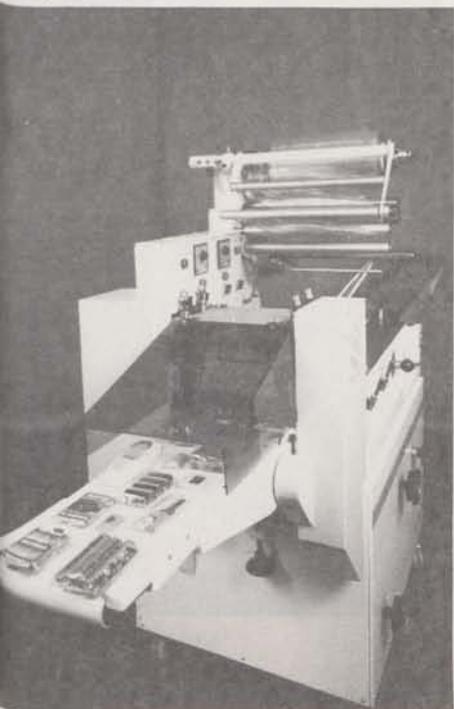
Productos envasados con maquinaria de Ulma

ya se está creando una imagen de marca -ULMAPACK- al propio tiempo de ir configurando una amplia red de distribuidores muy próximos a fábrica y en base a acuerdos de total exclusividad comercial de los distintos puntos de venta.

ULMA-Maquinaria duplicará este año las cifras de exportación del ejercicio anterior, alcanzando en la actualidad el 36 por 100. En su P.L.P. espera lograr un crecimiento acumulativo anual próximo al 50%. Iñigo Aguirre es taxativo al exclamar que la exportación "es la única salida que nos queda, si queremos subsistir y mantener empresa".

Esta ambiciosa política exportadora exige alcanzar un volumen crítico adecuado de producción, lo cual implica la especialización de catálogo y una

# RENOVACION DE ENERGIAS



Máquina flow-pack de Ulma

mayor profundización en cada línea. Para ello, insiste Aguirre, contamos con el apoyo creciente del Departamento de I+D. "Ahora no estamos muy desfasados tecnológicamente, pero tenemos que ser capaces de dar ese salto cualitativo en los dos o tres próximos años, sobre la base del Departamento de I+D y potenciando una doble filosofía de acción: Desarrollo de nuevas líneas y adquisición de tecnologías básicas no dominadas en este momento por ULMA. En este sentido, para el próximo año esperamos lanzar al mercado la primera máquina con incorporación de maniobra electrónica".

La política de patentes de la C.E.E., que el Estado Español deberá ir asumiendo gradualmente, avala indudablemente la línea de una I+D propia emprendida por ULMA. Se trata -subraya Aguirre- de apostar por un producto propio con buena tecnología "que podremos defender mediante la normativa de patentes y de la propiedad intelectual, protegiéndonos en un determinado periodo para luego hacernos fuertes frente a la posible competencia".

Tras la profunda crisis padecida por ULMA en años recientes, las palabras de Aguirre aportan una indudable dosis de confianza y futuro en la activi-

Los colectivos de las cooperativas Industriales que conforman el núcleo aglutinador del Grupo de Oñati, han conocido la amarga experiencia de crisis empresariales, afectadas por tensiones que han desbordado el marco societario interno.

El efecto de estas crisis ha repercutido en la estabilidad patrimonial de las empresas, pudiendo decirse que el rumbo adoptado en estos últimos ejercicios ha quebrado la anterior tendencia e inspirado unos mínimos de confianza para el futuro empresarial.

Las medidas de autosacrificio temporal en el nivel de los Anticipos, más la ayuda puntual de las Entidades de supraestructura y del Grupo Cooperativo, han coayudado al rebrotamiento de un Cash-Flow expansivo, pero la crisis se ha saldado con un coste social muy alto en lo que significa la pérdida de puestos de trabajo, no sólo con la aparición de un excedente estructural de empleo, sino con un efecto aún más grave, cual es la pérdida de la esperanza laboral para la generación inmediata.

Cuando las empresas en general entran en una fase de deterioro económico galopante, es debido en gran medida, a carencias notorias en la "tecnología de la gestión", acompañadas de factores de fuerte rigidez interna, viéndose afectado el funcionamiento de los cuadros directivos e internos, propiciándose estados de aburguesamiento y funcionarización, por contra, estas situaciones apagan los posibles focos de espíritu emprendedor que existen en la amplia solera de las empresas.

En el curso de la historia económica, los avances lo han sido tanto por el aprovechamiento de la oportunidad percibida como por los medios existentes, debiendo de aceptarse que quien no renueva e innova en la Empresa está destruyendo valor económico, aún corriendo el riesgo de que no se reconozca el éxito y el fracaso cree estigmas.

Hay que establecer en nuestras Sociedades de Trabajo como mayor defensa de nuestros postulados sociales diferenciadores, el principio de que el beneficio en la Empresa-Cooperativa es fuente, con su efecto multiplicador, del bienestar social, desterrando de la gestión diversos "inputs sociales" de dudosa proyección empresarial y escaso pragmatismo económico.

El Grupo OÑALAN, inmerso dentro de la solidaridad Cooperativa del Grupo Asociado a CAJA LABORAL POPULAR, disfruta de ciertas ventajas comparativas y de escala para hacer frente a la exigencia de capacidad creadora e innovadora. Debe de asignar recursos a Proyectos de valor estratégicos como inversiones de futuro, apostar por estructuras sin rigideces internas, fomentar la competitividad interior, incorporar a la vida laboral a jóvenes más preparados, etc.; en una palabra, aceptar el cambio y el avance de energías creativas, considerando los errores inteligentes como tributo del mismo progreso.

**Iñigo Aguirre**  
Director General

dad de Maquinaria, que, como dijimos anteriormente, hasta 1.984 había quedado relegada a un lugar secundario, apartada de la atención directiva e inversora y perdiendo así claras oportunidades de mercado. Los resultados de 1986 en que se va a alcanzar el umbral de rentabilidad en esta actividad avalan esta previsible trayectoria.

En el plano social, las cosas parecen estar cambiando también de modo sustancial, haciendo que la información hacia el colectivo sea fluida, tratando de dar una salida definitiva al principal problema de ULMA, que es el de sus excedentes laborales. En este sentido, el Plan de Gestión 87 con-

templa una expansión de la actividad y una absorción de unas 10 personas de las 35 afectadas por el Desempleo, y que actualmente se hallan recolocadas en otras Cooperativas o acogidas a las prestaciones de Lagun-Aro.

## ULMA-Elementos Metálicos

Hasta 1.985, esta División de ULMA centra su actividad en una triple línea: la de construcción bajo la marca JJEIP, la Agrícola orientada hacia la fabricación de invernaderos que responden a la marca comercial FERTYL y finalmente, la venta directa de Tubo homologado por ULMA, negocio un tanto marginal que es abandonado a comienzos de 1.986.

La importante reactivación de la demanda va a coayudar al logro de un año de muy buenos resultados, que el Gerente, José Luis Madinagoitia, no duda en calificar de fenomenal, sobre

- 1.986 será un ejercicio económico muy bueno para Ulma.
- Ulma-Maquinaria tiene un gran futuro si es capaz de potenciar un buen Departamento de I+D.

→ todo tras unos ejercicios de crisis continuada y caída constante en la demanda dentro del Sector de construcción. "Con otro año como éste sanearíamos el Balance y en dos más consolidaríamos definitivamente nuestra actividad empresarial.

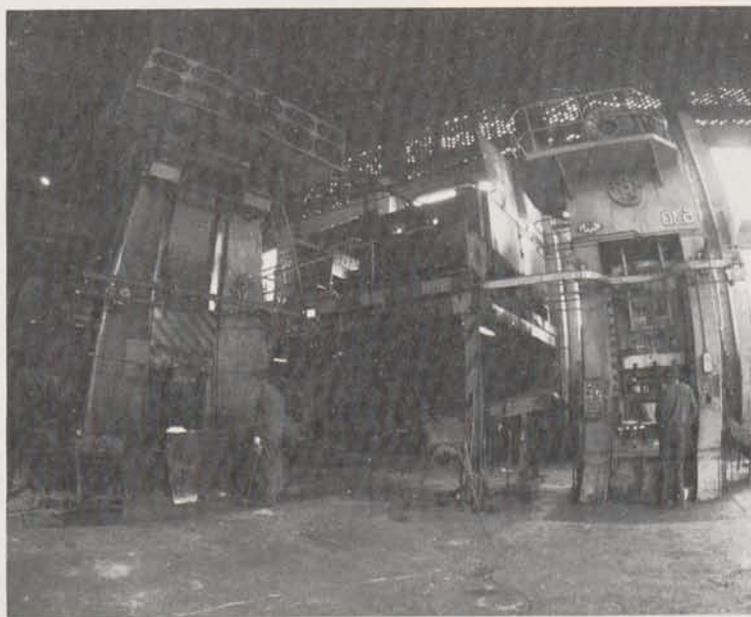
Parece bastante posible que se cumplan estas expectativas optimistas, teniendo en cuenta el relanzamiento que está experimentando la construcción y los retos estimulantes que se avecinan para el Sector: Olimpiadas de Barcelona y Exposición Internacional de Sevilla para 1992, junto al ambicioso Plan de Transporte Ferroviario (PTF).

A pesar del tirón que va a suponer la reactivación constructora en el Mercado Interior, los responsables de ULMA son muy conscientes de la necesidad de potenciar la exportación. "Estamos decididos a penetrar en el Mercado Europeo, que es fiable y estable -apunta Madinagoitia- y de hecho ya hemos iniciado sondeos de mercado en Francia, Alemania y Portugal". El P.L.P. contempla para 1.990 unas cifras mínimas de exportación del 12%.

Los acontecimientos previstos para 1.992 en lo que conlleva en equipamiento de infraestructura, pueden significar un notable impulso a la actividad de ULMA-Elementos Metálicos, cuyo negocio se centra en los siguientes campos: Andamiajes y Sistemas de apuntalamiento, fabricando (con cuota de participación mayoritaria en el Mercado) y ofertando los servicios de alquiler, montaje y desmontaje. En el campo del apuntalamiento, dispone ULMA de un producto estrella, que es el Puntal fabricado con tecnología propia desde hace 20 años y que cuenta con una participación de mercado asimismo alta.

Otros puntos de ULMA están relacionados con la elevación en obra (montacargas y elevadores de personal), vallas para limitación, elementos de seguridad (redes de protección, marquesinas, soportes de defensa, etc.) y, por último, una actividad a la que su Gerente asegura un gran porvenir, que es la del encofrado. "Ahora tiene un pequeño peso específico en la línea de construcción, pero esperamos que en próximos años pase a representar un porcentaje significativo del negocio".

En lo que respecta a la **Línea Agrícola**, orientada básicamente a la fabricación y asesoramiento en sistemas de invernaderos, las expectativas se presentan también buenas, en opinión de Madinagoitia. La explicación



Proceso de Forja en Enara

El encofrado

es simple: de todo el cultivo bajo plástico existente en España sólo un pequeño porcentaje corresponde a invernaderos de tipo semiindustrial y la mayor parte a invernaderos artesanales, previéndose un incremento interanual acumulativo muy por encima de los PIB para los próximos años, debido a la tendencia creciente hacia sistemas industrializados. En este terreno, el sistema Multitúnel de ULMA, está llamado a tener un buen éxito, según su Gerente. También se contempla un aumento de las posibilidades de exportación de esta línea FERTYL, dirigida básicamente a los países del área Mediterránea y Oriente Medio.

Hay que destacar que existe la total autonomía de las redes comerciales de los dos negocios de la División, que serán en gran medida los que mantengan el liderazgo que cuentan los actuales productos más los que vamos a ser capaces de desarrollar e introducir en el Mercado, tanto en JJEIP como en FERTYL.

