

T.U.

Trabajo y Unión

lan kide

Nº 275

NOVIEMBRE 1984



IKASBIDE

LA SOLIDARIDAD REQUIERE UN PROYECTO

J.M. Mendizábal

Sin proyecto de futuro no es posible la solidaridad. El elemento dinamizador de la solidaridad es el proyecto, el objetivo, la acción que se ha de emprender, la finalidad que ha de concretarse.

El proyecto es una construcción intelectual, producto de alguna mente lúcida, que promueve la solidaridad, esa disposición interior a colaborar con los demás en la realización de un proyecto, y en el que se puede incluso comprometer la propia existencia. Esto parece claro en proyectos de tipo político, social y religioso. Pero sin que comprometan tanto la existencia hasta dar la vida por un ideal, hay proyectos suficientemente atractivos para una buena masa de hombres. Hoy es muy difícil absolutizar y encontrar algo que comprometa de por vida. El signo de nuestra era es el relativismo y la provisionalidad, y no hay realidad humana, con tal condición de absoluto, por la que uno se sienta con ganas de dar la vida.

Los proyectos y objetivos no son algo que los construyen las masas espontáneamente. Se gestan en algunas cabezas de personas clarividentes. Las grandes mayorías populares presentan anhelos, o deseos o necesidades. Un hombre lúcido formula un proyecto de solución y las masas a lo sumo lo asumen. Arizmendiarieta ideó el proyecto de Caja Laboral Popular casi en solitario, y fue asumido muy lentamente y hasta a regañadientes, aunque hoy su evidencia se haga patente a todos los que la componen. Los proyectos son fruto de algún hombre de pensamiento. La realización del proyecto es fruto de la solidaridad de esa fuerza creada en torno al mismo.

Hemen eta Orain

Hay ideas que tienen más fuerza cohesiva que otras. Cuando Arana Goiri formuló el «Euzkotarren aberria Euzkadi da» condensó los anhelos dispersos de mucha gente y generó un impulso de solidaridad hacia la realización del proyecto político de Euzkadi. En la misma línea, el Proyecto de la Gran Colombia de Bolívar no cuajó y nacieron cinco patrias.

Nuestro proyecto cooperativo tiene carisma de solidaridad. Es evidente que no para todos tiene el mismo grado de atracción y de compromiso. El proyecto de Arizmendiarieta de un sistema de existencia solidario y cooperativo parte del principio de que el Trabajo y la Unión son la fuerza de los débiles. También podría ser la fuerza multiplicada de los poderosos, pero ordinariamente éstos ya no necesitan ni trabajo, ni solidaridad. El cooperativismo es para los pobres; los ricos ya se arreglan sin cooperativas.

El peligro de insolidaridad comienza cuando nos hacemos ricos o pensamos que podemos vivir como ricos. Los ricos pueden ser hasta caritativos, pero difícilmente solidarios con los que tienen menos. Uno de los fines de la riqueza es generar más riqueza. Juntarse a los que tienen menos es sospechoso de error económico. Esto lo sabe hasta el ciego de «El Lazarillo de Tormes», que dice que «más da el duro que el desnudo».

El proyecto de Arizmendiarieta no es hacerse rico. Su idea es de crecimiento de libertad, de emancipación social que pretende el bien individual en el bien social y subordinado a éste. No solamente es un proyecto de empresa, es también un proyecto de sociedad y de vida. Y por lo mismo no es un proyecto individualista. Así se expresaba: «*Pero la plaga más perniciosa de todas, la menos vencida a través de tantos siglos, que ha determinado tan profundamente el trabajo mismo y que tiene que ser combatida por cada uno en su corazón, es la plaga del egoísmo*». (CLP. III, 4 Azurmendi, pág. 263).

El llama egoísmo al ideal de hacerse rico que, si bien ha influido notablemente en el progreso material de los hombres, «no puede decirse que haya hecho otro tanto en el aspecto del desarrollo moral del hombre. Al contrario ha constituido un factor de desorden en la organización del trabajo; factor disgregador, causa de permanentes luchas». «*La concepción del trabajo como cooperación comunitaria exige que el ideal de riqueza sea sustituido por el ideal de una vida humana serena y progresiva, asistiéndonos unos a otros y aportando todos el esfuerzo conjunto de la colaboración leal y generosa*».

Seguramente, y como ocurre en tantas otras circunstancias de la vida, el descontento, si existe, podría analizarse desde esta pérdida de visión de la globalidad del proyecto. Para ser cooperativista es preciso estar convencido de que eso que pretendemos es lo mejor para todos. El ideal de riqueza individual es un factor disgregador que es la palabra absolutamente opuesta a Unión o Solidaridad.

NON ZER

	Pág.		Pág.
La solidaridad requiere un proyecto.....	2	Las nuevas promociones cooperativas en 1984.....	11
Ikasbide, zertarako?.....	3	Kooperatibak krisialdiaren aurrean.....	16
Entrevista con los responsables de Ikasbide.....	5	La Sucursal convencional.....	19
La Formación vista por Arizmendiarieta.....	8	Destacada presencia cooperativa en la XIII Bienal de Máquina-Herramienta.....	22
Competitividad empresarial y evolución de anticipos.....	9		

IKASBIDE, ZERTARAKO?



Torre de Otálora antes y después del remozamiento

Iñaki Gorroño

Azken 25 urte hauetan, mendebaldean bakarria den esperientzia sozial eta ekonomiko bat burutu dugu. Euskal langileok, geronen enpresak, orain eta hemen, gestionatzeko gai garela erakutsi dugu.

Baina hasieran gutzia errezagoa izan zen:

- Produzitzen genuen denak nahiko irteera erreza zedukan merkatu espainiar mailan, hau kanpoarekiko oso babestua zegoelarik.

- Hedapen ekonomia batetan, langileen promozio ahalbideak bapatean betetzen ziren.
- Arizmendiarietak berezko buru funtzioa betetzen zuen. Bere pentsaerak, intuizioak, inguruan zituen gertuko languntzaile aurrendariak gauzatzen zituzten.

Mundua aldatu egin da.

Gaur egun gauzak guztiz ezberdinak dira:

- Gure merkatuak zabalagoak dira, konplexuagoak. Eskeintza-mer-

katu batetan bizi gara eta ez eskari-merkatu batetan.

- «Talde»ko langile kopurua finkatu egin da, nolabait. Lanpostuak sortzeko ahalbideak gero eta zailagoak dira.
- Arizmendiarieta gaur zortzi urte dela hil zen. Berezko buruzagitza hori ezin da bapatean jasoa izan.

Textuinguru honetan jaio da Ikasbide, eta Talde Kooperatiboak dituen heziketa beharrak betetzea nahi du, gauden aldi berri honen aurrean.

Ikasbideren funtzioak

Ikasbide Heziketa Zentruak ondorengo arlo konkretuetan burutuko du bere ekintza:

Bazkide langileren sozio-kooperatibo heziketa

Ez dago Kooperatibarik, kooperatibista gabe. Kooperatibetako sozio guztiek eta batez ere Kontseilu Erretore eta Kontseilu Sozialetako partaideak, beren enpresak nola funtzionatzen duen eta Kooperatibaren barruan beren zeregina zein den jakin dezatela nahi dugu.

Bestalde beharrezko da, direktiboek, bereziki kanpotik datoren profesionalak gure Kooperatibo Esperientziaren berezitasunak ezagutzea, bestela inefikazia eta alperrikako tirabirak sortu baitaitezke.

Textuinguru honetan, TU-Lankide aldizkaria bera ere Ikasbidek eramango du, bere egituraren barruan sartuz. Tu-Lankide-k, jatorriz Arizmendiarietaren lan pertsonalarenak, biharko Talde Kooperatiboaren eratze eta informazioaren zeregina bete dezake eta bete behar du. Bere tokigunea Ikasbide da.

Direktiboek tekniko heziketa

Gure Esperientzia, lanpostu kooperatibo berriak sortzeko helburuaz jaio zen. Gaur, ez gure Kooperatibetan bakarrik, baizik Euskal Herri osoan, direktiboak, teknikoak, beren jakintza berrituz beharrez aurkitzen dira, egoera berriei aurre emateko.

Ikasbidek gure direktiboek profesional egokitzeko funtzioa eraman nahi du aurrera; erdiko koadroetak zikloberrikuntzan bereziki.

Direktibo berrien sorbidea

Euskalherriko langabezi kopuruak %20a gainditzen du. Langabezia bereziki lizentziatu gazteak ikutzen ditu.

Bestalde, gure Taldeak direktiboak behar ditu. Ezin ditugu «Maradonak» kontratu, ez dugu beraietan sinisten, eta ezin dugu onartu gure guzteen gainean dagoen langabezia, hauek gure Esperientzia berritzeko gai izanik, potentzian.

Horregatik datorren Urterrietik aurrera, Ikasbidek bi urtetako kurtso berezi bati hasiera emango dio, lizentziatu gazte eta esperientzi gabeko teknikoei zuzendua, Talde Kooperatiboan sartzeko helburuz.

Kutsoaren gertaketa bidean dago. Kurtso honen tajua Kooperatibetan dago, hauek ongi erantzun dute eta gateak bertan egingo dituzte beren praktikak.

Horrela, Ikasbide izango da gure «Lezama» edo gure «Zubieta», bertan Euskal Herriko ikasle gazteek beren lehen esperientziak izango dituzte, gero gure Taldean sartzeko.

Gure Esperientziaren printzipio oinarrikoen hedapena

Kanpoan, badago gure Talde Kooperatiboaren printzipio eta eraketa esagutzeko gero eta interes nabariago bat. Hala ere, ez da gaur egunerarte funtzio hau beteko duen erakunderik egon.



Ikasbidek hutsarte hau bete nahi du, ondorengo ekintzak burutuz:

- Talde Kooperatiboaz informazio eskatzen duten erakunde eta pertsonen informazioa eskeini.
- Gure Esperientzia eta orokorki Kooperatibismoari buruzko gaiekin liburutegi bat osatu, era berean «Oinarri sorta» sortu.
- Arizmendiarietaren oimenez artxibo bat sortu.

Geroari irekiak

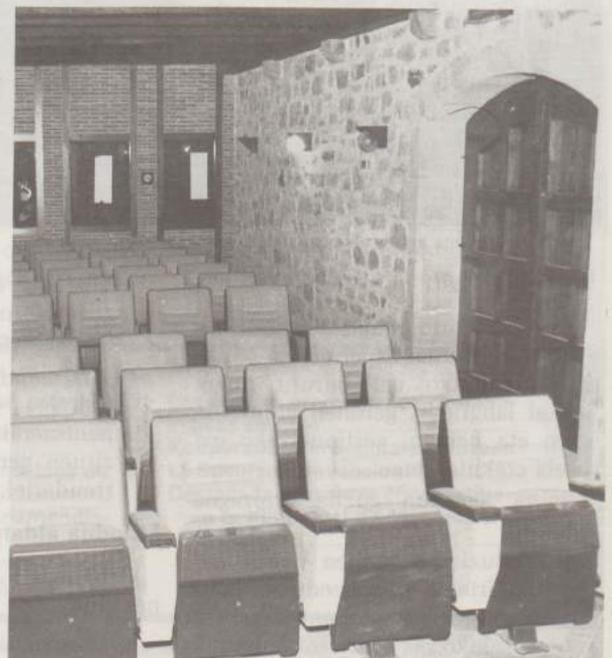
Ikasbidek Lankide Aurrezkiak bulztatua eta Aretxabaletako Otorako dorretxe berriztuan lekuturik, geroari irekitako erakunde bat izan nahi du.

Honen inauguraketa datorren Azaroaren 29an izango da eta bertan Talde Kooperatibo guztietako ordezkariak egongo dira.

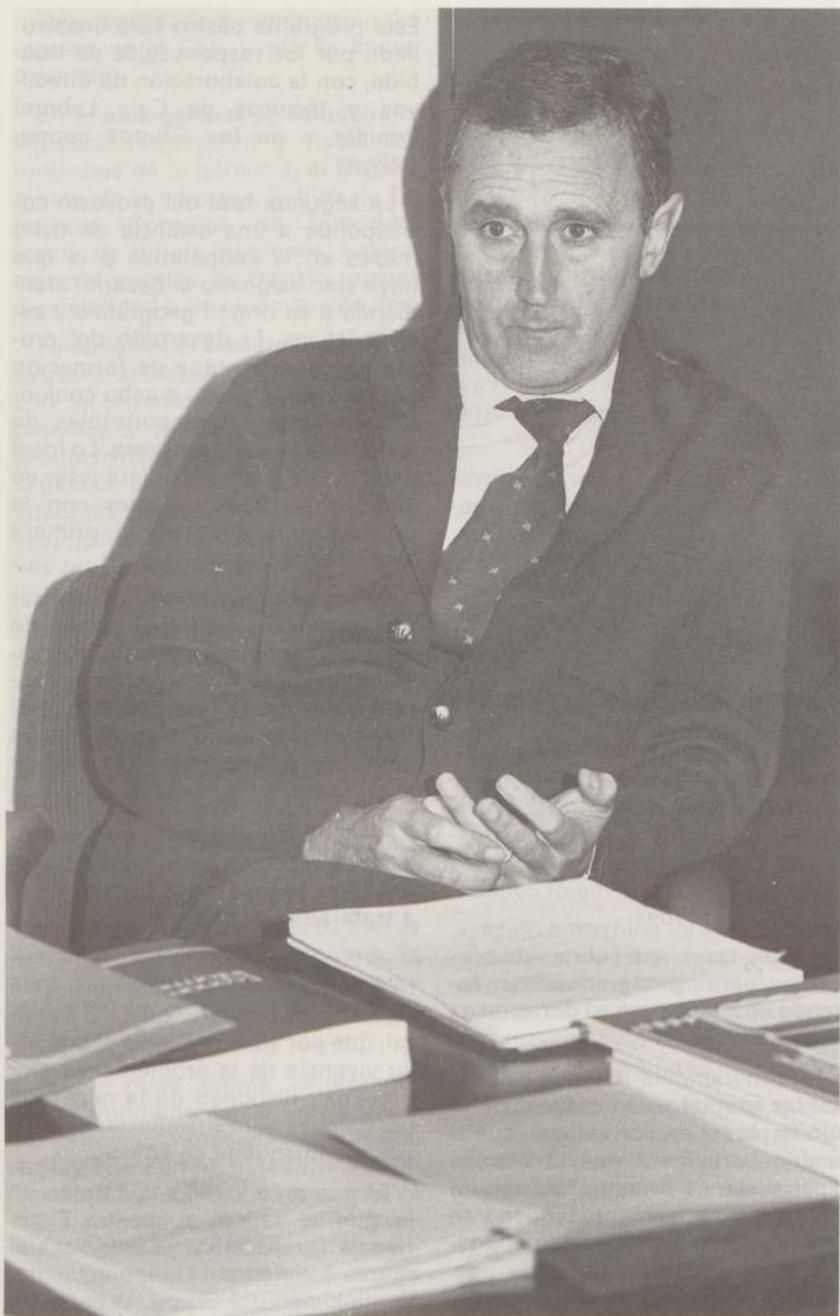
Erakunde honen beharra garbia da, baina Ikasbidek ekintza konkretuen bidez zuztatu behar du.

