

**T.U.**

Trabajo y Unión

# UrKide

N.º 286  
Noviembre  
1.985



# URKIDE

## ARIZMENDIARRIETA PIENSA EN EUROPA

José M. Mendizabal

**H**ace unas semanas conversaba en clase con mis alumnos de 4.º sobre los ingredientes que contribuyen a la formación de Europa: del sustrato mediterráneo (Tarterios, Etruscos, Cretenses), de las sucesivas invasiones bárbaras: Dorios, Romanos (A.C.) pueblos germánicos (P.C.), Normandos (S. XI); y del ingrediente cristiano de Europa. A algunos de mis alumnos no les gustaba o no les caía bien que los benedictinos hubieran contribuido a la formación de Europa. Les dije que contarán los campanarios de Aramayona o de la llanada Alavesa. Les dije también que el ideal ético-cristiano seguía haciendo Europa y aduje como ejemplo cercano a Arizmendiarrieta y su influjo en Mondragón, Valle de Léniz y Euskadi,... El ejemplo debió ser malo pues no les convencí, a pesar de que para mí, resultara evidente.

En Arizmendiarrieta confluyen, aparte de su ser cristiano, que no pongo en cuestión, espíritu de trabajo, sentido de eficacia, tenacidad y hasta terquedad que podría caracterizar a los Europeos del Norte, pero, a la vez, tenía una actitud dialogante, sentido del humor y de la ironía, gozo en la conversación, en el convite, en la participación y en la amistad, características de latitudes más soleadas. En estos tiempos de inquietud Europea el recuerdo para el sacerdote a quien admiré y del que mucho aprendí puede resultar estimulante en nuestra andadura hacia el ideal de Europa.

En noviembre pues, celebraremos el aniversario de su muerte - acostumbro a escribir sobre Arizmendiarrieta. Este es su noveno aniversario. Vamos hoy a hacer, guiados de su mano, la reflexión sobre Europa que me ocupa estos días.

En un artículo de Octubre de 1961 en el boletín "Cooperación" -antecesor de T.U. LANKIDE- escribía: "No vemos aún con claridad, cual va a ser la actitud de nuestro país en un futuro próximo frente a este movimiento de integración, pero no nos cabe la menor duda de que, de una forma u otra, nos veremos atados al carro de este Mercado Común Europeo y posiblemente muy pronto". Unos meses más tarde, Febrero de 1962 afirma: "Sin duda alguna, serán largas y laboriosas las negociaciones pero finalmente terminaremos integrándonos en él, porque le interesa a España y también a Europa".

La lectura de ese artículo revela "la inquietud de nuestros empresarios" y añade: "el futuro de nuestras industrias depende de nuestros hombres de empresa y de nosotros mismos más que del Mercado Común en sí"... "Las probabilidades de éxito de cada empresa estarán en relación con el esfuerzo tanto técnico como financiero" y concluye: "Corremos el peligro de que los años pasen antes de que nuestras empresas se preparen adecuadamente para enfrentarse a la situación totalmente

diferente que ha de presentar nuestro ámbito comercial cuando suene la hora cero del Mercado Común".

Se podrían aducir más textos. Sólo quiero hacer notar que hace 25 años Arizmendiarrieta escribía cosas que resultan actuales hoy en boca de ministros rumbosos y empresarios de pro. No revelamos nada si decimos que Arizmendiarrieta era una mente lúcida que pensó la realidad de cada día con una profundidad de veinticinco años, sabiendo que lo que se hace o se deja de hacer hoy tiene consecuencias previsibles a los 25 años.

A Arizmendiarrieta le hemos hecho caso. Sus enseñanzas no han caído en saco roto. En ese mismo escrito que vengo citando se pueden leer en letras mayúsculas:

**"Las recetas (para ingresar en Europa con buen pie) son conocidas se llaman ESPECIALIZACION, en algunos casos FUSION Y RECONVERSION. COOPERACION PARA LA INVESTIGACION TECNICA. COOPERACION TAMBIEN EN MATERIA COMERCIAL... LA URGENTE NECESIDAD DE DESARROLLAR LA PREPARACION DEL PERSONAL".**

Alguna vez he oído que Arizmendiarrieta era ininteligible. Pues, Amigos, está clarísimo y entre nosotros ha habido gente que machaconamente ha intentado seguir esos buenos consejos de hace 25 años.