En este avanzar hacia un producto que ofrezca un reto hacia lo que se denomina "tecnología integral de los sistemas de construcción" y un producto asimismo más ajustado a lo requerido por el mundo agrícola, la División de Elementos Metálicos cuenta con células de Ingeniería especializadas en cada negocio, que atienden a las funciones de I + D y al servicio de proyectos de aplicación.

El Plan a Largo Plazo (1.986-1.990) de ULMA-Elementos Metálicos es moderadamente optimista respecto al futuro de esta actividad, tras la ejecución del anterior Plan de Recuperación 1.984-85, elaborado con ayuda del Departamento de Intervención de LKS y que se saldó ya con Resultados positivos en 1.985. Los objetivos del actual P.L.P. apuntan a la consecución de un Cash-flow expansivo y al logro de un buen ratio de independencia financiera.

El capítulo de inversiones, casi relegadas durante 10 años, es otro de los

## GRUPO OÑALAN

COOPERATIVA	INICIO ACTIVIDAD	PUESTOS DE TRABAJO			PRODUCTO Y SECTOR
		MOD	MOI	TOTAL	
ENARA	1.962	123	52	175	Bridas y accesorios forjados para la industria del "piping", Refinerías, Centrales Nucleares, etc.
ULMA-E.M. (JJEIP Y FERTYL)	1.961	140	168	308	Sistemas para la construcción (JJEIP) y Equipamiento integral (Negocio FERTYL).
ULMA MAQUINARIA (ULMAPACK)	1.961	85	65	150	Fabricación de maquinaria: • Envase y Embalaje = ULMAPACK • Panadería y Pastelería = SUPE
TOTAL		348	285	633	



Calidad de futuro en Ulma



Apuntalamiento JJEIP utilizado en la restauración de una iglesia

puntos fuertes del P.L.P. En principio, contempla un plan de inversiones de 570 Millones, dirigidos básicamente a la mejora de las instalaciones productivas. La mayor partida (150 Millones), está destinada a la automatización de todo el proceso de soldadura, previniéndose la puesta en marcha de la primera célula flexible de soldadura por medio de robots durante el próximo ejercicio 1.987.

En cuanto a los aspectos sociales, el P.L.P. marca como objetivo prioritario la eliminación del desempleo emergente que supondrán las instalaciones cada vez más automatizadas, la progresiva recuperación de los niveles de anticipos, actualmente al 85% de C.L.P., para lo que será preciso cumplir los ambiciosos objetivos trazados.

Se destaca, asimismo, la conveniencia y necesidad de continuar avanzando en un estilo de Dirección participativa, potenciando la política informativa y de transparencia en la comunicación al colectivo.

## ENARA

Con una plantilla de 175 personas, Enara se dedica a la fabricación y venta de productos para manipulación de fluidos, fundamentalmente bridas y accesorios de tubería forjados. Tiende a satisfacer las necesidades de un doble mercado: el de catálogo, de tipo seriado y que actúa conforme a unas normas y especificaciones, tanto alemanas como americanas, y el mercado especial, sujeto a normas específicas que conciernen tanto a la industria petroquímica como a la térmica y nuclear.

El mercado potencial de Enara está en el mundo entero, si bien se quiere potenciar básicamente una participación significativa en Europa. Está exportando actualmente el 80% de su producción y está previsto que en próximos ejercicios se eleve aún esta cifra. "Ello viene obligado por la necesidad de un mayor volumen crítico para optimizar costes", indica el nuevo Gerente Javier Galarza, recién llegado

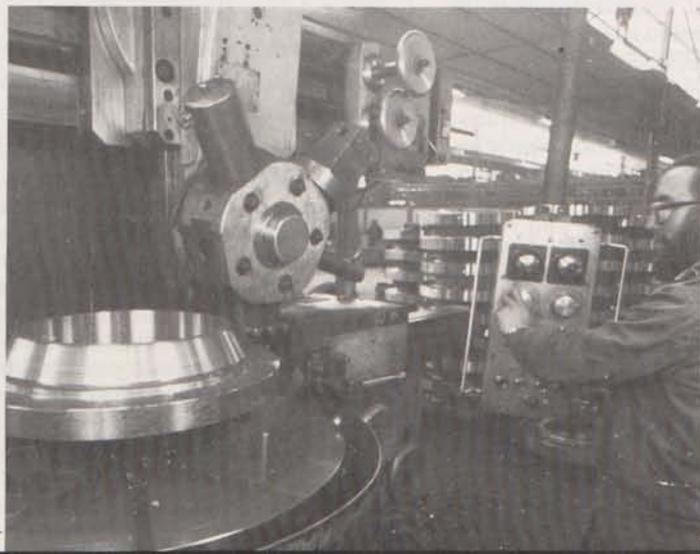
- Los diferentes Planes macroeconómicos con horizonte en 1.992 van a jugar un papel estimulante en la demanda para ULMA-línea Jjeip.
- La base de Enara está en el Departamento de Garantía de Calidad y en el actual proceso de reconversión en la reducción del coste.
- El PLP del Grupo marca como objetivo prioritario la eliminación de los excedentes de empleo.

de un Congreso de Forja en Estados Unidos y flanqueado en sus respuestas por Iñigo Aguirre, anterior Gerente de Enara y actual Director General de Oñalan.

En el proceso productivo de Enara se integra la forja y el mecanizado de piezas, que es uno de sus aspectos positivamente diferenciadores, según sus responsables. Pero su característica más notable frente a la competencia es la Garantía de Calidad: "La base de nuestra empresa está en el Departamento de Garantía de Calidad y hemos conseguido descolocarnos de la competencia porque certificamos calidad", afirman convencidos Galarza y Aguirre. Precisan al respecto que Enara tiene un Manual de Garantía de Calidad desde hace 13 años, en castellano e inglés, en dos segmentos diferenciados según el material sea convencional o nuclear.

Desde el momento en que el producto de Enara es de tecnología muy baja y cualquiera puede tener acceso al mismo, la capacidad competitiva ha de venir obligadamente por la vía de la calidad y los costes. Más aún en un momento como el actual, en el que

CACIONAL %	MERCADOS Y VENTAS		CIFRAS DE VENTAS 1.986 (M Pts.)
	EXPORTACION		
	%	AREAS	
30	70	Mercado Común, Norteamérica, Medio y Extremo, Oriente.	1.500
98	2	Grecia, Kuwait y Portugal.	2.550
95	35	Mercado Común, Escandinavia, Norteamérica, Japón y Australia.	785
2	28		4.835



Mecanizado de piezas en Enara

dentro de un mercado tremendamente especulativo se han derrumbado los precios. Enara debe de ser capaz de flexibilizar sus costes en la misma dirección, ya que se hallan en crisis los grandes sectores vinculados a la energía, tanto petrolífera como nuclear, principales demandantes de los productos de Enara. "Al sector fabricante para bienes de la Industria de la Energía le esperan por lo menos dos o tres años muy difíciles", pronostican los dirigentes oñatiarras. Destacan que Enara tiene una cuota de participación muy alta (15-20%) en el segmento de calidad europeo y subrayan que las previsiones apuntan a situarla en Europa como el tercer oferente de este tipo de productos.

Pero la consolidación de su presencia en el mercado europeo y mundial exige de Enara el poner al día tecnológicamente sus instalaciones productivas. A ello responde el Plan de Inversiones a tres años de 851 Millones de pesetas, presentado al Gobierno Vasco dentro del Plan de Relanzamiento Excepcional de la Forja por Estampación. A ejemplo de los alemanes, sus principales competidores, la filosofía de esta inversión se orienta a la incorporación de medios de fabricación que aporten mayor versatilidad y automatización tanto en Forja como en Mecanizado, con la ayuda del CNC. Se trata de conseguir "que el lote medio sea menor que el de hoy y a un mejor coste y que se pueda dar un servicio excelente con muchos menos stocks". Ello exige una total renovación de los principales medios productivos de la Cooperativa, y Enara está inmerso en ese proceso.

La batalla es dura pero hay que darla, porque en ello se juega Enara su propia supervivencia, un contexto en el que las inversiones antes apuntadas resultan imprescindibles "para asegurar estratégicamente el porvenir de la empresa y los puestos de trabajo hoy existentes", sostienen Galarza y Aguirre. "En dos años -afirman convencidos-, si efectuamos bien el proceso de inversión nos pondremos a la par de los dos mejores competidores europeos, esto es, alemanes".

Esta mejora de los medios productivos posibilitará el cumplimiento de los objetivos de mercado, que apuntan hacia un incremento de las ventas en Europa del orden de un 30 a un 40 por 100, con la consiguiente elevación de la cuota de participación en su mercado natural por antonomasia. Objetivo que tanto Galarza como Aguirre consideran realizable, una vez hecha las inversiones previstas en los medios productivos y contando con la cualificación de un Departamento de Exportación con un equipo humano que cuenta con 30 años de experiencia profesional en esta labor. ■

# "EL PROBLEMA MAS GRAVE DE OÑALAN SON HOY DIA LOS EXCEDENTES ESTRUCTURALES"

El Cooperativismo en Oñati tiene larga tradición. Sin embargo, sus Cooperativas no se constituyeron en Grupo hasta 1.983 y de hecho, su funcionamiento, debido a múltiples problemas internos, no comenzó a ser operativo hasta 1.985. De momento Oñalan está configurado por las Cooperativas Ulma y Enara, aunque también existe la clara voluntad del Grupo por integrar a Oinakar-Mitsubishi, promovida desde División Empresarial-LKS.

El futuro de Oñalan como Grupo comarcal, una vez superada la crisis interna de años recientes, aparece hoy muy claro para los cooperativistas oñatiarras. Así se puso de manifiesto en la Mesa Redonda que contó con la participación de Luis M.<sup>a</sup> Madina (Presidente de Oñalan y de Ulma), Iñigo Aguirre (Director General de Oñalan), Javier Galarza (Gerente de Enara), Javier Altube (Presidente de Enara) y José Luis Madinagoitia (Gerente de Ulma). Actuó como moderador José Ramón Elorza.

— ¿Cuándo se constituye Oñalan como Grupo Comarcal?

— Aunque en Oñati tenemos una larga tradición cooperativa, ya que este año cumple Ulma sus 25 años de existencia y en Setiembre del 87 lo hará Enara, lo cierto es que no nos constituimos como Grupo hasta el mes de Junio de 1.983, en que tras la celebración de las correspondientes Asambleas Generales en Abril y el acto de constitución, posteriormente dieron plena vigencia a la creación del Grupo, aunque por mayoría exigua. Tras su constitución formal en 1.983, transcurre un año en que apenas se hace