Otorako dorretxearen inguruan oteak bizloratuko dira, kimu horiz betterik. Bertan, geure Kooperatibek behar dituen aldaketak aurrera eramateko gai diren gizon-emakumeak loretuko al dira!

Orduan, Ikasbide beren zeregina betetzen hasiko da.



Interiores del Centro Ikasbide



José Miguel Mancisidor

La antigua Casa Torre de Otálora, en Aretxabaleta, de fuerte raigambre en la historia del valle de Léniz, va a ser la sede del Proyecto Ikasbide, cuya inauguración oficial tendrá lugar el próximo 29 de noviembre, en el marco de los actos conmemorativos del 25 aniversario de Caja Laboral Popular.

La iniciativa Ikasbide nace para dar respuesta a la formación de cuadros directivos y socios cooperativos en general. Su campo de actuación abarca la capacitación socio-empresarial tanto de los actuales cuadros directivos como de los jóvenes postgraduados, la difusión del cooperativismo y la potenciación de la realidad euskaldún dentro del mundo cooperativo. De todo ello conversamos con los responsables de Ikasbide José María Sarasúa y José Miguel Mancisidor.

— ¿Por qué nace ahora Ikasbide?

— La iniciativa surge de una necesidad que se viene palpando en los últimos años y aún desde mucho más atrás en las empresas más antiguas de nuestro movimiento cooperativo. Ikasbide trata de aplicar uno de los principios básicos de la Alianza Cooperativa Internacional como es el de la Formación y que se está dejando sentir con fuerza en la mayoría de nuestras empresas. O se recicla a los cuadros y se forma de manera más práctica y técnica a los nuevos incorporados, o nuestras empresas no podrán seguir el ritmo de la competencia que se vive en el mercado internacional.

La necesidad de formación es pues la razón de ser de Ikasbide, que en nuestro caso se traducirá en la

IKASBIDE NACE **PARA DAR RESPUESTA** **A LA NECESIDAD** **DE FORMACION**

• Como primera acción, en enero próximo iniciamos un curso de formación de dos años para postgraduados.

• Creemos que la iniciativa IKASBIDE va a suponer una excelente vía para la captación de cuadros.

potenciación de un estilo de dirección cooperativo, en la formación económico-empresarial de los directivos y en el impulso a la euskaldunización dentro de nuestras empresas.

La labor de Ikasbide como Centro de Formación abarcará cursos para postgraduados, cursos directivo-gerenciales, cursos de formación de Consejos Rectores y de Consejos Sociales. También será importante su función gestora, complementando las acciones de formación de cada cooperativa mediante la elaboración de material didáctico y facilitando el traspaso de ideas y experiencias que hayan sido evaluadas como positivas en las empresas.

— ¿Con qué Plan de Actuación cuenta Ikasbide para los próximos meses?

— Como primera acción nos hemos planteado para 1985 un curso de formación cooperativa y empresarial para postgraduados, con el fin de acelerar su proceso de integración en las empresas. A la convocatoria pública han respondido más de 1.500 solicitudes, de las que se pretende seleccionar 105, de acuerdo con las necesidades planteadas por las propias empresas cooperativas. Este Plan de Formación dará comienzo en enero próximo.

También organizamos cursillos de formación socio-cooperativa, en la línea de los realizados en los dos últimos años para los miembros de los Consejos Rectores, adiestrándoles en los mecanismos cooperativistas y facilitándoles información y formación empresarial y económica para que de verdad puedan actuar como rectores.

Cabe mencionar, asimismo, el Plan de Formación directivo-gerencial que, organizado por la Sección empresarial de Caja Laboral, va a realizarse en las dependencias de Ikasbide. La tendencia es que en un futuro próximo, posiblemente en el 86, este tipo de programaciones se integre dentro de Ikasbide.

— ¿A qué finalidad responde esta iniciativa del curso para postgraduados?

— Vivimos en un mundo sacudido por la crisis económica y en un proceso de cambio tecnológico rápido y profundo en el que la gestión de la empresa ha de ser potenciada. Hoy más que nunca, la empresa requiere de personal directivo bien cualificado para poder seguir adelante.

• Capacitación socio-empresarial, difusión del cooperativismo y potenciación euskaldún, son los objetivos de IKASBIDE.

Por ello, creemos que es necesario preparar y potenciar a jóvenes con capacidad gestora y empresarial, en un momento en que parecen escasear los empresarios en el País Vasco y también en nuestro entorno cooperativo.

Con este programa para postgraduados, Ikasbide intenta dar respuesta urgente a esta necesidad, capacitando profesionalmente a futuros cuadros cooperativos al servicio de la sociedad trabajadora. En cierta medida, con esta acción el proyecto Ikasbide va a suplir la falta de acercamiento a la empresa que se produce en nuestra Universidad. Intentaremos cubrir este vacío en la medida de nuestras posibilidades, desarrollando al máximo la personalidad empresarial de los participantes y encauzando sus energías hacia los campos que mejor convengan a sus aptitudes.

— ¿Qué fases va a cubrir este programa para postgraduados, teniendo en cuenta que su duración es de dos años?

— Primeramente hay que señalar que los grupos serán reducidos, de sólo 15 personas, con el fin de que el becario participe al máximo en la experiencia. La primera fase tendrá un carácter básicamente teórico y se dará por igual a todos, sean abogados, economistas, ingenieros, etc. Durante este período se pretende pues impartir una cultura empresarial general, junto con un enfoque de los principios y organización que animan a nuestra Experiencia Cooperativa.

Cada grupo recibirá una formación dirigida al área comercial, administrativo-financiera, de producción y general, dedicando tres semanas a cada una de estas áreas.

• IKASBIDE impartirá cursos para postgraduados, directivo-gerenciales, de formación de Consejos Rectores y Sociales.

Este programa básico será desarrollado por los responsables de Ikasbide, con la colaboración de directivos y técnicos de Caja Laboral Popular y de los Grupos cooperativos.

La segunda fase del proyecto corresponde a una estancia de ocho meses en la cooperativa a la que haya sido asignado el becario, atendiendo a su origen geográfico y características. El desarrollo del programa de esta etapa de formación práctica será llevado a cabo conjuntamente por los responsables de Ikasbide y de cada empresa. Lo ideal sería que el becario pudiera rotar en distintos puestos, acordes con la formación recibida en la primera fase del programa.

La tercera fase tiene un carácter más específico, según el campo de especialización del becario, intensificándose la actividad en temas concretos. La cuarta fase apuntalaría el enfoque anterior, con la realización de trabajos concretos a efectuar en la empresa.

— ¿Con qué elemento humano va a contar Ikasbide para la impartición del curso teórico y qué materias van a tratarse en el mismo?

— Los profesores serán, mayoritariamente, personas adscritas a la Sección Empresarial de Caja Laboral, que por su experiencia práctica y su vivencia de la problemática empresarial, disponen de la necesaria perspectiva para su enjuiciamiento y posible búsqueda de soluciones.

En cuanto a los temas a tratar, en lo que se refiere a nuestra **Experiencia Cooperativa** se estudiará el marco jurídico del Cooperativismo, la evolución del Grupo, el papel de Caja Laboral y su organización, los estatutos sociales y los reglamentos de las Cooperativas de Trabajo Asociado, los Grupos Comarcales y Convenios Sectoriales, el Congreso Cooperativo, el Consejo de Grupos, etc.

El área **Administrativo-financiera** incluirá aspectos como el Plan contable, contabilidad genral y de costes, Planes de gestión, Balances, Análisis de rentabilidad e inversiones, Utilización de la Informática, etc.

El área **comercial** tocará temas vinculados al Marketing Mix, las redes de ventas, Medios de comunicación, Investigación de mercados, Política producto-mercado, proble-

mática exportadora, repercusión del ingreso en la CEE, venta de know-how, etc.

En el **área general** se estudiará la legislación mercantil y fiscal, las funciones de la gerencia, el Organigrama de la empresa, Estilos de Dirección, Consejos de Dirección, forma de dirigir reuniones, valoración de puestos de trabajo, planes de viabilidad o de reconversión, etc.

Finalmente, el **área de producción** ayudará al becario a familiarizarse con la organización, las Licencias, patentes y marcas, el análisis de productividad, el control de costos, la gestión de stocks, el control de calidad, las nuevas tecnologías, la Investigación y el Desarrollo, los nuevos productos, etc.

Todo este amplio bagaje de conocimientos será transmitido por personas con vivencia de empresa, de forma didáctica y participativa, aportando ejemplos concretos de las posibles empresas a las que luego va a ir a realizar sus prácticas el joven becario.

— **Teniendo en cuenta que una gran parte de estos dos años de formación empresarial los va a pasar el becario en contacto directo con la empresa, parece evidente que la participación de las cooperativas va a resultar determinante para el éxito de la experiencia.**

— Sin duda alguna, el protagonismo fundamental lo van a jugar las propias empresas cooperativas, en las que hemos notado una gran sensibilidad sobre el tema y que se ha materializado en la correspondiente petición de becarios. La primera selección la haremos nosotros pero será la empresa quien realice la selección definitiva, de acuerdo con sus intereses y necesidades. Es decir, que van a participar tanto en el proceso de selección como en el seguimiento de los ocho meses prácticos.

— **¿Existe alguna cláusula por la que la empresa cooperativa se va a comprometer a adquirir los servicios del becario?**

— No existe ningún tipo de contrato formal que vincule a ambas partes una vez concluido el tiempo de formación. Pero no cabe la menor duda que la empresa hará todo lo posible para captar los servicios del postgraduado, si es que realmente le interesa.



José Mari Sarasua

Pensamos, en definitiva, que la iniciativa Ikasbide va a suponer una excelente vía para el acceso de cuadros a nuestras cooperativas. Ciertamente no la única, pero sí la más importante. Esta es al menos nuestra expectativa e ilusión.

— **Financieramente, ¿con qué tipo de ayuda va a contar el postgraduado durante los dos años de duración del curso?**

— Conviene señalar primero que la financiación del Programa de postgraduados corre a cargo de Caja Laboral Popular y de las propias cooperativas interesadas que participen con el 25% de los gastos. Existen, asimismo, una serie de subvenciones por parte de instituciones oficiales que contribuirán a reducir el gasto de Caja Laboral Popular.

Por lo que respecta al becario, su retribución bruta anual será de un millón de pesetas, es decir, que disfrutará de un sueldo neto aproximado a las 60.000 pesetas anuales.

— **Por último, ¿qué se ha previsto para la difusión de la cooperación y la potenciación del proceso de euskaldunización en el Grupo?**

— La formación cooperativa será uno de los objetos básicos en la actividad de Ikasbide que, a partir del

próximo año, se responsabilizará de la edición de TU-LANKIDE, de la gestión del archivo de Don José Maria que será puesto a disposición de quienes desean consultarlo, así como de la constitución y gestión actualizada de la Biblioteca, destacando los temas relativos a nuestra experiencia cooperativa y a la cooperación en general.

También se ocupará de la gestión y difusión de publicaciones «Oinarri» y de las relaciones con Instituciones y personas del exterior que soliciten información sobre nuestra Experiencia. En este sentido, también Ikasbide se preocupará por estudiar y profundizar en el contenido y alcance de otras experiencias y modos cooperativos que tienen lugar en otras partes del mundo.

En cuanto a la euskaldunización vamos a tratar de huir de voluntarismos, apoyándonos en las experiencias positivas y negativas que se han ido dando en nuestro País. Nuestro objetivo es poner en marcha nuevas formas de utilización del euskera en nuestras empresas, teniendo en cuenta el contexto en que éstas se mueven. Para ello vamos a contar con las experiencias, métodos y planes que se están dando en Euskadi en los últimos años.

PLAN DE FORMACION

El día 29 de noviembre, coincidiendo con el octavo aniversario de la muerte de Dn. José María, primer director y fundador de esta revista, tendrá lugar la presentación

pública de Ikasbide y se inaugurará la que será su Sede, la casa Torre-Otálora de Aretxabaleta, en su definitiva y espléndida adaptación a funciones formativas.