Alguien puede pensar que Arizmendiarrieta daba como inminente la entrada en el Mercado Común. En Marzo de 1962 incluía esta nota titulada, "LA HORA EUROPEA": Las condiciones que deberán satisfacer los "candidatos" a la adhesión fueron expuestas por el ponente de la comisión política, señor Birkelbach. Todo país que desee adherirse al mercado común debe (transcribimos, en gracia a la brevedad, tres de los siete puntos que aduce).

- 1.º Pertener geográficamente a Europa, pues de otra forma el carácter político de la Comunidad se debilitaría.
- 2.º Tener una economía que posea cierto grado de industrialización o sea capaz de realizar rápidos progresos en este sentido.
- 3.º Ofrecer garantías políticas, particularmente en lo que respecta al carácter democrático de sus instituciones y de su unión a Occidente en el doble campo de la política extranjera y militar, lo que excluye a los países naturales y no comprometidos.

Estos tres puntos revelan todo el cúmulo de dificultades que ofrecía la entrada en el M.C.E. en la perspectiva Política de 1962.

Estoy seguro de que Arizmendiarrieta hubiera recibido con alborozo la noticia de nuestra adhesión a la C.E.E. como signo de madurez y fruto de nuestra solidaridad en libertad.

# ESFUERZOS DE ADAPTACION

**U**rkilde constituye un ejemplo característico, aunque poco habitual, de Grupo Comarcal en el que la actividad productiva de la mayor parte de sus Cooperativas se halla centrada en un sector industrial concreto, en este caso el mueble, de amplia tradición en la comarca del Urola.

Desde un punto de vista funcional, junto a algunos inconvenientes, ello implica indudables ventajas, tales como la posibilidad de abordar en común el tratamiento del binomio

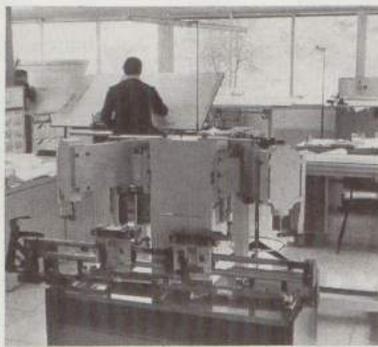
producto-mercado, objetivo de mucha mayor difícil consecución para aquellos Grupos Comarcales, la mayoría, cuyas Cooperativas miembros operan en sectores heterogéneos, de escasa convergencia tecnológica y comercial.

El sector del mueble en su conjunto, como lo demuestra el reciente estudio publicado por el Departamento de Estudios de L.K.S., está experimentando con fuerza los efectos de la crisis económica, al reducirse la capacidad de consumo de la población.

La inminente integración a la CEE tampoco aporta perspectivas claras, antes al contrario, a esta situación recesiva.

Urkide está realizando importantes esfuerzos de adaptación a la nueva realidad, tanto en los ámbitos de la producción y el diseño, como en el organizativo. Su experiencia acumulada, el liderazgo realmente alcanzado en el sector y la capacidad de sus socios trabajadores, deben llevarle a ocupar una posición sólida en la nueva situación.

## non zer



**El Grupo URKIDE** está integrado por ocho cooperativas: seis dedicadas a la fabricación de muebles (Basarte, Danona, Gurola, Lan-Mobel, Leroa y Maiak) y otras dos -Egurko y Zubiola- a la producción de maquinaria para la fabricación de muebles y a herramientas de corte para el trabajo mecánico de la madera respectivamente. Todas ellas, directa o indirectamente, están padeciendo la crisis que afecta a los sectores de bienes de consumo duradero y en especial al sector del mueble.

Situación que ha llevado a un replanteamiento global del binomio producto-mercado, con el objetivo de adecuar lo más posible la capacidad productiva a la tasa de mercado. Este enfoque ha supuesto por un lado la incorporación a Egurko de la maquinaria fabricada anteriormente por

Zubiola y por otro, la creación del Grupo Sectorial Danona, formado por las otras seis cooperativas dedicadas a la fabricación de muebles.

En este Grupo Sectorial del mueble, encuadrado dentro del propio Grupo Comarcal, la principal diferencia respecto a la etapa anterior es la puesta en marcha de un Dpto. de Márketing, que además de ocuparse del mercado, diseño y prototipos, se encarga de comercializar todos los muebles del Grupo a través de una red única, con un almacén central en Azpeitia, al que están unidas las Delegaciones mediante sus correspondientes terminales.