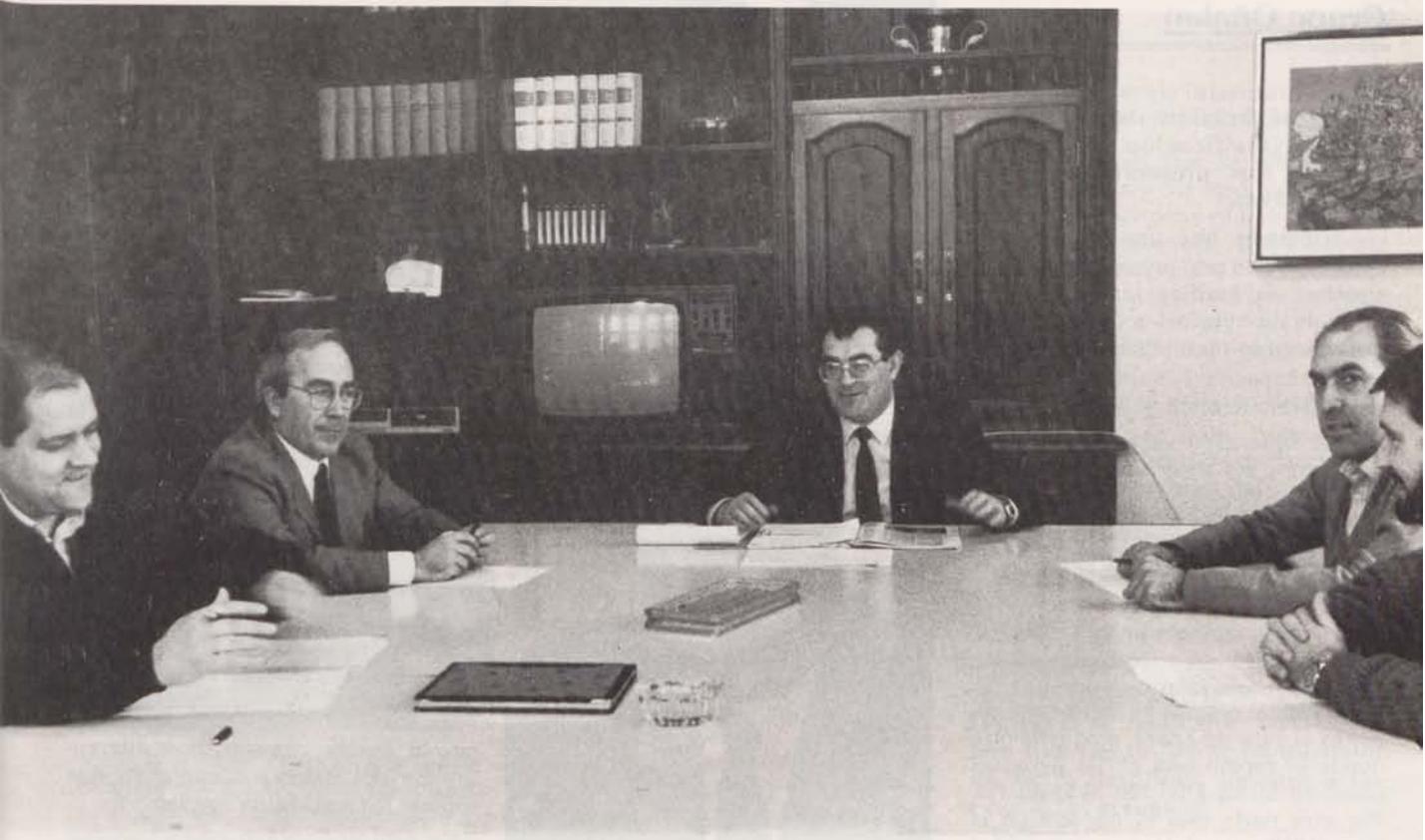
nada para potenciar el Grupo, éste había nacido enfermo y los problemas económicos que azotaban a Ulma, unidos a la falta de asunción del compromiso de Grupo desde la propia Dirección General, dejaron en la inoperancia todo el proyecto. Hoy la realidad de Oñalan es algo plenamente aceptada y asumido por ambos colectivos.

En Mayo del 84 aflora la crisis empresarial en Ulma, con el consiguiente cese del Director General que era al mismo tiempo Gerente de dicha Cooperativa. Los problemas que acucian a Ulma aconsejan una dedicación prioritaria a la solución de los mismos, acordando conjuntamente con los responsables de Enara, fijar un compás de espera en las actividades como tal Grupo. No obstante, hay voluntad de potenciar el Grupo, se hacen gestiones diversas en la búsqueda de un nuevo Director General, recayendo la designación en su actual Director. De hecho pues, hasta finales de 1.985 el Grupo no comienza a ser operativo.

— ¿Oñalan está entonces formado por sólo dos Cooperativas?

— De momento así es, si bien dentro de los objetivos a corto plazo está el de avanzar hacia un desdoblamiento jurídico de las dos Divisiones actuales -Maquinaria y Elementos Metálicos- que se configurarían en dos Cooperativas autónomas. En la práctica, hoy día estamos actuando ya con una independencia operativa total a nivel de Cuentas de Explotación y Balances, e incluso a lo que internamente denominamos Consejos Rectores operativos y los correspondientes Consejos Sociales.

Es como un proceso que se va dando de forma natural, plenamente asumido por el colectivo, y que podría culminar quizá en 1.988. Mientras tanto, seguimos avanzando en el proceso de



homologación y en la homogeneización de los sistemas retributivos y de funcionamiento a nivel de Grupo.

— **Dando por supuesto a corto plazo el desdoblamiento de Ulma ¿podría ser Oinakar el cuarto componente del Grupo?**

— Ese es nuestro deseo y voluntad como Grupo, si bien pensamos que antes deberá centrarse más en su negocio y clarificar los riesgos que conlleva una actividad como la suya, que en este momento son cubiertos por su promotor División Empresarial.

— **¿Qué calendario habéis establecido de cara a vuestra consolidación gradual como Grupo?**

— Pensamos llegar a 1.988, que será el primer año de aportación al fondo común, con los documentos jurídicos (Estatutos, Reglamento de Régimen Interior) y Normativas diversas que deben regir la esencia y funcionamiento, unificados a nivel de Grupo; así como a un grado de homogeneización retributiva al máximo nivel que permitan las circunstancias, con la idea fija de que si no se ha logrado la plena homogeneización se llegue a su plenitud a nivel de Grupo en el plazo más breve posible.

La Valoración, dentro de los temas de homogeneización, es el que hoy por hoy se presenta como el problema más espinoso y complicado. Para su adecuado encauzamiento tenemos previsto liberar a una persona de los Servi-

• *Pensamos llegar a 1.988 con un grado de homogeneización máxima en lo esencial, avanzando en esta línea hasta su plena consecución a nivel de Grupo.*

cios Centrales, para que con la colaboración de técnicos de LKS pueda abordarse con garantías de éxito la cuestión.

— **¿Qué cabe decir acerca de la Reconversión de Resultados?**

— En el acuerdo de constitución del Grupo en 1.983 quedó ya fijado que a los tres años se iniciaría el proceso de participación con un 20%. Las dificultades internas de Ulma aconsejaron dejar otros dos años de espera, por lo que es a partir de 1.985 cuando se contabilizan los tres años. De modo que será en 1.988 cuando comencemos con el 20% en la Reconversión de Resultados, incrementándose anualmente en diez puntos porcentuales, hasta llegar a una reconversión del 70%. Luego ya

se verá si conviene avanzar hacia mayores grados de solidaridad.

Es posible que el tema se complique un poco debido al desdoblamiento de Ulma en dos cooperativas independientes que hoy día tienen asumido el 100%. En el 88, de llevarse a feliz término la separación, habrá que decidir si todo el Grupo acepta el 100% en la reconversión de Resultados, si este criterio solamente es de aplicación para las Cooperativas desdobladas de Ulma, o si se continúa con la idea del 70% para el conjunto. Lo importante es que no se den rigideces, que se de flexibilidad suficiente y no falten los estímulos.

— **¿Qué estructura de Servicios Centrales tenéis prevista?**

— En principio la mínima, ya que no contamos con demasiado volumen crítico y además LKS está cerca de aquí. De cara al próximo año, se pretende poner en marcha los siguientes Servicios:

- Dirección General
- El Servicio Central de Personal para todo lo vinculado a la gestión de recursos humanos, adecuación del proceso de normalización y homogeneización interna, valoración, etc.
- El Servicio de Promoción-Producto, que en colaboración con División Empresarial será el encargado de buscar nuevas actividades empresariales.

→  
— ¿Qué opinión os merece la gran diversificación productomercado que presentan vuestras Cooperativas?

— Creemos que uno de nuestros puntos fuertes está precisamente en la enorme diversificación productomercado de nuestras actividades, con sus enormes posibilidades de desarrollo expansivo, lo que facilita una clara diversificación y amortiguación del riesgo, que es una de las "esencias" del Grupo Comarcal Cooperativo. La principal desventaja estaría en que la dedicación a negocios diferentes exige directivos muy especializados en cada negocio de cada Cooperativa/División.

En Oñalan tenemos unas tecnologías de fabricación muy diferentes, desde aquella con uso relativamente intensivo de capital por puesto de trabajo, como es el caso de Enara, a aquella otra donde el capital está en las personas como en Ulma División Maquinaria. Por otra parte está el negocio de la línea JJEIP que aglutina en una unidad empresarial la doble modalidad de fabricante y empresa de Servicios.

— A pesar de las diferencias apuntadas ¿se da también alguna característica común en las actividades de Oñalan?

— Ciertamente sí, ya que aunque los sectores consumidores son muy diferenciados, todas las actividades están ligadas a la inversión o bienes de inversión: ENARA a la energía, ULMA-JJEIP a la construcción, ULMA-FERTYL a la inversión agrícola, ULMA-MAQUINARIA a las máquinas utilizadas para el envase y embalaje de productos de consumo, y en un futuro próximo, OINAKAR-MITSUBISHI con carretillas elevadoras.

Además, todos estamos trabajando con un producto relativamente propio, no siendo subcontratistas de las grandes empresas de montaje o ensamblaje (automóvil, electrodoméstico, etc.). Puede decirse, en general, que son actividades de porvenir pero siempre que se esté muy atento a la evolución del negocio y exista un proceso de adaptación continuo en todos los frentes de nuestras Cooperativas.

— ¿Cuál es, a vuestro juicio, el principal problema que afronta Oñalan?

— Sin duda, el problema más grave del Grupo son los excedentes estructurales de empleo, que actualmente estimamos en unas 70 personas, algo menos de la mitad de los que figuraban en 1.984, lo que representa un 10% apro-



Luis M.ª  
Madina  
(Presidente  
de Oñalan y  
de Ulma)

Iñigo Aguirre  
(Director  
General de  
Oñalan)



Javier Galarza (Gerente de Enara)

ximadamente del total de los puestos de trabajo a nivel de Grupo. La causa de estos excedentes hay que buscarla en la ausencia de una política clara de productomercado y en la falta de un proceso de reestructuración permanente que ocasionó la enorme recesión de la actividad empresarial en Ulma cuando se vino abajo la construcción en el Mercado Interior.

Son del orden de unas 50 personas las afectadas por el desempleo que han sido y son reubicadas temporalmente en otras Cooperativas del entorno. Cinco han sido reubicadas definitivamente en Oinakar, una en Lagun-Aro y otra en CLP. Confiamos que a través del PRE para la Forja por Estampación al que se ha acogido Enara, junto a las prejubilaciones que pueden conseguirse vía Lagun-Aro podamos solucionar el problema de unas 30 personas. Además, estamos obligados imperiosamente a generar empleo para otras 50 personas, ya que los procesos de inversión que exige la adecuación productiva nos van a presentar aún más excedentes de empleo. El PLP global del Grupo, como suma de los planes individuales de cada Cooperativa/División, debe de ser exigente para dar res-



puesta a esta característica diferenciadora del sistema cooperativo que supone la creación de empleo.

En definitiva, la solución a los excedentes estructurales de OÑALAN se apoyará básicamente en las prestaciones de Lagun-Aro en materia de prejubilaciones y en la consolidación de nuestra gestión empresarial en base a cuatro líneas de acción: consolidación industrial de lo existente, potenciando una inversión que ha sido relegada en los últimos 10 años y mejorando el equilibrio financiero; expandiendo los negocios con la ayuda de los Departamentos de I+D de cada Cooperativa; ampliando los negocios a otros Mercados haciendo crecer las cifras de exportación, y por último, promoviendo nuevas actividades o negocios en colaboración con LKS.

— Entre las entidades de cobertura del Grupo Asociado destaca por su evidente importancia Caja Laboral ¿qué opinión os merece su actividad diaria?

— No cabe duda que Caja Laboral ha mejorado mucho en su calidad de servicio, pero continúa adoleciendo de cierta lentitud en sus operaciones, sobre todo en el área internacional que, teniendo en cuenta el volumen exportador que hoy día mueven las Cooperativas, pensamos que debería estar mucho mejor atendido.