El texto que reproducimos, escrito para enmarcar un «Programa de formación Empresarial y Cooperativa», que se impartió entre el 30 de agosto y el 5

de septiembre de 1959 a los socios, pretende recordar a Arizmendiarieta educador asociado al nuevo proyecto formativo que constituye Ikasbide.

Necesidad de formación

«Se ha dicho, con razón, que "no puede haber cooperación sin cooperadores", pero esta idea tan elemental no está profundamente arraigada en muchos de los que quieren hacer cooperativismo. Es muy frecuente contentarse con dar la forma de cooperativa a una entidad, sin preocuparse de que realmente sea aquélla lo que su nombre indica.

«Otra idea elemental es que sólo existirán normalmente cooperadores si se forman. Espontáneamente es difícil que surjan, aunque también es verdad que existe una buena materia prima inicial, pero ordinariamente hace falta cultivarla.

«En las cooperativas de nuestro Grupo existe, por regla general, un buen espíritu, pero también muy escasa formación en los socios. No es suficiente para que se desarrollen con que exista un pequeño núcleo de dirigentes, sino que se hace necesario que un sector importante de los socios —cuantos más mejor— sean auténticos cooperativistas, con criterio lo más formado posible y con una base cultural mínima.

«En la actual coyuntura se debaten varias de ellas entre un cúmulo de dificultades económicas considerables, lo que quizá les pudiera llevar a la conclusión de que no es este momento adecuado para preocuparse de la formación de sus socios, pero esta posición sería errónea. Es cierto que, no sólo ahora, sino siempre, tienen que preocuparse del robustecimiento económico de la entidad, puesto que ésta es una empresa y en cuanto tal tiene que atender unas exigencias que no pueden descuidarse; pero la dedicación de tiempo y preocupación a la formación cooperativista con toda seguridad ayudará mucho a que, económicamente inclusive, la entidad adquiera más solidez, puesto que todos sus miembros podrán contribuir más eficazmente a que la misma se desarrolle y prospere.

«Supuesto, pues, que es necesario acometer la formación, también lo es que es necesario afrontar la

organización de la misma. No es posible dejarla a la pura improvisación de cada momento, sino que se hace imprescindible que exista un plan definido y factible y un propósito eficaz de llevarlo a efecto.

Características del plan formativo

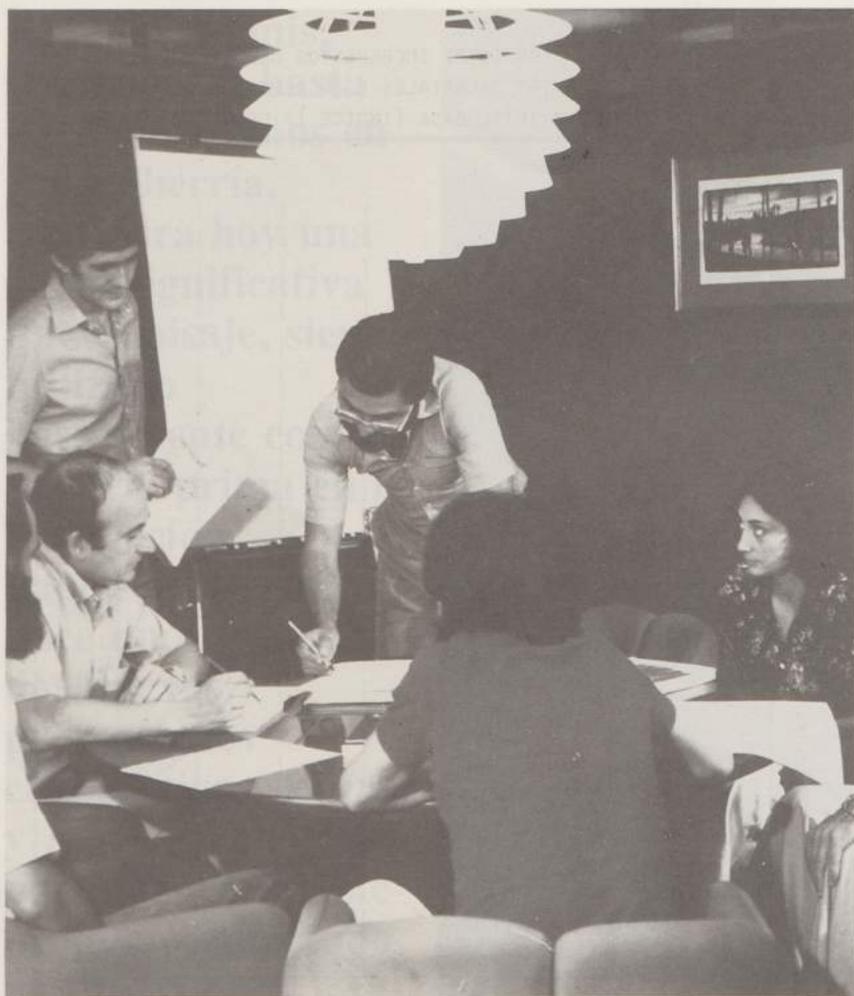
«Ante todo ha de ser *práctico* y *realizable*. No interesan unas elaboraciones teóricas muy perfectas, sino la fijación de unos objetivos alcanzables y una serie de etapas para su desarrollo progresivo.

«Para que el plan sea realista, es necesario prepararlo pensando en quiénes van a ser sus destinatarios, es decir, los dirigentes y socios de las cooperativas de nuestro grupo en concreto y no otras cualesquiera. Por eso, las sugerencias que se formulan sólo tienden a plantear el problema, sin que se considere que las ideas que se exponen sean todas ellas realizables, sino solamente una base de discusión para la elaboración del plan definitivo, que tiene que ser el fruto de la colaboración de los actuales dirigentes y de la de todos los socios, a los que sería conveniente consultar antes de adoptar los acuerdos definitivos.

«Por otra parte, el plan habrá de ser *flexible*, es decir, que admita rectificaciones sobre la marcha. Si se pretendiese haber llegado a soluciones perfectas, aun antes de haberlas experimentado, nos encontraríamos en una posición falsa y el plan probablemente fracasaría.

«Como ya se ha indicado, es muy conveniente proceder *por etapas sucesivas*, sin pretender resolverlo todo desde los primeros momentos. Por tanto, muchas de las indicaciones que se hacen quizá no puedan ser afrontadas en el momento que se indica, sino en otro distinto, según lo que la experiencia fuese aconsejando. Sin embargo, conviene adoptar un plan como punto de partida».

José M.^a Arizmendiarieta
Agosto de 1959



Competitividad empresarial y evolución de los anticipos

Javier Retegui

El transcurso del ejercicio 1984 está mostrando con toda su crudeza las dificultades que existen para obtener unos niveles de rentabilidad empresarial normales, que nos permitan afrontar el futuro tratando de dar respuesta a los problemas más acuciantes de nuestra sociedad.

Las expectativas de finales de 1983, de que durante el presente ejercicio se iniciará el relanzamiento empresarial, no se han visto confirmadas, antes al contrario, hemos contemplado la fuerte caída de la demanda, especialmente en el Sector de Bienes de Consumo Duradero, y las dificultades crecientes en algunos de nuestros mercados tradicionales: América del Sur, Argelia, Francia, que por unas u otras razo-

nes han presentado problemas extraordinarios.

Hoy tienen más validez que nunca la creencia de que no debemos esperar a un cambio de la coyuntura económica, sino que nuestra supervivencia y desarrollo depende en gran medida de nuestra competitividad en la actual coyuntura.

Durante los últimos años se viene realizando un extraordinario esfuerzo en buscar soluciones estructurales en nuestras cooperativas. Se cambian los catálogos de productos adaptándolos a las actuales necesidades; se abren nuevos mercados creando estructuras comerciales adecuadas; se modifican los medios productivos con adaptación a las nuevas tecnologías, etc... Es decir, se está realizando un esfuerzo en la búsqueda de un nuevo equilibrio empresarial.

Este esfuerzo de renovación no lleva implícito una inmediata rentabilidad sino que exige un período de maduración hasta tanto se sitúe la renovada empresa en el mercado, de forma similar a lo que ocurre en las nuevas promociones empresariales.

El Grupo Cooperativo, en su conjunto, se encuentra en pleno esfuerzo renovador asentando las bases para situar a estas empresas en forma competitiva en la nueva situación empresarial; no obstante, también se encuentra en una situación de rentabilidad deteriorada y alejada de los niveles que le permitan afrontar el futuro con la solidez adecuada. El incremento de inversión necesario para adaptarse a las necesidades actuales, unido a la rentabilidad insuficiente, traen como consecuencia el creciente endeudamiento de nuestras cooperativas y el incremento de los gastos financieros.

Como Grupo Cooperativo estamos ante la necesidad de conseguir la rentabilidad adecuada que nos permita el equilibrio empresarial.

Los anticipos laborales

El anticipo laboral tiene realmente sentido de anticipo sólo si es un adelanto a cuenta de la rentabilidad esperada de la empresa. Si la rentabilidad del Grupo Cooperativo es insuficiente para garantizar el equilibrio de la empresa será necesario moderar la evolución de los anticipos a la vez que se va mejorando la gestión de la empresa para lograr el equilibrio adecuado.

Durante los últimos años se viene realizando un esfuerzo para adaptar los anticipos a la rentabilidad de la empresa. En muchas de nuestras cooperativas los esfuerzos de los socios son importantes, pero hay que reconocer que se está demostrando que el esfuerzo global del Grupo Cooperativo es insuficiente.

En el gráfico adjunto se ve la evolución de los incrementos de anticipos totales anuales y la comparación con la evolución del I.P.C. y de los incrementos anuales en los convenios. Realmente nuestra evolución ha sido moderada hasta el año 1983, pero en estos dos últimos años nuestros incrementos han sido superiores al I.P.C. y han estado por encima de los incrementos negociados en los convenios en 1984.

Hay que tener en cuenta que en el gráfico adjunto se han considerado los anticipos totales anuales, que en función de la reducción de jornada suponen para 1984 un incremento del 14%, cinco puntos por encima del I.P.C. previsto.

Si hubiéramos acordado el incremento del coste/hora del año 1984 igual al incremento del I.P.C. (9%) hubiera supuesto para el Grupo Cooperativo un ahorro de aproximadamente 1.200 millones de pesetas.

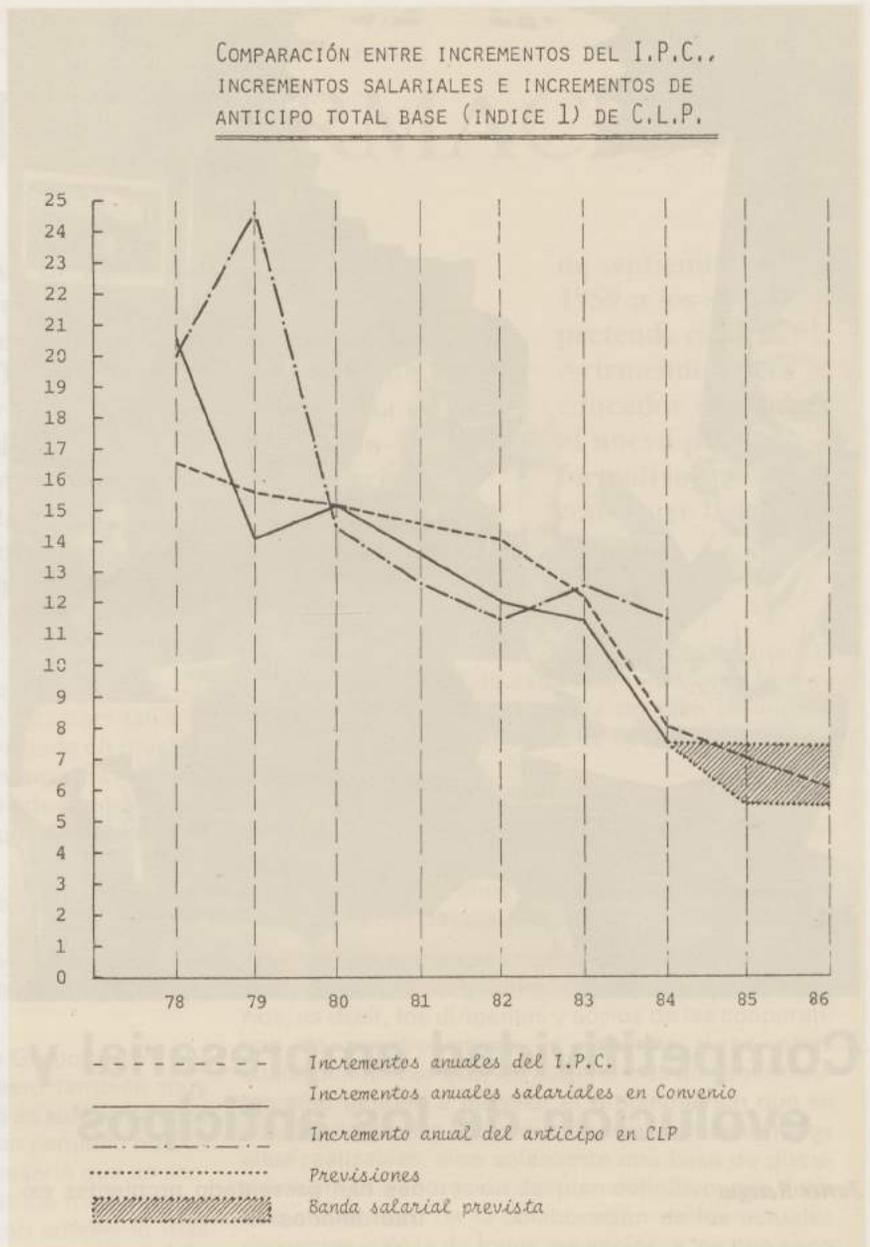
La referencia a la evolución del I.P.C. ha sido en general una referencia válida, y en otros momentos se ha utilizado como medida de mantenimiento del poder adquisitivo o de la gradual mejora sobre el mismo.