Con la introducción de este modelo se pretende también lograr una distribución más racional de los productos por segmentos y plantas, según las

capacidades de producción de las distintas cooperativas, reduciendo asimismo el tiempo de maduración del producto y lanzando series más pequeñas. A un cierto plazo, el objetivo es el de producir bajo pedido de forma generalizada, al igual que ya ocurre en Lan-Mobel y en las fábricas de muebles más avanzadas de Europa. (Pág. 11).

**La nueva cobertura social de la familia**, de acuerdo con el artículo 5 de la Ley de reforma de pensiones, por el que se modifican sustancialmente las prestaciones económicas conocidas como "Protección a la familia", y los planteamientos a este respecto de LAGUN-ARO, sirven de base para el comentario correspondiente en (Pág. 5)

**Los Grupos de progreso** en la gestión integral de la

empresa, son objeto de un segundo capítulo dedicado a su proceso de implantación en la fábrica y que, al igual que en la revista anterior, es escrito por Francisco Larrañaga Guridi. (Pág. 7).

**Zurezko Haltzarigintza Euskal Herrian**, en el que Josu Irigoien hace una serie de valoraciones sobre el sector de fabricación de muebles en el País Vasco. (Pág. 9).

**Falta coordinación en los Departamentos Comerciales**, en opinión de L. J. Arrieta Berecibar, quien toma como punto de referencia para sus observaciones la situación existente en el Grupo Ularco. (Pág. 22).

**Kooperatibetako Berriak** dedica su sección, como ya es habitual, a las noticias emanadas de nuestras Cooperativas. (Pág. 24).

## "Kooperatibetako berriak" euskaraz, baina...

Adizkideok:

Idatzi honen bidez nahi dudana da, T.U. aldizkarian euskarari buruz erabiltzen duzuen jarrera salatzea, nire eskuetan daukat (T.U. n.º 284 septiembre 85) (hau ere erderaz).

Ikusten dudana da agertzen duzuela portzentaiak gai guztietan, % eztaikit zenbat paroan daudela, % zenbat japonesak etxean egiten duten, % ze produktibitate behar dan ekonomia goratzeko etab. etab., ba nik ezango dizuet zuen aldizkarian agertzen dela euskara % bi bakarrik eta euskara salbatzea nahi badugu egingo garala baliatu T.U. aldizkariarekin, horri guztietan agertzen da "kooperatibetako berriak" euskaraz, baina berri hauek erderaz idatzita daudela, eta eskatzen dizuet mesedez eta ni kooperatibista naizenez errespetu nazazue eta ni bezela kooperatibista euskaldun guztiak eta idatzi euskera geiago, ez bakarrik euskal industria salbatzea nahi dugu, baizik gure euskara ere bai.

JAVIER GABILONDO  
(Soraluze)

## Relaciones Comerciales EROSKI-Cooperativas

Estimados amigos:

A raíz del reciente número del TU dedicado a Eroski he querido utilizar esta vía de opinión que se me brinda para exponer un problema que he sentido profundamente y pienso que debe invitarnos a reflexionar.

Las relaciones comerciales que Eroski puede mantener con otras cooperativas del Grupo pueden ser de doble signo. Por un lado, con cooperativas cuyos productos de consumo son susceptibles de comercializarse, entre otras vías, por Eroski. Tal es el caso de las integrantes del Grupo EREIN, etc..

Por otro, aquellas relaciones con cooperativas suministradoras de bienes de equipo o de inversión cuyos productos pueden formar parte del Inmovilizado de Eroski.

Mi opinión es que ambos tipos de relaciones están muy por debajo de las posibilidades reales.

Lo cierto es que en los catálogos de ofertas de Eroski aparecen preferentemente un frigorífico Zanussi, un calentador Braun, unas sillas de playa Alco, unos espárragos Kumix, sin que se vean tanto las marcas Fagor, Eredu, lan, por citar algunas.

Por otra parte, el fuerte proceso expansivo de Eroski ha dado lugar a que se intensifiquen sus inversiones, para cuya realización es preciso solicitar ofertas, estudiarlas y adjudicarlas a algún oferente.

En este proceso de adjudicación de ofertas recientemente he podido observar, desde una posición neutral, que buena parte de las mismas han correspondido a empresas no pertenecientes al Grupo Cooperativo, cuando en la licitación me consta estaban presentes cooperativas incluidas en el mismo.

Ante esto me pregunto: Señores de Eroski y de las Cooperativas, ¿no se podía haber evitado tal escape?.