Parece que la política actual de Caja Laboral es la de ir hacia la creación de nuevos Servicios más sofisticados, lo cual está muy bien, pero siempre que no se dejen de lado los Servicios que hoy son prioritarios para nuestra actividad, sobre todo en lo relacionado con el comercio internacional.

A veces da un poco la impresión de que prima el ideal de funcionarización y con tal mentalidad no se puede servir adecuadamente las necesidades de un Grupo que pretende ser dinámico como es básicamente el Asociado a CLP.

— **¿Cuál es vuestra experiencia sobre División Empresarial-LKS?**

— Nos hemos encontrado de todo. Por ejemplo, con un estudio de Marketing que fue un fracaso, pero también con un Servicio de Intervención que cumplió un papel francamente positivo en la problemática de Ulma. En esto hay que recalcar que el buen o mal resultado de una colaboración, no depende únicamente del equipo de asesoramiento, sino que también del apoyo que éste encuentra en la propia Cooperativa.

— **¿Cómo véis la función que ejerce Lankide-Export?**

— Posiblemente tenga un espacio interesante que cubrir como trading en el campo de la compraventa y el barter. Su misión tendría que ser la de complementar la exportación individual grupal de varias Cooperativas con productos convergentes en lo comercial y atendiendo por su tamaño, a posibilidades de financiación y mercados que no alcanzan las empresas a título individual, etc.

— **¿Qué relación tenéis con Ikerlan y Saiolan?**

— Durante todos estos años no hemos sabido sacarle partido a nuestro

• ***Creemos que Lagun-Aro ha de adaptarse más a los tiempos que corren.***

Centro de Investigación. Ultimamente, sin embargo, estamos trabajando conjuntamente en proyectos interesantes como la flexibilización del proceso de soldadura a través de la robotización, la implantación del CAD en el Departamento Técnico de Ulma y otros. Por su parte, Enara también ha colaborado muy positivamente con Ikerlan.

A veces, es necesario empujar para que los proyectos no se estanquen, lo que demuestra la necesidad de que el elemento tractor sea básicamente la empresa interesada en el proyecto.

Asimismo, estamos desarrollando una experiencia de colaboración con Saiolan y estamos satisfechos de como marcha y del espíritu dinámico que se aprecia en esta experiencia novedosa. Es de destacar la ilusión que se aprecia en sus integrantes.

— **¿Consideráis interesante la vía formativa abierta por Ikasbide?**

— Estimamos que la actividad de Ikasbide es hoy día muy necesaria y positiva porque pone en marcha a gente con buen potencial. Quizá debería ser aún más exigente a la hora de captar a los postgraduados, "que realmente quieran aprender", porque el que es dinámico y exige, termina aprendiendo, a pesar de las prisas que nos impiden dedicarles la atención debida.

En cuanto a los cursos de formación socioempresarial para los órganos sociales han adolecido de excesivo tecnicismo, según nuestra experiencia, y quizá no desarrollan todas sus virtualidades a causa de la gran diversidad de niveles que se da entre los asistentes.

— **Para concluir este breve repaso a las instituciones de cobertura ¿Pensáis, al igual que otros Grupos, que Lagun-Aro se ha quedado un tanto desfasado de cara a las exigencias actuales?**

— Para empezar, conviene recordar que Lagun-Aro "somos todos". Es necesario, por tanto, la asunción de un alto grado de solidaridad por parte de los Mutualistas y Cooperativas para que Lagun-Aro funcione a satisfacción de todos. Muchas veces le pedimos a Lagun-Aro lo que no estamos dispuestos a aceptar a nivel de cooperativas individuales. Hay que tener siempre en cuenta la relación entre lo que se paga y lo que se exige.

No obstante, en términos generales, puede decirse que Lagun-Aro surgió en su día para cubrir las necesidades de un colectivo joven y en el marco de una economía expansiva, donde no se contemplaban una serie de aspectos que hoy se han convertido en auténticos problemas.

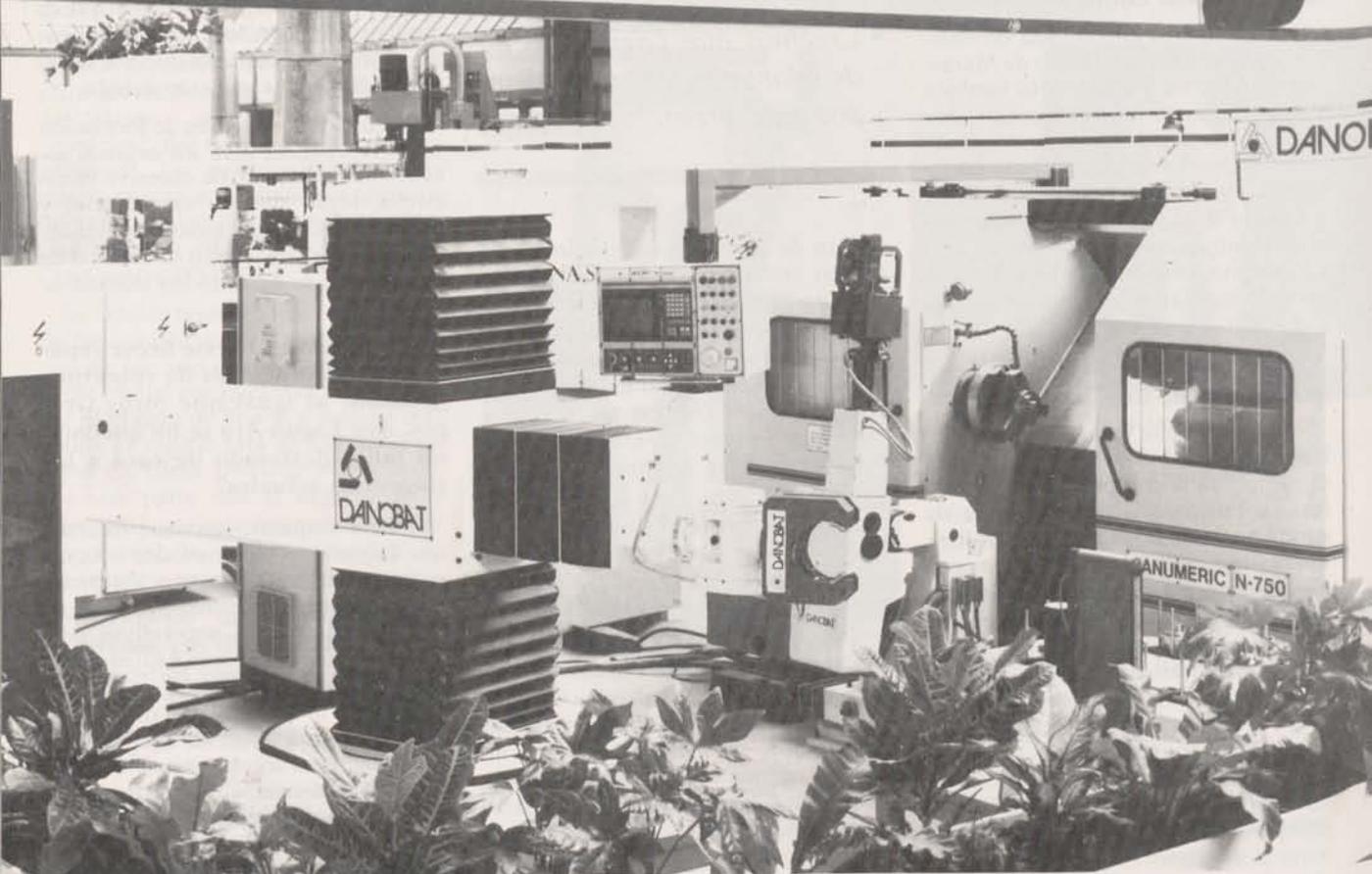
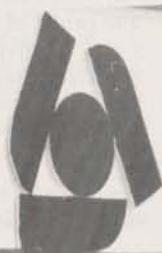
Creemos que existe un convencimiento general de que Lagun-Aro ha de adaptarse más a los tiempos que corren. Es cierto que estamos disfrutando de una fórmula muy digna de asistencia sanitaria globalmente buena y a buen costo. Pero hay otros problemas, tal como el de los excedentes estructurales o como la escasa prevención habida para dar una salida honrosa a situaciones concretas, ya que la obsolescencia humana va a ser más galopante aún en el futuro, y esta problemática se agudiza para el personal de los cuadros intermedios-altos, por tanto, se requiere una mayor capacidad de adaptación y soluciones más imaginativas, aunque parece que últimamente hay una mayor sensibilidad en estos campos.

José Luis Madinagoitia  
(Gerente de Ulma)

Javier Altube  
(Presidente de Enara)



Byel atxekatuak dirudienak  
 - 1982ko 12ko 21. artikulua  
 - 1982ko 12ko 21. artikulua  
 - 1982ko 12ko 21. artikulua



# KOOPERATIBAK MAKINA ERREMINTAREN XIV. BIURTEROKOAN

**G**auza jakina den bezala, makina erremintak egiteak eta horren inguruan mugitzen diren iharduerak, beren garrantzia dute, batez ere erlatiboa, Euskal Herrian, zeren eta Estatuako enpresetatik hiru laurden inguru bat -produktzio gutiaren balioaren ia % 80 egiten duena- Araba, Gipuzkoa eta Bizkaian aurkitzen baita. Ez da batere harritzekoa, beraz, Biurterokoa, hau da, sektoreko lehiaketarik garrantzitsuena, eta Estatu gaindiko organismoek bere halakotzat aitortua, Bilbon ospatzen baldin bada.

Hain zuzen iragan urriko 22 eta 29 artean, bere 14. edizioa eta nazioarte mailako 3. egin da, Makina Erremintaren 1. FERIA Teknikoa deituz eman zen hartatik hogeitabost urtetara. Erakusketa monografikoetan aitzindaria izan zen hura Espainian eta Bilboko Erakustazokako instalazioetan egin zen, 1961eko martxoaren 3 eta 12 artean. Aurtengo honetan ikusi ahal izan da behin berriz, zenbat eta zenbat enpresa txiki eta ertain mugitzen diren makina erremintaren inguruan; izan ere, ondasun horiek batez ere diseinatu, muntatu eta komertzializatzen di-

tuzten ehunetik gora eraikitzaileekin batera, beste hainbat ehundaka bait ziren, batipat aipatu makina erremintaren fabrikatzaile edo erabiltzaileek erabiltako parte edo elementuak produzitzen zituzten enpresak. Eta aniztasun hain zabal horretan, oso nabaria izan da gure taldeko kooperatiben presentzia eta garrantzi teknologiko eta komertziala ere.

Makina erremintaren 14. Biurteroko espainiar honek, Bilbon egin direneta-rik handiena izan baita okupatutako azaleraren eta erakusleen eta bisita-

## Aurrerapen teknologikoa eta arrakasta komertziala

Teknologiari dagokionez, begien bistan jarri da Biurteroko honetan aurrerapen handia egin dela sektorea bere multzoan hartuta. Gai hauek sinplifikatzeak suposatzen duen arrisku guztiekin, esan daiteke ze, ZK (Zenbakizko Kontrola) orokorki aplikatzen dela eta herrialderik aurreratuenetako produktu berak fabrikatzen direla, nahiz eta askoz ere eskaintza murriztagoarekin egin. Ez zen horrela gertatzen orain apenas urte batzuk. Eta hori horrela bada, industriak garai batean eskatzen zituen baino pieza gero eta konplexuagoak egin beharri erantzungo dioten makina erreminten eboluzio bizkorrengatik izan da. Horrengatik, gaur egun daukagun herrokarik garrantzitsuena, batez ere bertan erakusten jarri diren makinak, eta oso bereziki teknologiaren aldetik garrantuenak, nazioarteko merkatuetan konkurrentzia egiteko moduan produzitzea da.