Las necesidades empresariales actuales imponen una mayor atención para lograr el equilibrio del Grupo Cooperativo. Para ello será necesario adaptar y moderar los anticipos laborales en función de la rentabilidad obtenida, y la referencia a la evolución del I.P.C. debe ser en nuestro caso una referencia secundaria.

Muchas son las argumentaciones que a favor y en contra de este razonamiento podemos hacer. Quizás la que antes nos asalta es pensar que tratamos de saltarnos unas normas impuestas y aprobadas por nosotros mismos. Pero ante tal consideración debemos afirmar que estas normas se estipularon en otra coyuntura y hoy la situación real de nuestro Grupo nos empuja a adoptar decisiones concretas, quizás impopulares pero necesarias para alcanzar el equilibrio empresarial.

Las necesidades empresariales actuales imponen una mayor atención para lograr el equilibrio del Grupo Cooperativo. Para ello será necesario adaptar y moderar los anticipos laborales en función de la rentabilidad obtenida, y la referencia a la evolución del I.P.C. debe ser en nuestro caso una referencia secundaria.

La moderación en el incremento de los anticipos debe comenzar a partir del nivel de referencia o incremento de anticipos previsto en las Normas Laborales de CLP, que deben en general adaptarse a las necesidades del Grupo.



La no adaptación a la situación real del Grupo, y el continuar manteniendo unos criterios externos de actualización nos llevarían a una creciente separación entre las retribuciones de las cooperativas en situación saneada y las de las cooperativas en dificultades produciéndose una *insolidaridad en los niveles de consumo* dentro del mismo grupo Cooperativo.

La adaptación de los incrementos de anticipos a la situación real del Grupo Cooperativo nos debe llevar a una moderación generalizada en los incrementos de anticipos. La creciente cohesión del Grupo Cooperativo a través de la reconversión de resultados y de los afianzamientos solidarios permitirá que se conso-

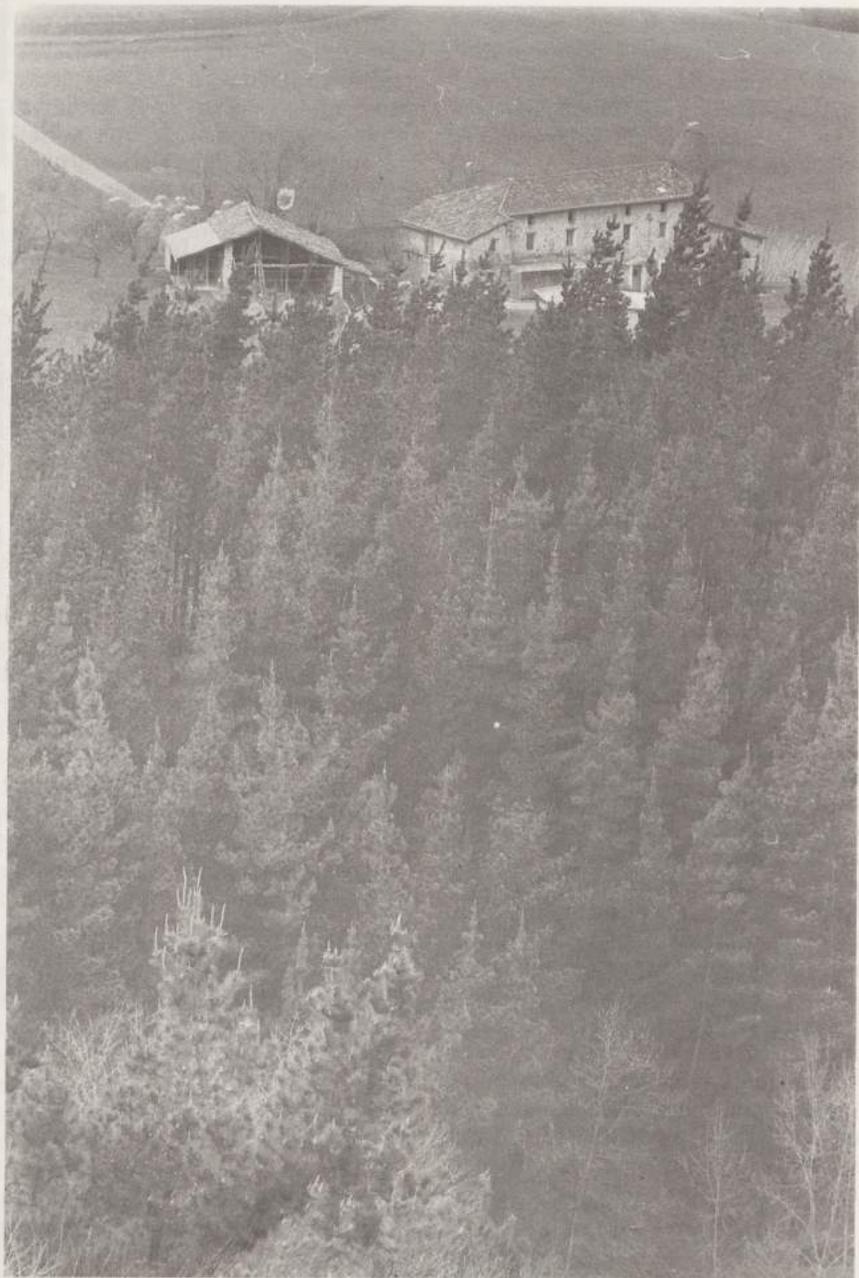
lide el futuro empresarial de nuestras cooperativas.

Nuestra doble condición de trabajadores solidarios con nuestro entorno social y empresarios responsables del futuro de nuestras cooperativas nos debe llevar a ser conscientes de las necesidades sociales y empresariales y actuar con dimensión solidaria en consecuencia.

Notas:

- La evolución del I.P.C. para el 84, 85 y 86 son previsiones gubernamentales.
- La fuente de información de los incrementos salariales en convenio procede de una información publicada por el diario EL PAIS el día 14.1.1984.
- El incremento anual base de CLP se ha realizado sobre el anticipo total anual del Índice I.

El pino insignis, desconocido hasta hace pocos años en Euskalherria, configura hoy una parte significativa de su paisaje, siendo utilizado básicamente como materia prima en la producción papelera. Desde hace unos meses, dos nuevas promociones cooperativas, *Etorki* y *Leroa*, trabajan por obtener de este producto autóctono una mayor rentabilidad y valor añadido, mediante su utilización en tablonos y muebles respectivamente.



Etorki y Leroa utilizan el pino insignis como materia prima.

LAS NUEVAS PROMOCIONES COOPERATIVAS 1984

Jesús E. Ginto

En otro campo que los expertos consideran con futuro, el de los plásticos por compresión, surge **Matriplast** como cooperativa independiente, al amparo de la experiencia y prestigio de Matrici. Por otro lado, **Oinakar** pronto iniciará en Oinate la fabricación de carretillas eléctricas con licencia NYK del Grupo Mitsubishi, en tanto que **Fagor Clima**, tras 23 años de actividad, decide funcionar como cooperativa propia desdoblada de Ulgor.

A estas nuevas cooperativas industriales promovidas a lo largo de 1984 hay que añadir el nombre de **Artxa**, con su carácter agrícola-ganadero, asentada en los prados de Aramaiona y dedicada a la cría y engorde de cerdos.

Por último, también la vivienda ha continuado siendo un objetivo social del Grupo en el año que concluye, a través de la constitución de tres nuevas cooperativas: **Nere Kabia Auzoa** de Gernika, **Leku-Alai Auzoa** de Beasain y **Lezama Auzoa** de Aretxabaleta.

ETORKI

Entre Amurrio y Respaldiza, mirando a un hermoso valle alavés, se alza la nueva cooperativa Etorki, dedicada a la actividad maderera y a la transformación en tabla del pino insignis. Su moderna línea de aserradero, denominada **Línea Fibro** de la marca alemana Linck, permite una productividad cinco o seis veces superior a la media de los aserraderos, previendo para 1985 una producción entre 40.000 y 60.000 m³ de tabla. El proceso utilizado es único en el Es-

tado, no existiendo sino cuatro o cinco líneas similares en toda Europa. Etorki ha supuesto una inversión inicial de 300 millones de pesetas, la mayor de las realizadas en Alava en 1984.

En su proceso de producción la línea de descortezado o peladora incluye, además de quitar la corteza, un clasificado de los troncos por medio de cámaras de TV y ordenador, según los largos y diámetros deseados. El empleo óptimo de troncos en la Línea Fibro se sitúa entre los 10 y 25 cms. de diámetro en punta delgada. Dicha clasificación y las características de la línea Fibro hace posible, antes de introducir el tronco, la realización de un programa de corte en función del diámetro del tronco y la demanda en cartera. Todo lo cual se traduce en una mejora del rendimiento en esta fase del 3 al 8% respecto a las líneas convencionales.

Posteriormente y después de un perfecto centrado, el tronco es introducido en las máquinas **Fibro-fragmentadores** que de una sola pasada astilla los cuatro cantos. Acto seguido y siempre en la misma línea, el tronco escuadrado es introducido en la sierra circular múltiple de doble eje, produciendo la tabla deseada según el programa de corte. La principal característica productiva que define a la Línea Fibro es su alta velocidad de aserrado, con 45 metros lineales por minuto, cuando en las convencionales es de 10 a 15. De ahí su óptima utilización en troncos delgados.

Por último, conviene recordar que Etorki empleará como materia prima el pino insignis, procedente fundamentalmente del País Vasco, contribuyendo así al equilibrio de un mercado que hoy casi está monopolizado por las papeleras. Cabe señalar, en este sentido, que los socios de Etorki impulsarán la extracción y traída de la materia prima desde el monte, cubriendo en principio del 30 al 40% de las necesidades. Ello les permitirá conocer mejor la problemática del monte vasco y garantizar una parte importante del suministro.

En cuanto a la creación de **empleo**, Etorki ocupará de forma directa de 20 a 30 personas en 1985 y creará un empleo inducido de 40 a 60 personas entre el monte y el transporte de la madera.

La nueva cooperativa Etorki, subraya Koldo Saratxaga, responsable económico-financiero del proyecto, nace como cooperativa por iniciativa propia: «Si veníamos de una Sociedad Anónima (Villosa) no era para crear otra similar. Por eso decidimos configurarnos como cooperativa, por la distinta idea de funcionamiento que implica».

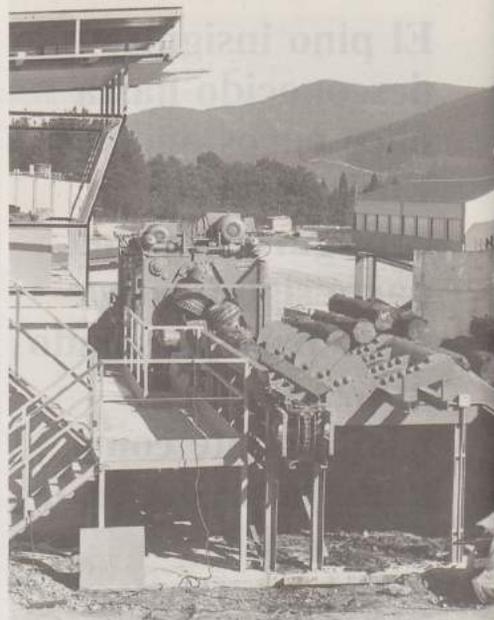
Etorki nace efectivamente aprovechando la oportunidad que, dentro de una política de reducción de servicios, les ofrece Vidrieras de Llodio (Villosa) para crear un aserradero. Doce trabajadores de la División Madera, incluidos técnicos y economistas, aceptan la opción, realizando seguidamente un proyecto de viabilidad bien arropado técnica y comercialmente.

En abril de este año, con el proyecto ya en marcha, acuden a Caja Laboral por su deseo en configurarse como Cooperativa y poder contar con su asesoramiento y apoyo. Para su puesta en marcha, Etorki ha contactado con la participación de Villosa, con subvenciones del Gobierno Vasco, de la Diputación de Alava y de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, además de los créditos de Caja Laboral. La obra ha sido dirigida y gestionada por los propios promotores que han coordinado el trabajo de los albañiles y han hecho de electricistas, pintores y hasta montadores de la Línea Fibro junto al técnico de la casa alemana.

El principal cliente de Etorki será Villosa que, según lo acordado, adquirirá de un 15 a un 20% de la producción. El interés es mutuo para que todo marche perfectamente. Está previsto incluso que, antes de un año y una vez asentado el aserradero, Etorki vaya haciéndose cargo de las tareas de embalaje de Villosa.

Sin embargo, la mayor parte de la producción (50 a 60%) se dedicará a la exportación, aunque existe un buen mercado estatal en Cataluña, Levante y Canarias que también se potenciará.

En Artxa se producirán más de 6.000 cerdos anuales.



Descortezadora y clasificadora en Etorki con pantalla TV y ordenador.

LEROA

No podía haber sido mejor la presentación en sociedad de esta nueva Cooperativa del Mueble, con un producto que ha causado excelente sensación en la reciente Feria del Muebles de Valencia. Constituida en agosto pasado dentro del Grupo Comarcal Urkide, la Cooperativa Leroa de Azeitia ha visto reconocida la labor investigadora realizada por Urkide con el pino insignis, que es la materia autóctona que emplea en la elaboración de sus muebles, de moderna línea nórdica.

Como nos hace ver su gerente Luis Goenaga, la utilización del pino silvestre o nórdico en la fabricación de muebles no tenía gran secreto, ya que se venía haciendo desde hace tiempo. La pregunta consistía en saber qué se podía hacer con el pino de aquí, con el insignis, tan abundante como desprestigiado. Cuestión que adquiere especial relevancia con ocasión de la Feria del Mueble de Milán en 1981, en la que se aprecia un auge del mueble de pino.

La respuesta ha venido dada tras varios viajes informativos a los países escandinavos y al sur de Chile. País este último que concentra la mayor producción mundial de insignis y cuyo viaje fue organizado por el propio Gobierno Vasco, enormemente interesado en el tema. Pero en la respuesta final ha influido, sobre todo, el intenso proceso investigador llevado a cabo en los laboratorios del



Línea fibro-fragmentadora.

Grupo Urkide, y que ha contado con el apoyo económico del Gobierno Vasco, dentro del Programa.

La investigación aplicada de estos análisis de laboratorio ha mostrado la posibilidad de saneamiento del pino insignis, en base a la eliminación de nudos, hongos azulados y resinas. Al mismo tiempo, se ha analizado su secado, las características mecánicas y de maniobrabilidad juntamente con su conservación y preservación. Dichos ensayos han servido, asimismo, para detectar los inconvenientes de utilizar tabla ancha abundante en nu-

dos y la consiguiente ventaja del empleo de listones los cuales, vistosamente unidos con cola teñida, configuran panales más compactos y estables, sin ningún desmerecimiento con respecto a otras maderas.

La fase final de estos estudios de laboratorio coinciden con la conclusión de un estudio de mercado, que refleja la viabilidad del pino insignis para la fabricación de muebles con diseño moderno. Aunque en el proceso de saneado, el rendimiento del pino insignis es algo menor con relación al pino silvestre de Soria o Tuel, su menor coste (50% más barato) compensa totalmente.

A una tecnología propia aplicada al saneamiento del pino insignis y a la configuración de un panel dotado de una resistencia y estabilidad totales, se une posteriormente un moderno diseño realizado por el grupo catalán «Estudi Blanc». Todo ello da como fruto el pequeño milagro de transformar el pino insignis en un mueble de calidad, dirigido a un segmento de población medio-alto y que se distribuye a través de una especie de club exclusivo del muebles que agrupa a 150 tiendas especializadas.

El éxito comercial ha sido completo. Ahora se trata de producir bien y sin el menor fallo en la presentación o entrega, señala Luis Goenaga. Precisamente, con el objeto de mejorar el proceso productivo y de ajustarse mejor al sistema de producción flexible de series cortas y cambios de máquinas continuos, Leroa introducirá muy pronto una fresadora de control numérico.

Las perspectivas son pues buenas. De momento se trabaja con el Programa Katua, planteándose el desarrollo de un segundo y quizá un tercer Programa, a fin de poder llegar al nivel de facturación previsto para el próximo año. Para finales del quinquenio se prevé cuadruplicar la facturación inicial. Por ahora no se ha planteado la exportación, ya que primero se quiere asentar el mercado estatal para luego poder saltar con garantía al exterior hacia 1986.

El actual Programa Katua incluye modernas salas de estar, librerías, mesas, armarios varios, dormitorios y mueble juvenil. Las inversiones de Leroa, se han centrado básicamente en la adquisición de medios productivos. Los puestos de trabajo iniciales

se prevén triplicar al concluir el quinquenio, aunque puede ocurrir que estas previsiones se vean felizmente desbordadas por el éxito del producto en el mercado.

ARTXA

Arabako Txarri Autatuen Azleak (Criadores de Porcino Selecto en Alava) es el nombre completo de la nueva cooperativa ganadera más conocida como Artxa, asentada en las hermosas praderas de Larragain en el municipio alavés de Aramaiona. Artxa se ha constituido como una Cooperativa de segundo grado en la que, además de sus socios trabajadores, figuran como socios las cooperativas Anoga, Miba y Eroski.

La actividad de Artxa ha sido promovida por el Area de Promoción Agro-alimentaria de División Empresarial - IRAUN. Se orienta a la obtención de cerdos de engorde a corto plazo que luego serán comercializados y de cerdas madres selectas que destinará a su propia reposición y a la venta a los socios ganaderos integrados en Artxa. Para ello, nos cuenta el responsable de la nueva cooperativa, Juan Carlos Agreda, se dispondrá de dos unidades de producción en ciclo cerrado: una de engorde con 300 madres que generarán un total de 5.400 cerdos (18 por cerda y año) que serán destinados al sacrificio y otra unidad de multiplicación con 120 cerdas que procrearán 1.920 lechones (16 por cerda y año), destinándose los machos al sacrificio y realizándose un testaje entre las hembras para ver cuales se destinan a reposición propia o a la venta a los ganaderos asociados.

De cumplirse estas previsiones, Artxa se convertiría en la empresa de estas características de mayor producción en el Estado.

Es importante destacar el carácter de integración cooperativa de la experiencia Artxa ya que el pienso será suministrado por Miba (Markina Inguruko Baserritarren Alkartea) y la producción de más de 6.000 cerdos anuales irá destinada a Eroski, en tanto que las cerdas madres híbridas de la unidad de multiplicación, aparte de la propia reposición, serán ofertadas a los socios integrados en Anoga.

El proyecto tiene también una clara proyección social de cara a los ganaderos alaveses. La producción

de porcino ha sido tradicional en Alava, pero generalmente se ha limitado a la cría de lechones que en buena parte eran enviados a Cataluña para su posterior engorde y comercialización.

Con la experiencia Artxa, el agricultor alavés asociado a la cooperativa Anoga (Asociación Norte de Ganaderos), podrá lanzarse a la creación de granjas de cerdos en ciclo cerrado, contando para ello con el apoyo tecnológico de Artxa en cuanto a medidas de higiene, suministro de pienso y animales de calidad, así como un seguimiento de la gestión técnica y una buena salida al mercado de la producción a través de Eroski. Cabe apuntar la posibilidad de poder exportar en un futuro a la Comunidad Económica Europea, teniendo en cuenta que Alava es zona libre de peste porcina y de que las explotaciones en ciclo cerrado alejarían este peligro.

Las inversiones en Artxa han sido fuertes, como lo exige el encuadrarse dentro del Sector Agroalimentario de 151 millones de pesetas para seis puestos de trabajo. Pero hay que considerar además el enorme efecto inducido que su actividad va a tener en toda la provincia alavesa y el importante carácter complementario e integrador con las cooperativas Miba, Anoga y Eroski.

Otro aspecto interesante, subrayado por Juan Carlos Agreda, es el de la eliminación de las deyecciones

(purines), cuyo olor desagradable anuncia normalmente la presencia de granjas de cerdos a cientos de metros a la redonda. En Artxa no se harán notar, gracias a un avanzado método de hidrolización de la materia orgánica: los purines serán sometidos, tanto en el circuito interno de la granja como en la balsa de 8.000 m³ a la que irán a parar, a un intenso tratamiento bacteriano que evita el desprendimiento de sulfídrico, principal causante de los malos olores. Se mantendrá al mismo tiempo la riqueza de elementos minerales que luego serán aprovechados en la fertilización de las praderas en las que pastan las vacas de la vecina cooperativa Behi-Alde.

Entre los proyectos a corto plazo está la instalación de una planta de biogás, siempre que se cuente con una subvención del Gobierno Vasco. Dicha planta, de avanzado carácter tecnológico-agrícola permitiría obtener, a través del purín de los cerdos, toda la energía necesaria para iluminar y calentar la explotación porcina y también para sustentar las tres unidades de ordeño de la vecina cooperativa Behi-Alde. La inversión sería rápidamente amortizable por el ahorro de energía anual que iba a superar.

MATRIPLAST

De las campañas de Larragain nos desplazamos al Polígono Industrial de Derio, donde la nueva Cooperativa Matriplast (Matrici Plásticos)

trabaja con éxito en una de esas actividades relativamente nuevas y a la que los expertos auguran buen futuro: la fabricación de piezas de plástico por compresión, a partir de políester reforzado con fibra de vidrio en forma de lámina (SMC).

Matriplast ha nacido con fuerza y su gerente Patxi Murga insiste en que ello ha sido posible gracias al apoyo decidido del Grupo Comarcal Nerbió y al prestigio de Matrici, en cuyo seno inicia la nueva cooperativa su actividad. En un tiempo record de seis meses Matriplast ha puesto en marcha su nuevo pabellón y además a pleno rendimiento. Pero hagamos un poco de historia.

Matrici, dedicada durante largo tiempo a la fabricación de troqueles decide también hacer moldes por inyección de aluminio y de plástico. Al desarrollar esta técnica se advierte la posibilidad y conveniencia de introducir una nueva línea: la producción de las propias piezas de plástico reforzado con fibra de vidrio por compresión. Se contacta con FASA-Renault con la que existía una larga tradición de colaboración y en noviembre de 1980 la empresa vallisoletana faculta a Matrici para hacer los parachoques del R-18, que eran importados de Francia.

A tal efecto, se monta una prensa de 1.200 Tns. en una parte del pabellón de moldes y en febrero del 83, tras el proceso de homologación, se inicia la producción de los primeros 500 parachoques en serie. En junio del mismo año, el 100% de las necesidades de FASA en cuanto al suministro de parachoques delantero y trasero del R-18 con cubiertas por Matrici.

La experiencia piloto había sido un éxito. Se efectúa un estudio de mercado y del que se deduce que la actividad es viable. Entretanto, a los parachoques del R-18 se suman los laterales del Proyecto X-40 o Super 5. Se incrementa así el mercado y surge la decisión de desarrollar una cooperativa independiente, teniendo en cuenta que el proceso de fabricación era completamente distinto, en serie y no bajo pedido. Por supuesto, se aprovecha la excelente imagen de Matrici en el mercado a la hora de dar nombre a la nueva promoción, acordándose asimismo reconvertir los resultados al 100% y mantener conjunta la gestión y servicios.



El pino insignis transformado en un mueble de gran calidad.

Matriplast nace pues basada en una experiencia productiva ya en marcha, con un equipo humano preparado para la nueva actividad y una cartera de pedidos en firme. En seis meses se ha puesto en marcha el nuevo pabellón, realizado mayoritariamente por empresas cooperativas, dotado de su correspondiente infraestructura e instalaciones generales de aire comprimido, vapor y electricidad y la puesta en funcionamiento de tres prensas nuevas y seis moldes nuevos.

En ello ha influido algo de suerte y mucho buen hacer de Matriplast. Teóricamente tenía que haber habido cuatro proveedores de Holanda, Portugal, Francia y Matriplast para suministrar los laterales y parachoques del Super 5. Nuestra cooperativa, señala Patxo Murga, debería haber entrado en cuarto lugar, pero al haberse retrasado los suministradores de Holanda y Portugal, nuestra rápida capacidad de adaptación nos ha permitido saltar antes de lo previsto. Para cuando la situación se estabilice, FASA-Renault iniciará también la fabricación del Super 5 en España y continuaremos produciendo a pleno rendimiento. Es decir, que la plena producción que debería haber empezado en enero o febrero próximos, se ha adelantado cinco meses.

Matriplast ha comenzado su andadura empresarial con gran fuerza, habiendo duplicado las expectativas y previsiones de todo tipo recogidas en el Plan de Viabilidad.

Matriplast, aunque es nueva en el mercado, ha conseguido dar una imagen de empresa seria y ágil. Con fundado optimismo, comenta Patxo Murga, que «a pesar de haber salido los últimos podemos llegar a ser líderes en el mercado». Un mercado con mucho futuro, principalmente en el sector del automóvil, pero también en la construcción, la industria eléctrica, tanques industriales, piecerío industrial, etc. Pero es que además, Matriplast juega con la gran ventaja de tener los moldes en la propia casa, en Matrici quien, a su vez, se beneficia de las instalaciones de Matriplast para probar sus moldes. Una cooperación que además ha ayudado a descubrir nuevos mercados en Francia y Alemania Federal.

OINAKAR

En febrero o marzo próximo saldrán las primeras carretillas eléctricas



Prensa de Matriplast.

cas de la nueva cooperativa Oinakar, promovida con la colaboración del Area de Promoción Industrial de la División Empresarial dentro del Grupo Comarcal Oinalan.

Las carretillas eléctricas serán fabricadas con tecnología NIK del Grupo japonés Mitsubishi y tendrán un elevado grado de integración (75%). Pero el proyecto de Oinakar va mucho más allá, al intentar potenciar la ingeniería de manutención, de cara a la fabricación de elementos más sofisticados y la penetración en un campo más especializado.

Oinakar tratará de ajustarse a las necesidades de cada usuario, teniendo en cuenta alturas, dimensión de pasillos, etc. y trabajando más sobre pedido que sobre grandes series. También espera crear una red de distribución propia que garantice un servicio técnico cualificado.

En opinión del responsable de la nueva promoción cooperativa, José María Loiti, si se consigue la calidad de los japoneses, unos precios com-

En Oinakar se potenciará la ingeniería de manutención para poder penetrar en campos más sofisticados.

petitivos, un servicio de ingeniería de manutención y cuidando en extremo la asistencia técnica, Oinakar puede llegar a ser una fábrica importante, incluso de cara a Europa. Para ello, añade Loiti, contamos con la tecnología japonesa y con la electrónica de nuestro propio Grupo que nos permitirá integrar en la fabricación de carretillas los componentes electrónicos.

Oinakar desarrollará su actividad de Oinate en un pabellón del Grupo Comarcal Oinalan, a fin de que el riesgo sea menor, previendo construir una nueva nave el segundo año de actividad. Las previsiones de personal para el próximo año son de 20 personas, esperando que al finalizar el quinquenio esta cifra se duplique o triplique. También la exportación está en la mente de sus responsables, que piensan impulsarla en pequeñas cantidades a partir del segundo semestre del 85, dirigiéndola en principio hacia Portugal y Francia.