Robotikaren presentzia eskasarekin batera -Danobat-ek bakarrik egiten ditu teknologia propioarekin-, aipatzeak dira erakusten jarri ziren zenbait stand eta produktu. Bakarrik seinalatu besterik ez, bere garrantzi teknologiko eta ekonomikoarengatik, "Onarpen kolektoreen mekanizaturako sistema malgua", Danobat eta Soraluze-k aurkeztua eta datorren urtearen erdialde- ra Ford-ek Valenciako Almusafes-en duen fabrika ipini behar dutena. 700en bat miliokoa izango da bere balioa.

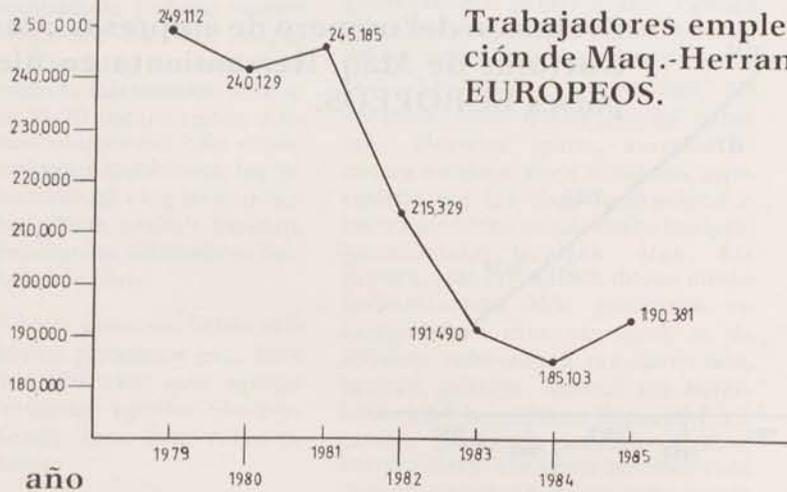
Arrakasta komertziala ere eman da makina erremintaren Biurteko honetaz, ez hainbeste kopuru handitako eskariak egin direlako -beti ere zailagoa bait da hori zenbat eta konplexuagoak izan makina-, baina bai aurkeztutako produktuen kariaz bezero posibleek azaldutako interesarengatik eta jadanik hasiera emandako elkarrizketek salerosketako operazio garrantzitsuetan buka dezaketelako.

Eboluzio teknologikoak eta kointuraren egoerak, merkatal igurikapen onetarako bidea eman dute. Makina erremintak batez ere ekonomiaren gorakadako garaietan saltzen dira, produkzio-ahalmena gehitzeko, eta eboluzio teknologiko azkarrak ematen direnean ere bai, makineri parkeen zati handi bat jadanik zaharkitua utziz. Gisa horretako egoera batean, derri-gorrezkoa da inbertitu eta produkzio-ekipoak berritzea, konpetitiboak izaten jarraitu ahal izateko.

Nahiz eta ez nazioarte mailan eta ez Espainia maila lortzen den garapen ekonomiko nabari eta egonkor bat lortu, azken urteotako inbertsio ezaskiak garapen horretara behartzen ari dira. Baina, denok dakikegun bezala bestalde, aldaketa teknologiko bizkor eta garrantzitsuak gertatzen ari dira. Eta guzti horren ondorioa da, mundu mailan, 1981/83ko hirurtekoan behe-rakada nabariak egin ondoren kontsumoan, hurrengo urtean aldatu egin zela joera hori eta mantendu egin dela 1985ean eta aurten iragandako hilabeteetan, hazkunde inportanteak erregistratzen jarraituz. →

rien aldetik marka guztiak hautsiz, aurrerapen teknologiko garrantzitsuak jarri ditu bistan, alde batetik, eta merkatal testuinguru faboragarri batean joan da, bestetik. Guzti horrek, ordea, ez digu ahazterazi behar arazo larriekin aurkituko dela iharduera hau ondorengo urteotan.

número



Trabajadores empleados en la construcción de Maq.-Herramienta en diez países EUROPEOS.

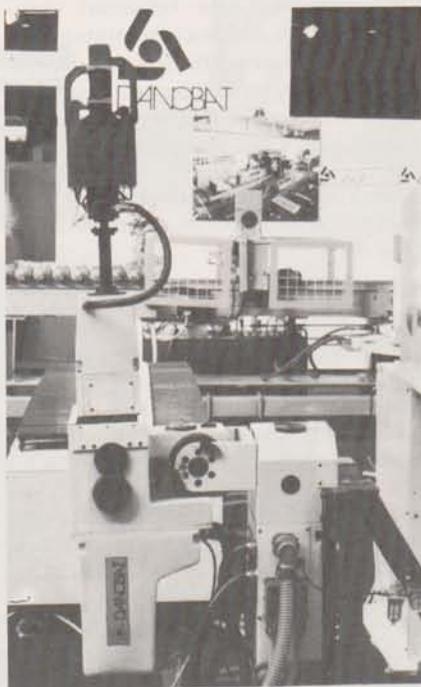
Fuente: CECIMO

→ Eboluzio guzti hori, Espainia mailan, brastateko handiagoeekin eman da, bai erortzekoan eta berdin supertzekoan ere. Ikusi besterik ez dago nola aurtengo lehen urterdian ageriko kontsumoa % 30 inguru igo den. Eta guzti horri erantsi behar zaio, gure fabrikatzaileen entrega-epeak laburragoak direla Europako gehienenak baino. Merkatarientzarentzat mesedegarri bezala ikusten den testuinguru honetantxe eman da, bada, Bilboko Biurterokoa.

Aipa ditzagun azkenik sektoreko iharduera supertzearen ondorioz albo-ko grafikootan isladatzen diren bi gertakari. Alde batetik, mantsoagotu egiten da Europa mailan makina erremintak egitera dedikaturiko enpresen sunsipena eta bestetik enpleguaren joeran aldaketa eman da, zeren eta hiru urte segidan -1982/86- eboluzio negatiboa izan ondoren, iazko urtean berriro faboragarria izan bait da traiektoria.

### Makina erremintak egiten etorkizuna Euskal Herrrian

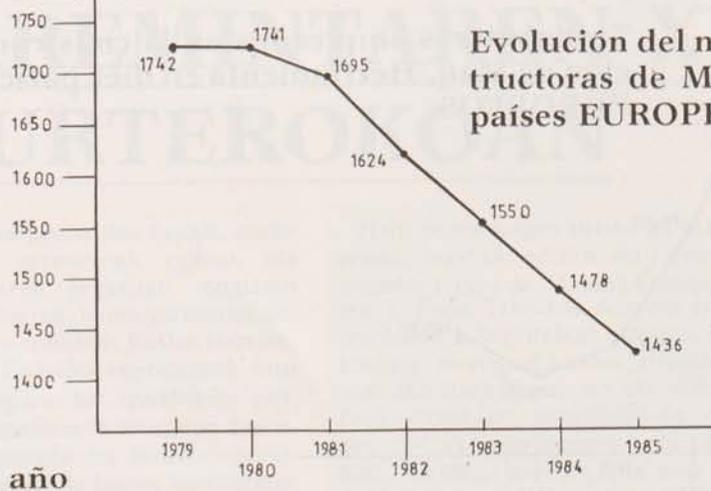
Makina erremintak egiteko politika, herrialde guztietako gobernuak babes-ten dute erarik desberdinenetan, iharduera estrategiko bat delako. Eta gure herrian duen garrantzia kontutan izanik, koherentea da Eusko Jaurlaritzak bere konptentzi arloan eta oso bereziki teknologi mailan eskaintzen dion erreta. Baina, hala eta guztiz ere, arazoak -eta arazo larriak- sortuz jarraituko du iharduera honek mantenimendu absolutuan ezezik erlatiboan ere, batipat Europako Komunitatean sartzearen ondoriozko kanpo-merkataritzaren liberalizazioarengatik.



Behin ete birritan bistan jartzen zaigun bezala, gure fabrikatzaileen abantailak ondo murriztak izango dira nazioarteko merkatuetan iharduteko orduan eta, edozein modutara ere, Komunitateko beste Estatuetakoa eta, oro har, beste edozeinetako makina-erremintagileek lortzen dituztenak baino askoz ere txikiagoak, eta guzti horiekin konpartitu beharko du Espainiako merkatua, orain arte baino askoz ere neurri handiagoan. Ez bide dirudi, bestalde, sektore honetako espainol eskaintza era substantzial batean gehituko duen inbertsio atzerri-tarrrik emango denik, Ingalaterran eta, neurri apalagoan, Frantzia gertatu zen bezala Europako Komunitate Ekonomikoan sartzean eta geroago. Alabaina, aipatzekoa da nola Estatu-ko enpresa garrantzitsu bat finantzalki kontrolatua izan den kanpotik, eta beste zenbait kasutan zentzu bereko akordiotara iritsi nahian dabilta. Seguruenik, bada, areagotu egingo da Espainiako merkatuaren gain egingo duten merkatal ekintza, zuzeneko presentzia batekin. Deckel-ek, Alemaniako makina-erremintagilerik handienak, ekin dio jadanik politika berri honi. Eta hasi dira, baita, azaleratzen ari diren herrialdeak ere, hala nola Taiwan, hain ezaguna den prezio baxuekiko politikarekin.

Gure makina erremintak egiteko enpresak, krisiak serioski erasanak aurkitu dira azken hamarkadan, horietako ugari -25en bat- itxi edo ihardueraz aldatu beharrekin, gaur egungo 120etara iristeko. Enpleguan ere traiektoria beretsua ematen da, zeren eta 1974aren erdialdera AFMri el-

número



**Evolución del número de empresas constructoras de Maq.-Herramienta en diez países EUROPEOS.**

Fuente: CECIMO

kartuta zegoen 10.250 pertsonako plantilatik, 7.300 ekoa izatera pasa bait da gaur egun. Hau da, ia 3.000 enplegu, termino absolututan, edo beste era batera esateko, orain hamar urte zeuden hiru enplegutatik bat alegia.

Testuinguru honetan bada, eta makina erremintak egiten dituzten gure enpresen nazioarteko kompetitibitatea lortzeko jomugarekin, Salbuespeneko Berrabidura-Plan bat jarri zuen martxan Eusko Jaurlaritzak 1985aren erdialdera, plan horrek plan sektorialak aplikatzera behartzea aurrakusten bait zuen, SBParen babesean jartzen ziren enpresak beren iharduketa aipatu plan horietara doitu behar zutelarik.