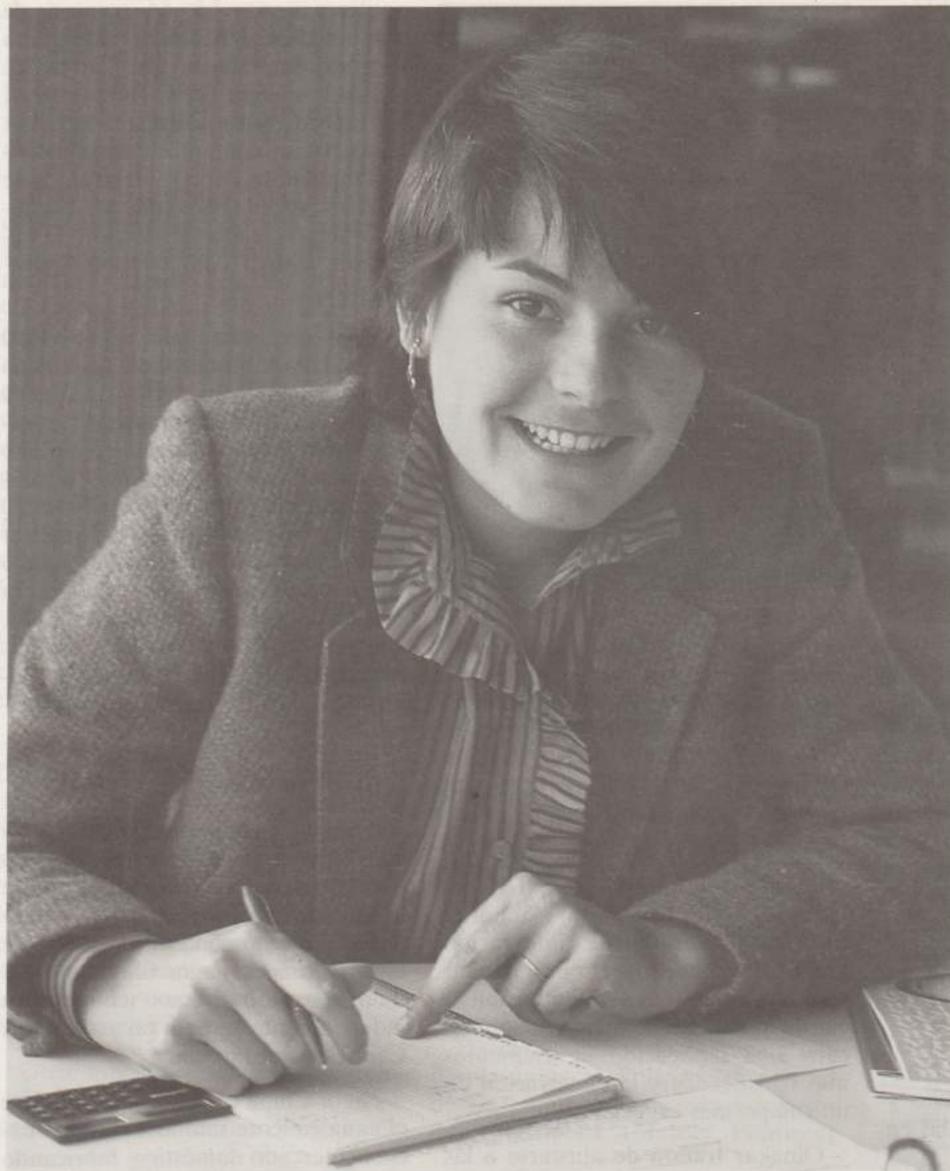
FAGOR CLIMA

Aunque en su trabajo cuenta ya con 23 años de experiencia ha sido ahora, después de funcionar durante dos ejercicios como Centro de Explotación autónomo en el seno de Ularco, cuando Fagor Clima ha decidido constituirse como cooperativa independiente y como tal asociarse a Caja Laboral Popular.

Fagor Clima centra su actividad en el agua caliente sanitaria dirigida hacia el mercado doméstico, fabricando calienta-aguas eléctricos, a gas y por acumulación. El número de socios trabajadores es hoy de 185 y prevé llegar a 321 en 1988.

COOPERATIVAS DE VIVIENDAS

Al igual que en años anteriores, 1984 ha visto nacer nuevas cooperativas de viviendas, en respuesta a las necesidades de las distintas zonas. Así pues han surgido en el presente año Nere Kabia Auzoa de Gernika, Leku-Alai Auzoa de Beasain y Lezama Auzoa de Aretxabaleta. Como ya es habitual en este tipo de cooperativas, el Departamento de Viviendas del Area de Urbanismo y Edificaciones de División Empresarial-Iraun participa en la redacción de los proyectos básicos de ejecución y dirección de la edificación, así como en otra serie de servicios que sean solicitados por las propias cooperativas.



M. Jesús Zanaleta, responsable de Relaciones Públicas de Caja Laboral Popular.

Taldeko giza eta ekonomi-endar guztien ahaleginez, enpresa asko birmoldatu da azkenengo urte hauetan, Lan Kide Aurrezkoa eta Lagun-Aroren gidaritza zuhurrak baliatuz.

Kooperatibak krisialdiaren aurrean

Simon Mz. de Arroiabe

«Ekonomi-krisia», «enpresaren lurjotzea», «ordainketa-etendura», «industri-birmoldaketa», irazpena, langabezia eta antzeko hitz asko, unibertsitateko gela eta exekutibo haundien bulegotatik leraino eta lantokietaraino heldi dira gaurregun, eta hiritar soilen artean eguneroko ogi, edo... eguneroko ogi-eza bilakatu direla esan daiteke, zoritxarrez.

Langileak ez du izan ez zikloberritze eta ekonomi-hiztegi mardulen beharrik egoera honen edukin gogorren berri jakin ahal izateko. Langabezia gogor eta bortizat argi eta garbi erakutsi dio bakoitzari bere neurrian egoeraren larria nolatsukoa den.

Krisiak, bere produkto eta ondorioz, katalogo larri eta beltza alde guztietara zabalduz, produkzio-sektore guztiei aurrez-aurre erasotzen jarraitzen du azkenengo urte hauetan zehar, etengabe. Eta erasoaren zurrunbiloak enpresa bat baino gehiago jo eta hondatzen jarraitzen du egunegun. Beste batzuk, piskana-piskana, berriz ere zuzpertzten hasi dira. Baina, onenean ere, krisialdiaren zipritzinez gogor borrokatu behar izan dute denek.

Kooperatibak ez dira, noski, ekaitzaldi gogor honetatik libre dauden isladurak, sistema kapitalistak behartu eta mugatzen duen nazioarteko lan-esparru ikaragarri honetan. Eta, ondorioz, krisi-erauntsi

beldurgarriaren ordurik txarrenetatik ahal duten moduan babestu dira bakoitzak bere kartak, norbereak edo taldeko gain-egitura erakundeek emandakoak, egoki jokatzen ahalegintxoak eginez.

«Kooperatibak krisialdiaren aurrean» gaia bilduz, lau-bost galdera egin nahi izan dizkiogu Enpresa zientzietan lizentziatua eta Lan Kide Aurrezkiko Jendarteko Harreman arduraduna den Maria Jesus Zabaltari.

Eta bere erantzunak honako hauek dira:

— Nola eman diote aurpegia ekonomi-krisialdiari kooperatibek?

1983 eta 1984 urteak ez dira ba-

tere samurrak izan enpresa gestio-gintzarako, egia esan. Hala ere, ahalegin ikusgarriak egin dituzte kooperatibek krisialdiaren bilakearara egokitzeko eta 1982ko urtean hasitako bide asko finkatzea lortu dute, maila on batean behintzat.

Zuzperraldi-prozedura honetan, oinarriko lau estrategia hauek landu dira: Enpleguari eutsi zaio. Lehenengo eta behin lantsari-aurrerakinen borondatezko automugaketa egin da alokairu-kostuen merkatzea lortuz, produktibitate garbiaren % 6ko aurrerapen garrantzitsu batez taxutuz; eta gainejitura-erakundeen laguntzari esker, orainartean dauden lanpostuei bere horretan eutsi ahal izan diegu. Ez pentsatu gero txantxetako jokoa izan denik.

Merkatal kudeaketaren potentziapena trebetasun handiz gidatu da 1983. urtean 109.000 miloi pezetako salmentak egitea lortuz. Aurreko urtealdian baino % 15 gehiago, alegia.

Kosten egitura, ekoizkortasun gehikuntza eta lantsarien automugapenak, Lan Kide Aurrezkitik produkzio Kooperatiba taldeari egindako ekonomia transferentziez batera, gure egunetan ohiko diren baino prezio merke eta erosoagotan finantza-baliabideak eskainiaz, gure enpresatako balio erantsiaren egitura bikainkiro hobetzen lagundu du.

Bestalde, inbertsio berriek ere behinbehineko papera jokatu dutela esan behar da urte zail honetan. Eta horri esker, produkzio-ekintza asko zuzpertz delako. 1983ko urtean 4.858 miloi pezetako inbertsioak burutu dira. Aurrekoan baino % 14 gehiago, alegia.

— — **Krisialdi hau gozatzeko industri-birmoldaketarik egin behar izan al da kooperatibatan?**

Bai, noski. 1983ko urtean birmoldaketa-lan handiak egin dira hamabi kooperatibatan. Hoietako lau, Gipuzkoan kokaturik daude. Hiru, Bizkaian; eta bost Nafarroan berriz. Araba izan da birmoldaketa premiarik izan ez duen herrialde bakarra, oraingoz.

Birmoldaketa-prozedura, beti ere, kooperatiba bertatik eta kokaturik dauden eskualde-taldetatik hasi izan da lehenago aipatu ditugun guztietan. Lan Kide Aurrezkiko enpresa saileko Zerbitzuek, beharrik izan den bakoitzean, enpresa-diagnosiak egin izan dituzte birmoldaketa-planaren zutabeak finkatuz. Eta horrela, enpresa bakoitzaren berrabiarazarako bideak ireki ahal izan dira.

Egoera guztietan ere, elkarrekin eta ekonomi-ahalegin ikaragarriak egin behar izan dira, jakina, bai langile bazkide-tuen aldetik baita laguntza-erakundeen aldetik ere.

Eta nolana ere delarik ere, konpromezu eta ahalegin solidarioak burutzekoan, gure lantaldeak aintzindari izan dira beti... Beren lantsariak urtean-urtean eguneratzeari uko egin ezezik, elkarrekin-kapitala 329 miloi pezetatan gehitzeko behar izan den ahalegina ere guztiek bapatean egin dute, bakoitzak bere bakuz onartu dituen lantsarien automugaketa zehatzak eginez, behar izan deno, eta aldi baterako edo erabateko tokialdatzeak onartu eta beste kooperatibatan lanera sartuz. Elkarrekin lantaldeak, lehenago ere azpimarratu dugunez, egoera eta behar-raldi zehatz bakoitzari eskuzabaltasunez erantzuteko prest izan dira gehienetan.

• **Desenpleguari eskaintzen zaion prestamena lanik gabe gelditu diren bazkideentzako eta langile gehiegi dituen kooperatibarentzako ere garrantzia bat da.**

Lan Kide Aurrezkiak, ordaintzeke dauden arriskuaren finantza-arauketaren bidez, 2.030 miloi pezetako aktiboak saneatzeko erraztasunak eman ditu. Kaudimengabezia Arrisku-erako Fondo Berezien kontura, eta kooperatibatarako birmoldaketa-planak elkarren artean finantzatzeko beharrezko diren arrisku berriak beregain hartuz, planak sendotu eta finkatzeko lehenengo urteetako prestamen-interesak ere subentzionatuz batera.

Lagun-Arok ere zeregin honetan zuzenki esku hartu duela esan behar da, birmoldatze-lanetan ari diren kooperatiben kuota-ordainketaldiak luzatu edo barkatuz. Eta aldi baterako barkaturiko kuota hauen zenbatekoa 184.421.108 pezetakoa da hain zuzen ere 1984ko apirilartekoan. Eta kopuru hau, zehatzago esateko, 10 kooperatibari dagokie.

— **Teknologia-desafioari nola erantzun dio kooperatibagoak?**

Ez ez bezala. Gure gizonek badaukite jakin teknologi-garaiari bizi gara. Beti ere, behinbehineko jokoa ematen du teknologiari gizona eta naturaren arteko eraberritzea honekin. Baina inoiz baino argiago dago

gauregun, geroaldi hurbilera begira zer-nolako aldaketak datozkigun.

Alde batera nahiz bestera begiratu, industria-iraultza ikusgarri baten aurrez-aurre gaude, zalantzarik gabe. Informatika, Robotika eta, funtsean, mikroelektronikak, gure gizarte-harremanak eta produkzio-bideak ere orainartean ez bezala planteatzen bait ditu. Ez dago lehengoaz konparatzerik. Bide berri eta ezezagunak eskaintzen zaizkigu, aurrera jo nahi badugu ere.

Askotan, teknologiaren izatea eta giza-balioak bat besteari kontrajarritzen zaizkio. Baina ez du balio jarrera horrek. Teknologia fenomenoaren eraketa historikoaren egiazko balioa ukatzeak ez garrantzake inora ere. Gizartearen baliapenerako bait da eta zentzu honetan onartu behar da beti ere.