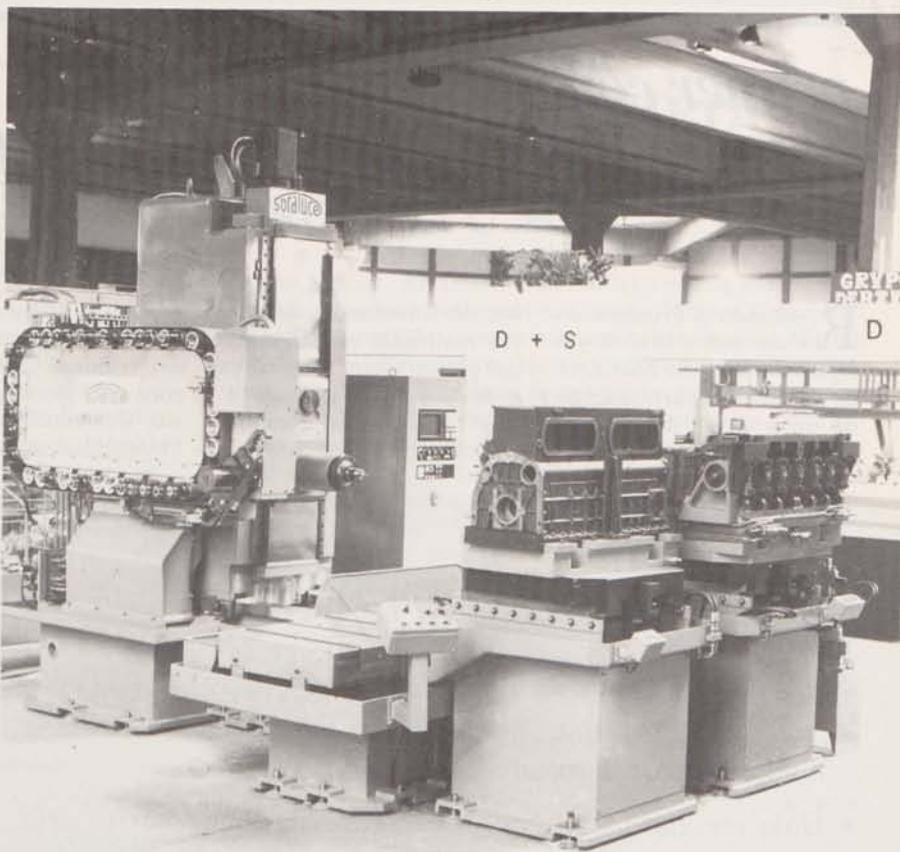
Iragan urriaren bukaera arte 36 izan dira banakako planak onartu zaizkien enpresa makina-erremintagileak, eta emandako diru-laguntza 2.414,8 milioitaraino iritsi dira; horietatik 1.284,8 aurrikusita dauzkaten inbertsioak egiteko laguntzei dagozkien eta gainerako 1.235,0 milioiak lantxoikuntzak egiteko. Enpresa horiei, gainera, 1.743,1 milioi pezeta ematen zaizkie planifikatutako inbertsioen parte bat finantzatu asmoz erakunde desberdinetatik lortzea aurrakusten dituzten kredituak garantizatzeko abal bezala. Orain enpresei dagokie beren planak aplikatzea eta Eusko Jaurlaritzari itundutako laguntza materializatea. Nolanahi ere, esan beharra dago ze, onartu zenetik ia urte t'erdi gerorago Salbuespeneko Berrabidura-Plana zati txiki batean bakarrik jarri dela praktikan.

## Taldeko kooperatibak eta XIV. Biurterokoa

Gure taldeko kooperatibek XIV. Biurterokoa izan duten presentzia garrantzizkoa izan da bai kualitatiboki eta bai kuantitatiboki. Debako osatzen duten lau enpresek -Danobat, Soraluze, Goiti eta Txurtxilli-, Arrasate, Lealde, Ona-Press eta Izarraitzekin batera, sektorearen % 20 inguru egiten dute nola negozio-bolumenean hala enpleguan. Teknologiar dagokionez, berriz, leku beti destakatuak okupatzen dituzte, eta lidertzakoak zenbait kasutan, beren espezialitatean sektorearen barnean eta Estatu mailan.

Eta guzti horri gaineratu behar zaio baita Aurki-ren presentzia ere, bere aportazio funtsezkoekin gaur egungo makina erremintak egiteko, Goizper, Barriola, Kendu, Latz, Batz, Alecoop, etab.ekin batera.

Gure taldeko zortzi kooperatibak Salbuespeneko Berrabidura Planera jarri dira, eta onartu zaizkie ere beren plan indibidualak.



Aipatu beharrekoa litzateke Lan Kide Aurrezkiari elkartu gabe funtzionatzen duten beste zenbait kooperatibaren eta krisiak sorterazi dituen Lan-Sozietate Anonimo dozena baten presentzia ere.

Azkenik, ohar txiki bat besterik ez Feriaren antolamenduari buruz. Makina erremintaren Biurterokoa da Bilbon egiten den lehiaketarik handien eta garrantzitsuen, eta horrek arazo ez hain ahizkoak planteatzen dizkie feriaren antolatzaileei, eragozpenak eta zailtasunak aurkitzen bait dituzte urtean zehar egiten diren erakusketak gehienentzat prestatutako egitura batekin. Eta guzti horri gure herriak, azken urteotako historikaren ondorioz, Espainiaren enparatuan eta kanpoan duen irudia erantsi behar zaio. Horretaz aparte, aurreko ferietara etortzen ziren bisitarien esperimentzia ere hor dago: erakusketekin batera izandako ostalaritzako huelgak, garraioetako huelgak, etab. Eta gainera, izan ere, Bilbok dituen aireko komunikazioak alde guztietatik eskasegiak bait dira, eta inork ez du arriskatu nahi orduak, txandaren zain, itxoiaren galtzera. Madrid eta Barcelonarekiko hegalaldien kopurua Feria garaian gehitzeko gestioak ez ziren aurrera atera. Eta gauza beretsua esan daiteke alojamentuko posibilitateekin ere. Bilboko hotel-plaza guztiak beteak daude, eta bisitariek Gasteiz eta Donostiaraino joan behar dute alojatzera. Barku bat eta tren bat akuratzeko es-

tudiatu ziren posibilitateek ere ez zuten amaiera ona izan. Hannover eta beste hiriak bezala feri egoitzak izaten direnatan emandako soluzioa, etxe partikularretan alojatzekoa alegia, ez bide dirudi, gaur-gaurkoz, oso aplikagarria litekeen gure artean. Eta ez dira ahaztu behar aparkatzeko arazoak ere.

Eta guzti horri denboraldi labur baten barnean antzeko beste feriak - Chicago, Milan, Tokio-Osaka, etab. etakoak-, egin izana gehitzen baldin badiogu, egunean baino egunean garrantzitsuago diren erostun artzerritar eta estatuen etorrerak asko jasaten duela ikusiko dugu.

Estatu mailan funtsezko arazoetan, eresketa publikoetan, adibidez, erabakitzen dutenen artean oso gutxi izan dira etorri direnak. Eta ezin dugu geratu, esate baterako, Barcelonan egindako erakusketekin konparazioak egiteko tentazioan erori gabe, non sektore ez hain oinarritzeko eta garrantzi txikiagoko erakusketetan Estatuaren Administrazioeko ekonomi arloko ministrari presentziarekin kontatu bait dute. Oso arriskutsua izango litzateke Bilbokoa Biurterokoa euskal Industriarekin identifikatzea, inola ere uztartu eiznezkoa izango bait litzateke hori bere izaera internazionalarekin.

Dena den, makina erremintaren XIV. Biurterokoa, emaitza distiratsuekin pasa dela esan behar da historiara. ■

## primer concurso

# DON JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA

## lehen lehiaketa

Realizado el Primer concurso sobre la obra y/o figura de Dn. José María, es de destacar la participación de un total de 21 trabajos correspondientes a los nive-

les de Enseñanzas Medias (15 realizadas por alumnos del primer nivel y los otros 6 del segundo), no habiéndose presentado ninguno perteneciente al nivel uni-

versitario. Incluimos a continuación algunas opiniones del Tribunal Calificador del concurso (formado por Jesús Garmendia, José Mari Mendizábal y José Ramón

Elorza), así como relación de premiados y algún párrafo de algunos trabajos ganadores.

## EPAIEMAILEEN IRITZIA

- *Erreflexio gisa, lanak egiteko eman den epea oso motza izan dela. Prozesua, Martxo aldera hasi beharko litzateke nahiz Azaroan burutu.*
- *Hala ere, aurkeztu diren lanen kopurua interesgarria dela.*
- *Azterturiko materiala ikusiz, sakon landu dute bere egileek, interes handiko lanak aurkeztu bait dira, banaka batzuk gainera oso originalak izan direlarik.*
- *Euskal lanetan lorturiko euskara maila oso ona izan dela azpimarratu behar.*



## SARIAK

### "A" Maila

#### (Ikaskintza Ertainetako Lehen Maila)

Lehena (30.000 pta.)

"JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA, GIZON BAT, PROIEKTU BAT"

Egilea: Joseba Rielo Aiastui  
(Eskoriatza)

Bigarren (15.000 pta.)

"JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA"

Egileak: Arrate Arkauz eta Xabier Basabe  
(Eskoriatza)

Hirugarren (5.000 pta.)

"JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA BIDEZ KONTZIENTZIAK KEZKATU NAHI"

Egilea: Gotzon Berezibar Madinabeitia  
(Aretxabaleta)

Aksesit (3.000 pta.)

"JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA"

Egilea: Sorkunde Pagaldai Agiriano  
(Eskoriatza)

### "B" Maila

#### (Irakaskintza Ertainetako Bigarren Maila)

Lehena (40.000 pta.)

"ARRETXINAGA, EUSKALTZALE"

Egileak: Maria Agirre Unzueta, Ikerne Urteaga Errasti eta Deiane Madinabeitia Lizarralde  
(Aretxabaleta)

Bigarren (25.000 pta.)

"LA MUJER EN LA VIDA, EN EL PENSAMIENTO Y EN LA OBRA DE DN. JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA"

Egilea: Ane Miren Leibar Balzategi  
(Arrasate)

Hirugarren (10.000 pta.)

"DN. JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA"

Egileak: Amaia Aspe eta Errukane Aperribai  
(Aramaio)

## "ARRETXINAGA EUSKALTZALE"

Esparri honetan bertan bere, bada zedarririk ipini beharrik, hain zuzen bere itzulpen lanak eta lan originalak bi multzotan aztertzeak dira.

Itzulpenetan gazte zela itzulitako "Logika" liburua eta "Jean Barbierren ipuinak" genituzke. Lehenengoa lan nekeza ei zen, bigarrena batipat bizkaierara moldatzea izan zen. Hiru zati dauzka:

- a) Laminak: 10 ipuin
- b) Josu Jauna eta Kepa Deuna: 23 ipuin.
- c) Interio - Mixterio: 10 ipuin

Hauetako batzuk oso ezagunak eta herrikoiak dira. Ohizko pertsonaiak dituzte barnean. Bizkaiera xamurrean irakur ditzakegu eta oso ulerterrezak dira. Hona hemen bat:

### 5 - Lamiña-lapikoa

Bein batez, Lamiña bat umea eukiteko (izateko) egoan. Amagin zan efiko emakume bateri beronengana etorteko esatera lamiña bat bialdu eban.

Bidean, etxera etozan eta Lamiñak auxa ezan eutson

emakumeari: "Zure eginkizuna bukatu ondoren, nai dozuna aukeratu dagizun lapiko bi eskeiñiko dautsuez. Ufezko azalduna bata ta autsezkoa bestea. Azala autzez eginda daukana aukeratu egizu, aretxek eukiko dau bañuan ufea ta.

Ondo dago.

Agindu eban lez aukeratu eban emakumeak eta egi-egia izan zan Lamiñeak esandakoa.

## D. JOSE MARIA ARIZMENDIARRIETA GIZON BAT PROIEKTU BAT

Jose Mariak, Arrasaten ikasleendako eskola bat zabaldu zuen. Aurretik bazegoen bat, baina "Union Cerrajera" lantegiko langileen semeentzat zen bakarrik. Jose Mariak sortutako eskolara berriz, Herriko edozein gazte joan zitekeen ikastera. Eskola hau, gero sortuko ziren kooperatiba guztien oinarria izan zen. Eskola hau, gaur egun Deba garaiako hospitala dagoen lekuan zegoen. Baina, batzuk, eskola politekniko hontan ikasketak bukatu ondoren, beren ikasketetan aurrera jarraitzea nahi izan zuten. Beren gurasoak, noski, ez zuten dirurik Salamankara bidaltzeko hauek, han ikasketak jarrai zitzen. Orduan, Jose Mariak, ikasle hauentzat distantziako ikasketak lortu zituen. Hau 1947. urtean lortu zen. Zaragozako bere lagun batekin kontaktuan jarri ondoren, hango eskolaren laguntzaz, distantziako ikasketak lortu zituen Jose Mariak hamaika ikaslerentzat. Hamaika hauen artean, gero Ulgor (lehenengo kooperatiba) sortuko zutenak zeuden. Lehenengo peritu industrialak, Arrasaten, 1952. urtean sortuko ziren, bost urtean distantziako ikasketak egiten egon ondoren.



## EN EL ANIVERSARIO...

El acto académico celebrado el 28 de noviembre en Eskola Politeknikoa José María Arizmendiarrrieta incluyó la entrega de premios a los ganadores del Concurso de Redacción tras la semblanza realizada de Dn. José María por un avezado alumno suyo como lo es José María Ormaechea, Director General de Caja Laboral Popular.

El tema que tuvo como título "El

Hombre que yo conocí", gozó de la ventaja de ser desarrollado por uno de sus íntimos seguidores, lo que posibilitó un acercamiento íntimo a la figura de Arizmendiarrrieta.

Su capacidad de arrastre y empuje, su espíritu vibrante y animoso, su tenacidad incansable, fueron descritas a lo largo de una hora ante un salón que acogió a no pocos jóvenes, en una mezcla de aportación de datos y de

talles que emocionaron a no pocos con análisis de su concepto del trabajo, de su preocupación por el ocio y la soledad de la jubilación, el humanismo pedestre...

La sesión fue emotiva porque en cada mente estaba viva la imagen de aquel hombre, "ambicioso en el amor a los demás" tal como lo describía el mismo Ormaechea.

# LEROA, COOPERATIVA JOVEN Y CREATIVA

Leroa, una de las empresas más jóvenes, dentro del sector de mueble contemporáneo, viene desarrollando desde sus inicios, finales de 1984, una creciente actividad creadora e innovadora dentro de la línea de sus productos.

Si en sus inicios nos sorprendió con su colección "Katua" de mueble de hogar, elaborada en pino y con aporte de una alta tecnología constructiva y un elevado diseño, en la presente edición de la Feria de Valencia y dentro del marco del SIDI, ha pre-

sentado un bonito stand en el que hemos podido apreciar diferentes composiciones y ambientes, en los que utilizando como base, la materia prima que le caracteriza; pino, ha sabido conjugarlo con otro material, linoleum, obteniendo como resultado final un producto, de una singular belleza.

Confirmación de ello, es que esta firma haya obtenido con su cabezal de dormitorio en linoleum el segundo premio de la "Selección SIDI", concurso organizado por el

propio Salón y en el que el protagonista ha sido el público en general.

Con la incorporación de este nuevo material, desconocido hasta el presente en aplicaciones similares en nuestro país, Leroa culmina una nueva etapa de investigación aplicada, aspecto que desarrolla sistemáticamente, como paso previo a la producción y comercialización de sus productos.

El linoleum, como hemos podido comprobar, es un material cálido al tacto y de unas características técnicas verdaderamente interesantes, tal y como nos lo han explicado los responsables de esta firma y de entre las cuales nos hemos quedado con las siguientes: gran resistencia al desgaste, resistencia a la actuación de los rayos ultravioletas, es ignífugo y destruye bacterias, aspectos todos ellos que lo hacen ser un producto muy interesante para mobiliario de equipamientos públicos y privados.

Realmente valioso el esfuerzo de esta firma, que empieza a ocupar una posición relevante en el mercado, demostrando que con la utilización adecuada del trinomio diseño, tecnología constructiva y materia prima, se puede desarrollar un producto final de gran calidad y originalidad.

En cuanto al diseño de las piezas presentadas, el mismo corresponde a Estudi de disseny Blanc, equipo que viene colaborando con Leroa desde los inicios de su actividad, con unos resultados realmente positivos.

En el aspecto comercial y dentro de sus proyectos a corto plazo, figura la presentación en la Feria de Colonia (Alemania) y Copenhague (Dinamarca), en el transcurso de 1987, presencias con las que esta firma espera consolidar su presencia en los mercados europeos.

Durante 1986 ya hemos podido constatar su presencia en Estados Unidos, país con el que ha iniciado su actividad exportadora.



## EXITO DE BASARTE EN VALENCIA

En la reciente Feria del Mueble de Valencia, Basarte ha obtenido un notable éxito con la nueva versión de su modelo "TRACY". Se fabrica en diferentes versiones de butaca, sofá dos plazas y tres plazas y un puff auxiliar. Su avanzado diseño permite diferentes posiciones (desde erguido hasta relax) gracias a un sencillo procedimiento sin necesidad de mecanismos.

Tapizado en tela o piel, este modelo es muy adecuado no solo para realizar la función del tresillo habitual, sino como butaca-relax, adaptable a distintas posiciones ideales para lectura, audición de música, o porqué no, para una buena siesta.



# FIDEL CASTRO-k "LANKIDE EXPORT" STANDA BISITATU ZUEN

Azaroaren leian ireki eta 7rarte ospatu zen KUBAn LA HABANAKO NAZIOARTEKO IV. FERIA. Munduko 18 herrialde desberdinetik etorritako 500 erakusletik gora elkartu ziren bertan, eta horien artean ikus zitezkeen Lankide Export S.A. ren ordezkari-tzapean bildutako Euskal Herriko Kooperatibak:

Hona handik ibilitako kooperatiben zerrenda:

- \* Osatu
- \* Goizper
- \* Fagor
- \* Kide
- \* Eusko Tools
- \* Alecoop
- \* Impreci
- \* Funcor
- \* Ochandiano
- \* Matz Erreka
- \* Ortza
- \* Ulma

Azokak iraun zuen egun horietan zehar salmenta garrantzitsuak mamitzeaz gain ehundaka milioi peze-



tako akordioak izenpetzeko negoziaketak burutu ziren.

Fidel Castro Komandanteak bisitatu zuen Feria eta argazkian ikus daitekeenez biziki interesaturik agertu zen FUNCOR Koop. Elkartearen stand.a bisitatzerakoan.

koan.

Estatuko Kontseiluaren Lehendakariak eta Kubako Errepublikaren Gobernuak adierazi zuten interes handiaren lekuko ditugu Feriatik egin zituzten ikustaldiak eta Iraultzaren Jaure-

gian partaide guztiei eskaintako afaria. Bertan Lankide Export-eko Mireia Maiztegik opari bat eskaini zion Lehendakariari Espainiako ordezkari guztien izenean.

## PRESENTACION DE FAGOR A LOS MEDIOS INFORMATIVOS

El pasado 19 de noviembre tuvo lugar en Ikasbide la presentación del nuevo Grupo FAGOR ante una nutrida representación de medios informativos vascos, estatales y extranjeros, pertenecientes al mundo de la televisión, radio y prensa escrita diaria y especializada.

Inició la Conferencia de Prensa el Presidente Alfonso Gorroñoigoitia, quien tras dar la bienvenida a los asistentes valoró el significado del nuevo proceso empresarial, con el que se intenta desarrollar las virtualidades de una mayor coordinación, pero sin olvidar que se trata de sociedades de personas soberanas en sus decisiones. "Nuestra posición de vanguardia en el

Cooperativismo mundial nos obliga -dijo- a ensayar soluciones coherentes con nuestra identidad y prácticamente inéditas, incluso en términos de previsión legal".

Javier Mongelos, Director General de FAGOR, comenzó su alocución trazando un avance de las grandes cifras previstas para este ejercicio: 48.000 millones de ventas con un incremento del 10% respecto a 1985, de las que un 34% corresponderá a la exportación, y un Cash-flow que se situará entre el 9,5 y el 10% sobre ventas, contando con unos recursos propios de 15.000 millones. Indicó que las inversiones del último trienio 1984-86 van a superar los 12.000 millones de pts. y que el proceso re-

conversor se está llevando a cabo prácticamente sin pérdida de empleo. Recordó que hoy día FAGOR es el primer Grupo Industrial de los ubicados totalmente en Guipúzcoa y uno de los primeros de Euskadi en el sector de metalmecánica.

Mongelos se refirió posteriormente a la doble estrategia de reestructuración y reindustrialización que se lleva a cabo en el Grupo, a la importancia creciente de la política de I+D y de negocios vinculados a las nuevas tecnologías (CN, robots, Sistemas de Automatización Avanzada y Flexible, láser etc.), a las operaciones de transferencia de tecnología y al decidido proceso de internacionalización emprendido, destacando en este contexto la adopción del nombre FAGOR como razón social y marca comercial de todo el Grupo, así como el impulso dado a la creación de Oficinas Comerciales en zonas lejanas con buenas expectativas de negocio.

El Director General aludió, asimismo, a la importancia de la planificación estratégica que afecta a todos los ámbitos empresariales: comercial, recursos humanos, gestión de activos, calidad y tecnología. Estrategia en la que también se encuadra la reorganización del Grupo en base a tres grandes Divisiones: Productos de Consumo, Componentes Industriales, Ingeniería y Bienes de Equipo, de cuyo presente y expectativas de futuro hablaron con detalle sus Directores Jesús Catania, Rafael Leturia y Pedro Mendieta.



## Datos económicos

El PNB per cápita se situaba en 1983 en 740 dólares-USA y la distribución por sectores del PIB era la siguiente:

- Agricultura 15%, Industria 35%, Servicios 30% (datos referidos a 1982).
- La moneda es el dólar de Zimbabwe

### PRODUCCION:

**AGRICULTURA:** Tabaco, fibras textiles, cereales, frutas y hortalizas, legumbres, semillas oleaginosas, tubérculos, té, caña de azúcar. Destaca en este apartado la importancia del maíz.

**INDUSTRIA:** Azúcar, cemento, cigarrillos, coque metalúrgico, papel, pesca, ropa y calzado, plásticos y gomas, abonos químicos, energía eléctrica.

**MADERA:** 8.566.000 m.<sup>3</sup> en troncos; 200.000 aserraderos.

**MINERIA:** Níquel, oro, azufre, bauxita, carbón, cobre, cromo, estaño, hierro, plata, tungsteno, acero.

**GANADERIA:** Bovinos, porcinos, ovinos, caballos, aves de corral.

## Historia reciente

Después del boom económico que siguió a la consecución de la independencia en Abril de 1980 (especialmente hasta 1982, el crecimiento anual se situó en torno al 8% anual). Ahora, sin embargo, la economía de Zimbabwe parece que ha entrado en un período de recesión. La inflación, que en 1981/82 se situó en torno a un 14%, alcanzó su cota más alta en el período 1983/84 con un 17%.

Zimbabwe-Rhodesia fué una colonia inglesa desde que en 1923 el gobierno de Londres se hizo cargo de la administración de la Colonia. Tras diversos avatares y la Declaración de Independencia decretada por IAN SMITH (1965), el país sufre el boicot y el embargo decretado por la ONU y el país llega a una cruenta Guerra Civil en 1978.

En 1979 la población negra vota por primera vez y es elegido primer ministro el Obispo negro ABEL MUZOREWA. El país toma el nombre de ZIMBABWE-RHODESIA. Muzorewa acuerda aceptar un gobernador británico y convocar elecciones en 1980.

En Abril de 1980, Zimbabwe-Rhodesia obtiene la independencia como República de Zimbabwe. La Unión Nacional Africana de Zimbabwe gana las elecciones. Se integra un Gobierno de Coalición con ROBERT MUGABE de Primer Ministro y JOSHUA NKOMO de Ministro del Interior. CANAAN BANANE es elegido Presidente. En 1982 es destituido de su cargo Joshua Nkomo y termina así el Frente Patriótico. SALISBURY, la capital, es rebautizada HARARE.

La historia política de los últimos tres años, ha estado salpicada de divisiones y ambiciones personales, ya que en 1983, Joshua Nkomo acusa al Gobierno de cometer atrocidades contra su tribu. Asimismo, el Obispo Muzorewa es detenido por sospechas de actividades subversivas.

Actualmente como jefe de Estado se mantiene Canaan Banane y de Primer Ministro y Ministro de Defensa Robert Mugabe. Estos seis años de independencia real de Zimbabwe se ha hecho una mezcla entre el socialismo retórico y un pragmatismo moderado en su política económica.

## Gobierno

De acuerdo con la Constitución de 1980, el Poder legislativo corresponde a la Asamblea y al Senado elegidos por cinco años. La Asamblea es elegida por sufragio general directo y veinte de sus miembros son blancos.