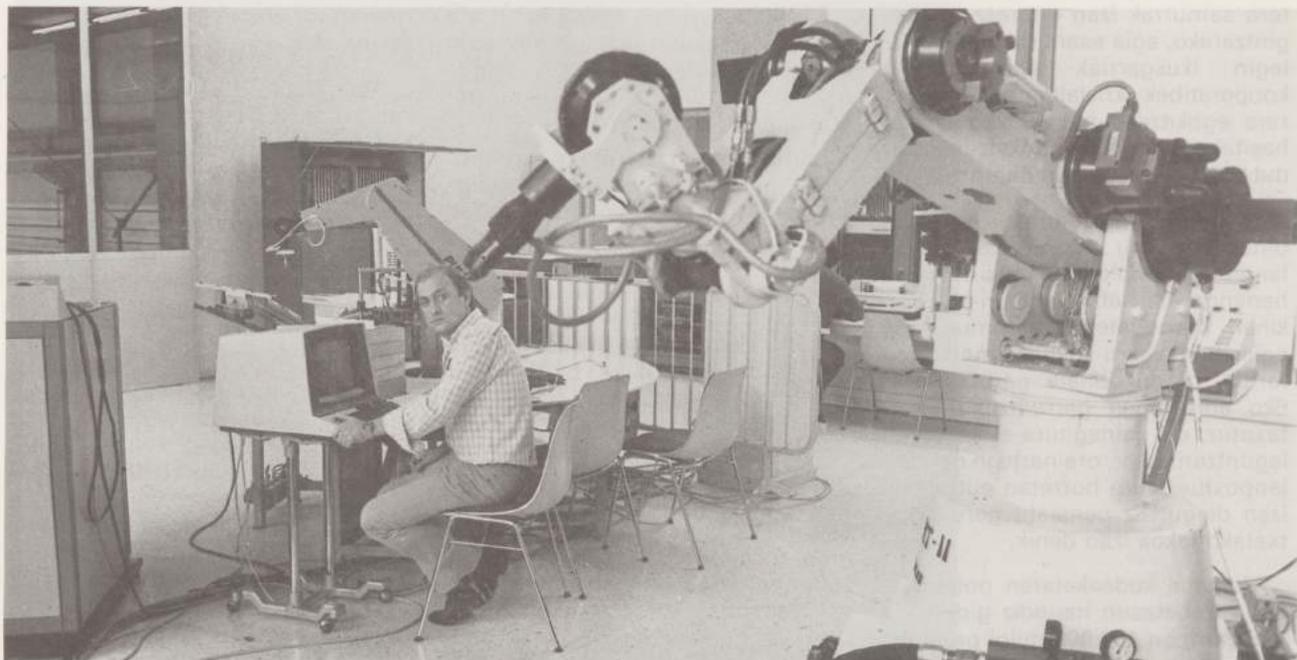
Mende honetan zehar teknologiak

giza-kulturari ekarri dion ondasuna egundakoa dela esan behar da. Hala ere, komunikazioak, lekualdaketa-rako erraztasunak eta gizarte eta kultura desberdinetako herrialdeekiko elkar-loturarako aurrerabideak, produkzio-prezeduran ahalegin eta neke astunago askotatik libratzeaz gainera, ondorio gogorrik ekar diezakegula aitortu behar, egia esateko.

Alabaina, aldaketa eta garapen teknologiko honetan jarrera aktiboa izatea oso inportantea da. Jarrera burutsua, alegia. Izan ere, ondorenak gozatu eta prozesua zuzenki gidatzeko abiapuntua hortxe dago eta ez beste inon.

Ikerlan, Ikerkuntza Aplikaturako Zentrua, teknologi-aurrerapen berrien eskuratze, asimilatze eta hedaketan ahalegin handiak egiten ari da kooperatibagoarentzako. 1983. urtean egin diren lanak, oso lekuko ona dira, adibidez: 24 proiektu zehatz burutu bait ditu, 16 proiektu generiko eta 55 azterketa eta zerbitzu, eta hoietako asko kooperatibantzako hain zuzen ere.

— **Zer egiten da enplegua sortuko duten enpresa berriak eraiki eta antolatzen gaurregun?**



Hasteko, ezin esango dugu kooperatiba-sisteman enpresal ekintza berriak sustatzeko sektore berezirik denik. Edozein lantsailere, printzipioz behintzat, enpresa-promozio berrietan saiatzeko gai dela esan behar da.

Gizarterako produktu egoki edo desegokiez hitzegitea askoz ere zuzenagoa dela uste dugu. Bestalde, ekintza berriei bultzeta eta lanpostuak emango dituzten enpresak sortzea nahiko geldirik dagoela esan behar da azkenengo urte hauetan. Alabaina, 1983. urtearen bigarren sehilabete honetan, enplegua sortzeko bideak urratzen ahalegindu beharra zegoela planteatu zen gure artean; eta horretarako ezinbesteko diren urratsak eman dira. Ondorioz, 1984 eta 1985ko urtean mamituko diren zazpi kooperatiba berrien zutabeak bota dira. Eta promozio berri hauek 354 lanpostu emango dizkiote kooperatibagoari, horretarako 1947 miloi pezetako inbertsioak egitera behartuko gaituztelarik, guzti hori hezurramitzeko. Hau da, sortuko den lanpostu bakoitzeko 5,5 miloi pezetako inbertsioa egingo da batzbesteko eta berehalaxe.

Enpresa berriak antolatzeak buruhauste gogorak dakartzala ere azpimarratu behar da, inork horren zalantzarik balu ere. Eta jakitunen iritziz, ibilgetuaren batanaz-beste inbertsioa ezin izan daiteke sortuko den lanpostu bakoitzeko 1 indizearen aurrerakin kontsumo osoa baino 7 edo 8 aldiz haundiagoa, lantoki berriak eraikitzeko. Gogoan izan, bestalde, 781.032 pezetan dagoela orain-aldian indize maila hori.

• Informatika, Robotika eta Mikroelektronikak, gizarte eta produkzio-erlazioak ulertzeko modu berriak planteatzen dizkigu geroz nabarmenago.

— Aldi baterako lanik gabe gelditu diren bazkideek zer-nolako diru-laguntzak jasotzen dituzte kooperatibatik?

Iaia ez dago langabezia deklaraturik talde bazkidearen barruan, orainaldian. Izan ere lanik ezaren arazoa, Enpleguari Laguntza deritzonaz konpontzen bait da, Lagun-Aroren bidez gestionatuz. Eta ordain-sistema horretan aurrakusiak daude laguntza eman ahal izateko bide zehatzak, sortzen den arazo bakoitza aztertu ala. Gogoan izan direnak honako hauexek dira, besteak-beste:

Edozein enpresak soberan duen pertsonala beste kooperatibataraino aldatzen da, aldi baterako edo behinbetiko tokialdatzea burutuz, kooperatiba batek bestearekin dituen harramanen arabera.

Tokialdatzea bi mailatan egiten da, bat-bestearen ondoren: lehenengo jendea soberan duten bailadako taldeak osatzen dituzten kooperatiben artean burutzen da. Eta hori ezinezkoa denean, bigarren mailan, taldetik kanpora dauden kooperatibatan, soberako langileak profesionalki onar dezaken lanpostua denean behintzat, beti ere lehenengo lantokitik 50 kilometroren barruan dagoenean, eta bere bizitokitik

hori baino distantzia tikiagoa dagoenean.

Egiaz tokialdatzeko aukerarik ez dagoenean, desenpleguarentzako diru-prestamenak eskaintzen ditu Lagun-Arok: hilerokotik kontsumo aurrerakinaren % 80 ordaintzen du, eta Gizarte Aseguru kuotaren % 100 urteko 12 hilabeterokoa oinarritat hartuz.

Langabeziaren ordaintzat bazkideek jasotzen dituzten prestamen hauez gainera, heziketa-programa iraunkorrak antolatzen dituzte kooperatibek lanpostu berrietarako ezinbestekoa den zikloberritze ikastaroak burutuz, horrela saiatu nahi duten bazkide guztientzako. Hau da, etorkizunerako jendea prestatzen ahalegintxoak egiten direla esan nahi dugu, guttienez ere.

Heziketa-programa hauek prestatu eta emateko Arrasateko Eskola Politeknikoaren aholku eta gidaritzaz baliatzen gara. Elektronika, mekanika, informatika-teknika etab., ikastaro, ikasaldi eta mintegi asko antolatzen du urtean zehar. Eta horrez gainera, Oñatiko Enpresa-Teknikarako Eskola (ETEO) ere etengabe ari da administrazio, idazkaritza eta enpresa-gestio ikastaroak ematen kooperatibatarako bazkideei.

LA NUEVA OFICINA BANCARIA (II)

Denbora askorik baino lehen, ahalegin informatiko ikaragarri batetara beharturik daude banka-bulegoak gaurregungo betekisunak eguneratuz, bere hazkundera,

produktibitatea eta irudia baldintzatuz. Baina ezinbesteko aldakuntza honek ez diezaigula ahaztuerari bere garapena sistematizatu egin behar dela.

LA SUCURSAL CONVENCIONAL

*Javier Irastorza
y Pedro Andreu*

El diccionario de la lengua define el adjetivo «convencional», en una de sus acepciones, como lo que «resulta o se establece por costumbre»; es decir, lo que por su carácter se determina, dentro de su género, como lo más común.

Así pues, al decir «sucursal convencional» se quiere hacer mención a la sucursal del tipo más común, del más extendido.

La pretensión del presente artículo es examinar las actividades que

realiza una sucursal convencional actual y delimitar cuáles de ellas debe asumir esa futura sucursal, como acercamiento a un diseño de la misma.

Tipificación de las actividades

Tal como se vio en el artículo anterior una oficina bancaria del futuro podría realizar hasta cuatro tipos de actividades:

- Actividades de front-office:
Realización de operaciones cara al cliente.
- Actividades de back-office:

Centro administrativo concentrador de operaciones.

- Atención especializada a clientes:

Atención a clientes referente a una o varias de las especializaciones reconocibles.

- Atención personalizada a clientes:

Atención a clientes basada en una personalización de la relación: cada cliente es siempre atendido por la misma persona.

Ahora, lógicamente, surge la pre-

La relación directa con el cliente es fundamental en la nueva oficina bancaria.





Centro de Proceso de Datos de Caja Laboral Popular.

pregunta: ¿Cuáles de ellas debe asumir la futura sucursal convencional?

A simple vista, parece que deban ser las mismas que actualmente realiza, modificaciones de acuerdo con los nuevos conceptos y criterios.

Recuérdense (del artículo anterior):

- Reconversión de la sucursal bancaria actual, pasando de ser una oficina operativa a ser una oficina de atención al cliente.
- Aprovechamiento de las disponibilidades tecnológicas en el campo de la informática y las telecomunicaciones.
- Basadas en los dos puntos anteriores, nuevas estrategias de distribución de productos y servicios bancarios: automatización en régimen de autoservicio de la operatoria cara al cliente (front-office) y concentración en centros administrativos especializados de las operaciones que no requieren de ése para su realización (back-office).

Sucursal convencional actual

Las actividades desarrolladas por la actual sucursal convencional pueden clasificarse en los tres grupos siguientes:



ACTIVIDADES DE VENTANILLA (FRONT-OFFICE):

Pueden distinguirse estos tipos:

- **Operaciones bancarias** propiamente dichas, principalmente ingresos, tanto en efectivo como en documentos, y retiradas de fondos.

- **Peticiones de operaciones o servicios**, tales como transferencias, cheques, talonarios, etc.

Estas peticiones presentan una característica común que consiste en la necesidad de una posterior tramitación.

- **Peticiones diversas**, bien de información, tales como saldos de cuentas, últimos movimientos, etc.; bien de solución de diversas incidencias, como aclaración de operaciones, domiciliación de letras, etc.; bien de órdenes permanentes de iniciación o aceptación de operaciones.

ACTIVIDADES DE VARIOS (BACK-OFFICE):

Las actividades de back-office puede ser principalmente de tres tipos:

- **Iniciación de operaciones**, solicitadas por los clientes o generadas por posiciones de la propia sucursal.
- **Correspondencia a operaciones** procedentes del exterior de la sucursal, bien de otras sucursales de la propia entidad o bien de otros bancos, directamente a través de la Cámara de Compensación.



- **Diversas actividades no ligadas a operaciones**, consistentes principalmente en tramitar la correspondencia, preparar talonarios, etc.

ATENCIÓN A CLIENTES:

Las actividades de pura atención a clientes pueden ser de muy variada índole, pudiendo citarse como las más características las de atención comercial, asesoramiento, información, etc.

Estas actividades son desarrolladas generalmente por personal singular de la sucursal (director, apode-

rados, gestores comerciales, etc.) y frecuentemente dan lugar a la realización de diversos trámites, tales como aperturas de cuentas, traspasos, peticiones de compra-venta de valores, solicitudes de préstamos, etc.

Futura sucursal convencional

A la vista de las actividades enumeradas y de acuerdo con los conceptos y criterios anteriormente formulados, la futura sucursal convencional debe asumir las siguientes actividades:

ACTIVIDADES DE FRONT-OFFICE:

Realización de todas las operaciones de front-office, trasladadas a un entorno de atención en régimen de auto-servicio.

ATENCIÓN A CLIENTES:

Actividades de atención a clientes, configurándose como una atención del tipo que se ha definido como «personalizada».

Evidentemente, una enunciación tan escueta no proporciona una idea, no ya aproximada, sino ni siquiera lejana de lo que puede ser esa futura sucursal.

En artículos posteriores se irá desarrollando el tema con la suficiente extensión.

Actividades de back-office

Para las actividades de back-office, tal como ya se ha enunciado, se puede adoptar una estrategia de creación de centros administrativos concentradores de operaciones, organizados y mecanizados en forma adecuada.