La mayoría negra de la Asamblea elige catorce miembros del Senado, diez son elegidos por los asambleístas blancos, diez por la "CAMARA DE LOS JEFES" y seis por el Presidente. El poder ejecutivo corresponde al Presidente, que es elegido por el Parlamento para un período de seis años.

El partido mayoritario en el Parlamento es el Zimbabwe African National Union/Patriotic Front ZANU-PF, con 57 escaños (61,8%).



**NOS HAN VISITADO...**

## UNA DELEGACION DE ZIMBABWE VISITO MONDRAGON

José Ignacio Mora Aguirre

El pasado mes nos visitó una Delegación de Zimbabwe compuesta por el Secretario del Ministerio del Desarrollo Cooperativo de aquel país, Doctor CHITSIKE que vino acompañado por el Secretario adjunto de dicho Ministerio, Señor MPOFU.

La visita, que se desarrolló a través de todo un día con una apretada agenda de trabajo, consistió en entrevistas con los principales directivos de Caja Laboral y del Grupo asociado así como las visitas a Ikerlan, Aurki e Ikasbide donde pernoctaron.

## Principales indicadores

**Denominación oficial:** República de Zimbabwe.

**Localización:** Situado entre los 15° y 22° de latitud Sur. Limita al norte con Zambia, al Noroeste y Este con Mozambique, al oeste con Bostwania, al sur con Sudáfrica.

**Superficie:** 391.109 Km.<sup>2</sup>.

**Población:** 7.650.000 habitantes (cifra estimada en 1982).

**Capital:** HARARE (Con una población de 656.000 hab. estimada en 1982).

**Lengua Oficial:** Inglés, aunque se usan diversas lenguas indígenas bantúes (Cishona e Isindebele).

**Religión:** La mayoría de la población es protestante.

**Recursos Naturales:** Su subsuelo cuenta con notables yacimientos de minerales, destacan el oro (Bulawago, Gwelo, Gwanda, Harare), amianto (Mashaba), carbón (Lubimbi), hierro y cromita. La potencia hidroeléctrica es muy importante, sobre todo la ubicada en el río Zambeze y sus afluentes.

Zimbabwe pertenece al área de Africa Oriental y su sistema económico, según la clasificación de las Naciones Unidas, se considera como de mercado en vías de desarrollo.

**Población Urbana:** 24% (1982).

**Población económicamente activa:** 50% (1982).

El Doctor Chitsike se mostró en todo momento muy interesado por la dinámica y las distintas realizaciones del Grupo, así como por el devenir histórico del mismo.

En otro orden de cosas, la visita tuvo también un componente comercial ya que tanto el doctor Chitsike como el Señor Mpofo se entrevistaron con Angel Larrañaga y Carlos Herraiz de Langdel Export para sondear las posibles áreas de colaboración comercial entre las cooperativas del Grupo y este país africano de 391.109 Km.<sup>2</sup> y aproximadamente ocho millones de habitantes.

## Y ADEMÁS...

El número monográfico dedicado a Dn. José María Arizmendiarrieta editado el mes anterior no pudo recoger esta sección ya habitual en T.U. Lankide, lo que obliga a hacerlo este mes sin el detalle descriptivo de las muchas visitas acumuladas de los dos últimos meses.

He aquí algunas de ellas:

- Del Instituto Politécnico de Tasmania, Dn. Pedro Corro, australiano-mexicano.
- Dn. Estanislau Simón i Flores, Director General de Cooperación de la Generalitat de Cataluña, acompañado de un viejo conocedor de Mondragón, nuestro amigo Dn. Angel Echebarria Torrecilla.
- Cuatro profesores de la Facultad de Derecho de San Sebastián, que imparten un curso sobre Cooperativismo.
- Los señores Dn. Dario Benitez, Gerente y el padre Dn. Samuel González, de COOPCENTRAL, de San Gil (Santander), de Colombia.

- Consejo de Administración de Mapfre.
- Cuerpo Consular de Bilbao, totalizando unas 25 personas.
- Un total de 30 Gerentes Iberoamericanos del curso de Gerencia Cooperativa organizado por FUNDESCOOP.
- Una cualificada misión valona, de la "Asociación pour la Coordination des Actions de Promotion de l'Emploi dans l'Arrondissement de Verviers", formado por una veintena de personalidades de campos tan variados como la Empresa, Banca, Política, Prensa, Sindicatos,...
- De Puerto Rico, concretamente de la Administración de Fomento, Cooperativo, el Señor Jimmy López Torres, miembro del Comité Central de la Alianza Cooperativa Internacional.
- Un total de 31 personas de la Cooperativa Agrícola i Caixa Rural de Cambrils.
- Delegación norteamericana formada por cinco personas, presidida por Mr.

Christopher Mackin, de "Industrial Cooperative Associations" de Somerville, Massachusetts.

- Mrs. Teresa Fox, de "Export Credits Guarantee Department", de Cardiff.
- El matrimonio ISHIZUKA, Hideo e Hiroko, del lejano Japón, interesados en traducir el libro "El Hombre Cooperativo" de Joxe Azurmendi. Se unió a ellos los dos últimos días el Sr. Tetsu SUZUKI. Tras la visita realizada en Agosto pasado, volvieron a Mondragón con intención de conocer más a fondo la Experiencia Cooperativa Vasca.
- El Consejo Rector y Gerencia de la Cooperativa Sevillana Tomares Industrial, acompañados por nuestro conocido y amigo Paco Velasco, Secretario General de la Federación de Cooperativas Andaluzas.
- Por último un grupo de 110 personas de la Cooperativa Agrícola de BETERA (Valencia) acompañados de su Consejo Rector.

## Aprovechamiento comercial

"Nos han invitado a una delegación para visitar Zimbabwe en el primer trimestre del año próximo -nos dijo Angel Larrañaga-. Se han llevado una lista de 12 cooperativas del Grupo y tienen intención de analizarlas todas en profundidad. Su interés esencial -según Larrañaga- se centra en el avanzar en el proceso comercial, la instalación de plantas, transferencia de tecnología, etc.. Nosotros tenemos una buena impresión por que el Señor Chitsike nos ha comentado que en el momento actual se encuentran con graves problemas de organización a pesar de ser uno de los más serios -económicamente hablando- de Africa Central".

El doctor Chitsike puso colofón a su visita con la participación en una fiesta que al día siguiente organizaron en su honor los alumnos y profesores de la Ikastola KURUTZIAGA de Durango.

La Delegación de Zimbabwe se mostró muy preocupada por los problemas de la educación y la organización peculiar que mantenía el Grupo en este campo.

Como resumen de esta actitud tanto de toma de contacto, como comercial el doctor Chitsike se manifestaba con optimismo.

"Mantendremos una postura abierta y cooperadora con el Grupo Mondragón. Hay aspectos que requerirán una lenta maduración, pero estoy seguro que podremos llegar a acuerdos", - dijo.



## PUNTO Y APARTE

J.I.M.A.

Las elecciones le trajeron al País Vasco y su interés en conocernos y la amistad personal con algunos de nosotros le trajeron a Caja Laboral y a las Cooperativas del Grupo.

Manuel Campo y su "Punto y Aparte" encarnan uno de los capítulos más destacados de la no siempre "feliz" actuación de los profesionales de la información, en esa especie de "caja boba" que a muchos embelesa.

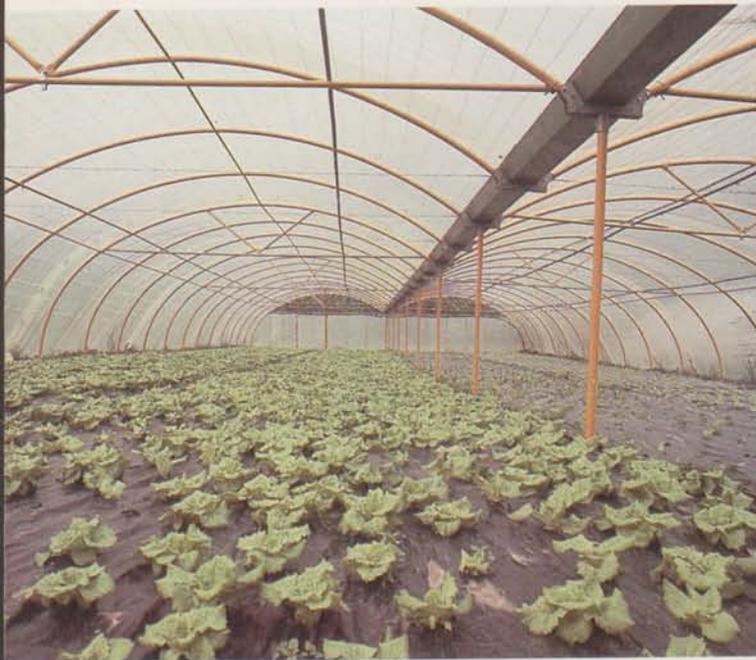
El, con la misma naturalidad y sencillez que se mueve en la pantalla, se movió entre nosotros porque Manuel es gente sencilla, amable e inteligente.

El sabe que el éxito es efímero, de la misma manera que conoce, aunque le cueste reconocer, que su forma de trabajar ha sentado cátedra, (como diría cualquier buen aficionado a la pelota), entre los sufridos televidentes cansados y abrumados de tragar sin masticar un

producto que la mayoría de las veces tiene pasada la fecha de caducidad.

Manuel Campo visitó con especial interés las instalaciones de Ikerlan, Aurki e Ikasbide, porque además de periodista y sociólogo es ingeniero técnico y las cuestiones de investigación y avanzada tecnología (que conoce en profundidad), son para él una pasión escondida; la misma que manifiesta y me consta que tiene, cuando las cámaras le anuncian que faltan tres segundos para comenzar el "directo" de su "Punto y Aparte".

Charló, bromeó y además de reencontrarse con su antiguo compañero de mili, Javier Borda Camino, nos dejó el buen sabor de boca de quién demuestra ser un personaje íntegro, no solo en televisión, donde no voy ser yo quien lo descubra, sino en su aspecto puramente humano, en el que con total coincidencia de todos y sin temor a equivocarme es "Punto y Aparte".



Línea FERTYL  
para  
invernaderos

Andamiaje  
metálico JJEIP  
de Ulma



**B**ai Enpresarial planoan hala Kooperatiba partizipazioaren inguruan, Direkzio eta helburu aldaketak OÑALANGO eguneroko abialdian igartzen ari dira, aspaldiko Kooperatibak, krisiseko urte batzuk bizi ondoren, zentzudun optimismoaz geroa ikusten hasi dira.

**ULMA-MAKINARI Dibisioak**, 1.986.an bere errentabilitate atea lortu du, eta bere arduradunak diotenez etorkizun haundi bat eduki dezake, produktu berezikoak lortzeko gauza izaten bada, garurko egunez Direktiboak prioritate osoa ematen dioten I+D Departamendu gogor baten bitartez.

**ULMA. E.M. Dibisioak**, bere aktibitatea aurtengo urtean zehar galanki hobeagotu du, eta hurrengo urteetarako, 1992.eko abialdian dauden proiektuekin eta berpiztutako konstruzio sektorearekin, ematen du bere behinbeteo desitza garantzatu dezakela, horretara baita ere asko lagundu dezake pentsatuta dauden Inbertsioen materializaketak.

**ENARARI** dagokionez, lehen esandakoa ere balio du. Honen oinarritzko Aktiboa bere Kalitate-Garantia da

oraindik, atzerritar merkatuetan saltzeko premiazko baldintza bezala, eta merkatu horretan hain zuzen bere produkzioaren 80% jartzen du. PReren babespean aurrikusitako inbertsioak, Exportazioko Departamendu trebe batekin batera eta ezinobeko kalitate kontrol bat, etorkizunerako bere tresna hoberenak dira.

## BERRIZ IBILBIDEAN...



Dpto. de  
Garantía de  
Calidad en  
Enara



Máquina CHIK  
de Ulmapack