Esta decisión sugiere las consideraciones siguientes:

- Resulta necesaria la introducción de determinados cambios organizativos tales como concentración de las posiciones generadoras de operaciones, concentración de la operación con las Cámaras de Compensación, etc.
- Parece insensato el plantear la concentración de la operatoria de back-office como una sola unidad. Para que resulte viable se requiere una fragmentación en proyectos, lo que producirá la existencia de situaciones intermedias a extinguir.

Esto no quiere decir que deba acometerse sin una idea previa de conjunto.

- Puede intuirse la permanencia de actividades residuales cuya concentración resulta imposible o desaconsejable.

Estas, lógicamente no se pueden determinar a priori. En cualquier caso, deberán ser asumidas por la sucursal convencional.

DESTACADA PRESENCIA COOPERATIVA EN LA BIENAL DE LA MAQUINA HERRAMIENTA

Ospatu berri dugu XIIIgarren Makina-Erreminta Erakustazoka, bertan Lan Kide Aurrezkiko Kooperatibek partaidetasun oso garrantzitsua izanik, ez bakarrik zenbatasunez, baizik baita ere teknologi aldetik.

Lan Kide Aurrezkiko erakundeek bizibidearen %20a betetzen dute eta estatu mailan, sektorearen multzoan, produkzio balorearen %20 hau baino zerbait gehiago.

Berrestrukturaketak desafio garrantzitsu bat suposatzen du eta behar bada, gure erakundeak egoera ekonomiko-sozial berrira egokitu beharko dira.

Carmelo Urdangarin

La construcción de Máquinas-Herramienta para el trabajo de los metales ha tenido una singular actualidad durante el mes de octubre pasado, debido a la celebración, en la Feria Internacional de Bilbao, de su XIII Bienal y a la declaración del Lehendakari, Carlos Garaicoetxea, en el discurso inaugural, de que el Gobierno Vasco va a asumir la reestructuración de esta importante actividad industrial.

Ambos hechos tienen una notable repercusión en el grupo asociado a Caja Laboral Popular, por cuanto son ocho las cooperativas dedicadas a la producción de Máquinas-Herramienta, que emplean a uno de cada cinco trabajadores del conjunto del sector a nivel estatal y tienen una participación algo superior en el valor de la producción.

• La XIII bienal de la máquina-herramienta

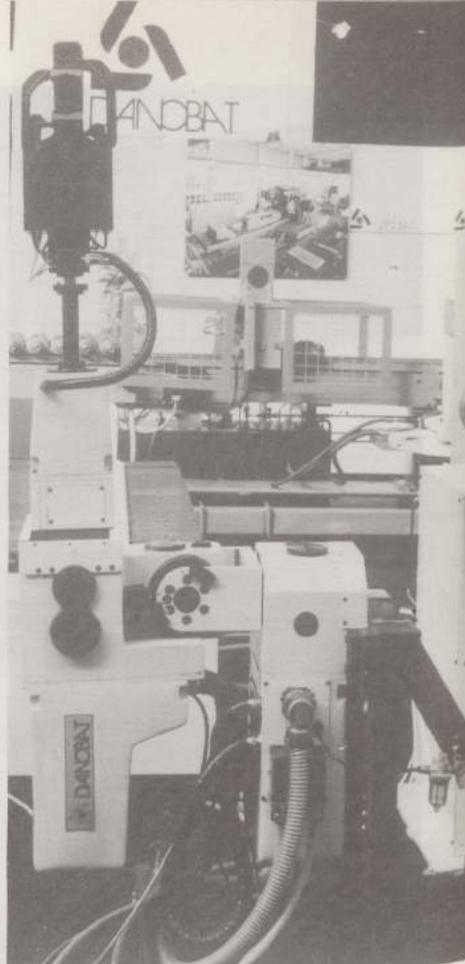
La primera exposición provincial de Vizcaya se celebró en agosto de 1882, en los jardines del Instituto y Colegio de Vizcaya. Se acaban, pues, de cumplir 102 años de aquel acontecimiento importante en la época, donde acudieron 429 expositores. Desde entonces, la hoy Feria Internacional de Bilbao ha organizado numerosos certámenes, siendo el principal la tradicional Feria

de Muestras, continuadora de las iniciales y que debe ir por su 35.ª edición.

Lo que se llamó primera Feria Técnica de la Máquina-Herramienta y que inició las de carácter monográfico, se celebró en las instalaciones de la Feria de Muestras entre el 3 y el 12 de marzo de 1961. Al año siguiente tuvo lugar la segunda y es a partir de 1964 cuando comienza a celebrarse cada dos años como consecuencia de las normas de organismos supranacionales de este sector, de los que formamos parte. A partir de la cuarta edición, en 1966, comenzó a denominarse Bienal Española de la Máquina-herramienta y tiene carácter de internacional.

En el certamen de este año, que se celebra por decimotercera vez, el número de expositores ha sido de 768, de los que más de la mitad, 392, eran extranjeros y el resto, 376, en su mayoría vascos. De los expositores extranjeros, la mayoría eran alemanes, seguidos de los británicos e italianos, suizos, estadounidenses y japoneses. Les seguían en importancia los franceses y suecos, hasta un total de veinte países entre los que, aunque en número reducido, también ha habido representantes de los países de economía planificada del Este europeo.

Los metros cuadrados netos ocupados han sido del orden de 22.700, donde se han expuesto unas 1.580 má-



quinas, con un peso de 4.158 toneladas, valoradas en 5.000 millones de Ptas.

La muestra ha puesto de manifiesto un importante avance tecnológico en nuestra construcción de Máquinas-Herramienta y, quizá lo que es más importante, que se han reducido las tradicionales distancias en relación con la situación de un buen número de países desarrollados.

Son numerosos los aspectos que se pudieron destacar. Desde la generalización del uso del control numérico, la informática y la automatización hasta el gran salto cualitativo que supone el desarrollo de la producción de robots con tecnología propia. También, en el orden estético —diseño de máquinas, colores, montaje de standars, etc— la Feria ha sido mucho más europea que las precedentes.

Teniendo en cuenta la falta de una industria española tractora y demandante de innovaciones tecnológicas como la aeronáutica, y la situación en tecnología avanzadas, así como lo reducido de nuestra demanda interna, no es de extrañar que la incorporación del control numérico a nuestra producción de Máquinas-Herramienta se llevara a

EVOLUCION DE LA PLANTILLA DE LAS EMPRESAS DE A.F.M.

NÚMERO DE
TRABAJADORES



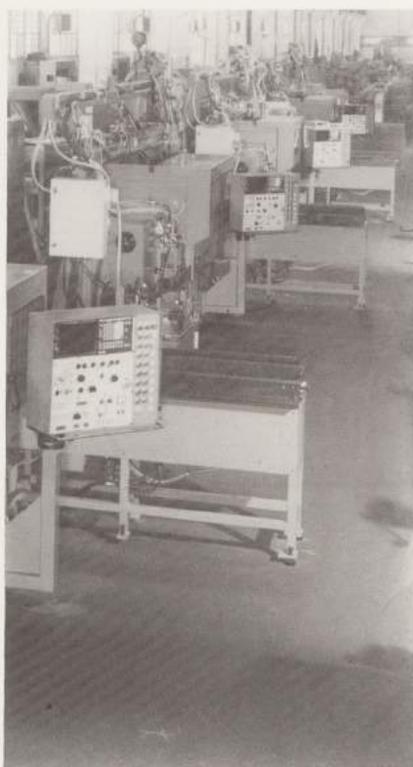
PLANTILLA	10,247	10,192	10,263	10,012	9,915	9,454	8,961	8,526	8,353	7,692	7,350
AÑO	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984

LAS PLANTILLAS SE REFIEREN AL 30 DE JUNIO DE CADA AÑO, LOS DATOS DE 1984 SON PROVISIONALES.
FUENTE: A.F.M.

cabo con retraso en relación con los países más desarrollados. Sin embargo, esta Bienal ha venido a demostrar el dominio generalizado de la tecnología de su aplicación a las Máquinas-Herramienta, de forma que, este año, del orden de un tercio—unos 11.000 millones de Ptas.— del valor total de la producción del sector será de máquinas accionadas por control numérico.

La robótica y la automatización en general, así como los incipientes sistemas de fabricación flexible, también han tenido una presencia notable. Hay que destacar, por cuanto supone un avance cualitativo de gran trascendencia, la iniciación y desarrollo de la producción de robótica, sobre todo con tecnología propia.

La participación, en la Bienal, de ocho cooperativas constructoras de Máquinas-Herramienta, Danobat, Arrasate, Soraluze, Ona-Pres, Lealde, Goiti, Txurtxil e Izarraitz, así como de D+S, formada por dos de ellas, y de



Alecoop, Aurki, Batz, Ekain, Goizper, Ikerlan, Kendu y Latz, todas ellas del grupo de Caja Laboral Popular, hicieron que nuestra presencia fuera realmente destacada, no sólo en el orden cuantitativo, sino en el tecnológico, ya que, en unos casos, se vino a confirmar el tradicional liderazgo de las cooperativas en este sector y, en otros, se pusieron de manifiesto importantes avances.

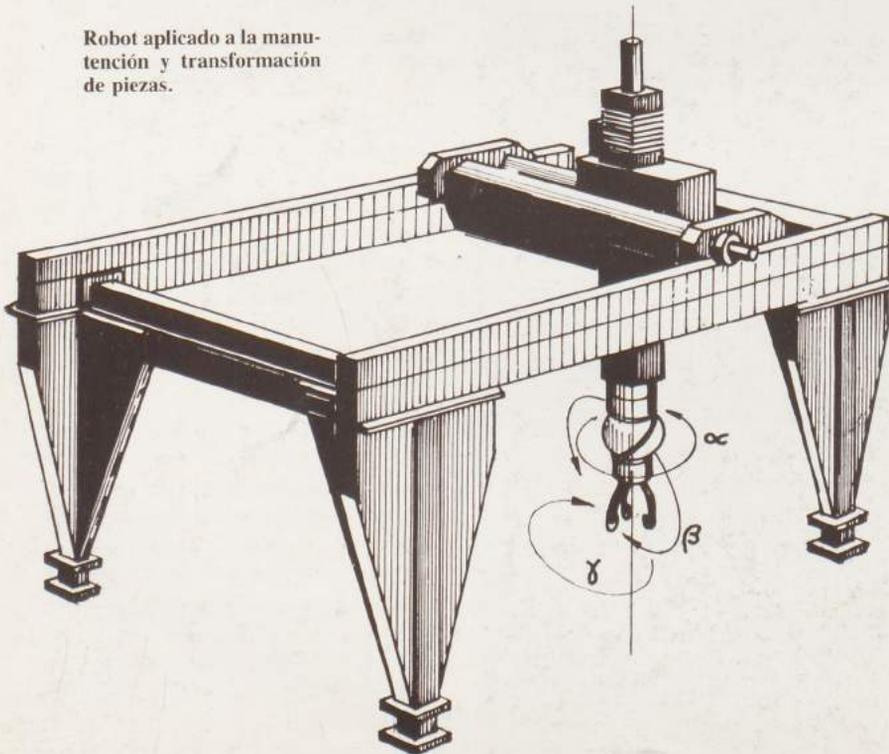
• La reestructuración del sector y las cooperativas.

Las cooperativas constructoras de Máquinas-Herramienta representan una parte muy importante de esta actividad industrial, cualquiera que sea la variable que se considere. Baste considerar que, a nivel estatal, de un empleo total del sector de 7.350 puestos de trabajo, del orden del 20%, es decir, 1.500, se encuentran en las citadas cooperativas. Si tomamos como referencia el País Vasco, uno de cada cuatro trabajadores de este sector son cooperati-

→ vistas del grupo de Caja Laboral Popular. Debe destacarse un aspecto de notables consecuencias, ya que, mientras en el conjunto del sector, en los últimos diez años se ha perdido el 30% del empleo, en las cooperativas no se da este hecho. En el valor de la producción, la participación de nuestro grupo es algo mayor. Sin embargo, somos menos exportadores que el conjunto del sector, que llega al 50/55% del valor de la producción y las cooperativas sólo a un 45/40%. Este diferente comportamiento es debido, fundamentalmente, a las distintas políticas de producto: Las cooperativas de mayor contenido tecnológico y más sustitutivos de importaciones frente a un mayor peso de las máquinas standard en el conjunto del sector.

Las reestructuraciones plantean a las cooperativas un reto importante, sobre todo en los casos de exigencia de una ordenación sectorial que suponga cambios patrimoniales (fusiones, absorciones, etc.) y en la forma en que se resuelvan los ajustes laborales. En la Máquina-Herramienta, la aplicación de las medidas que al inicio de la Biental se anunciaron pueden suponer una gran ayuda al sector y en las cooperativas pueden tener notables repercusiones para la adecuada solución a uno de sus problemas fundamentales: la plena ocupación de los socios.

Robot aplicado a la manutención y transformación de piezas.



El modelo de reestructuración del Gobierno Vasco y del que hay sólo una incipiente experiencia en el sector armero, prevé canalizar los excedentes de personal a través de una Fundación Laboral. Acceder a la misma no debe plantear problemas pero, al no cotizar por desempleo en autónomos, puede suponer importantes costos para las cooperativas, a pesar de la imprescindible colaboración económica de Lagun-Aro.

Tampoco hay que descartar totalmente el que la Administración Central contribuya a la reconversión del Sector con medidas de apoyo puntuales, en favor del ajuste laboral, vía Fondo de Empleo o similares o para la ordenación de la demanda.

El importante desempleo estructural de algunas actividades y, entre ellas, la construcción de Máquinas-Herramienta, y la experiencia en la aplicación de nuevas soluciones como la Fundación Laboral o los Fondos de Pensión de Empleo, nos puedan obligar a adaptar nuestras entidades a las nuevas realidades socio-económicas.