No pretendo que Eroski renuncie un ápice en sus bien contrastados criterios de eficacia, rentabilidad y seguridad de sus inversiones, y adjudique a ciegas el proyecto a una cooperativa por el mero hecho de serlo. Simplemente me limito a constatar el resultado final, que no es otro que el que dentro de nuestro Grupo Cooperativo se produzcan fugas importantes de trabajo y facturación, conceptos que a tenor de lo expuesto parece que nos sobran.

Corresponde a la cooperativa fabricante presentar una oferta competitiva económica y tecnológicamente.

Por su parte, a Eroski le corresponde adjudicar las ofertas considerando, en principio, los clásicos parámetros de nivel de precios, de carácter técnico, estético, etc.

¿Pero son éstos los únicos criterios que deben barajarse?.

¿Hasta qué punto deben prevalecer sobre otros factores como el de la solidaridad intercooperativa, conciencia de grupo, etc.?.

¿En qué medida determinadas cooperativas, por su situación consolidada, están comprometidas a jugar un papel traccionador en términos comerciales y tecnológicos de otras del Grupo?.

Son preguntas destinadas especialmente a todas aquellas personas que intervienen en la toma de decisiones de adjudicación.

Por otra parte, deben ser conscientes de que la adjudicación de una oferta a una empresa ajena al Grupo es utilizada en el mercado por dicha empresa como el mejor argumento en contra de la cooperativa, diciendo: "Fjate si son malos que no les adjudican ni las propias ofertas del Grupo".

Deseo finalizar pidiendo: a las cooperativas oferentes que realicen un esfuerzo importante para situarse en los niveles de competitividad adecuados, y a Eroski que no caiga en actitudes triunfalistas; que acentúe su sentimiento de pertenencia al Grupo; que se acuerde que en sus malos momentos (1974, 1975, etc.) también ella fué objeto de ayudas importantes; y que tenga siempre presente que la vida empresarial da muchas vueltas y es cíclica.

Igualmente pediría a todos que reflexionemos sobre este problema, que entiendo es extrapolable a otras áreas y relaciones intercooperativas.

KEPA MASUSTA  
(Septiembre 85)

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 - Aptdo. 39 - Aretxabaleta



# LA NUEVA COBERTURA SOCIAL DE LA FAMILIA

Lagun Aro

La discutida y problemática Ley 26/1985, de 31 de Julio, conocida vulgarmente como "Ley de reforma de las pensiones", inserta entre su articulado una modificación importante en el Sistema prestacional de la Seguridad Social y que, a buen seguro, ha podido pasar desapercibida para la gran mayoría de la población.

El Artículo 5.º de la Ley modifica sustancialmente las prestaciones económicas conocidas con el nombre de Protección a la Familia. Estas prestaciones tienen como finalidad proporcionar rentas suplementarias o conceder privile-

gios económicamente evaluables a quienes tienen familiares a su cargo. Su creación, amplia y generalizada, fue con el objeto de tener efectos demográficos, como un estímulo a la natalidad, animando a las familias a tener más hijos.

Con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 26/1985, las prestaciones económicas de Protección a la Familia se dividían de la siguiente forma:

- Prestaciones de pago periódico: asignación por esposa y asignación por hijos.
- Prestaciones de pago único: asignación por matrimonio y asignación por nacimiento.

## La nueva cobertura en la S.S.

A partir de ahora, la acción protectora del Sistema de la Seguridad Social en esta materia comprenderá exclusivamente las asignaciones periódicas por hijos a cargo. Se suprimen las prestaciones de pago único y la prestación económica de asignación por esposa.

Las razones por las que pueden fundamentarse estas modificaciones son las siguientes:

Es necesario reconsiderar la prestación de las **asignaciones familiares de pago periódico** por cónyuge a cargo, **por los elementos discriminatorios** que posee, ya que esta prestación →

→ fomenta la abstención de la mujer casada del mundo del trabajo para su dedicación exclusiva a los hijos y al hogar, encontrándose en contradicción con el principio constitucional (Artículo 14) que promulga la igualdad, sin que pueda prevalecer discriminación alguna, entre otras, por razón de sexo.

El hecho de que el espíritu de las prestaciones otorgadas por la Seguridad Social consistan en  **cubrir verdaderos estados de necesidad**, aconsejan la supresión de la asignación económica por cónyuge a cargo, debido a la escasa intensidad protectora que la misma comporta (asignación mensual de 375 pesetas, cantidad congelada desde 1971), no provocando una lesión de gran trascendencia económica para sus actuales beneficiarios y, por contrapartida, se intentaría lograr una mayor disponibilidad financiera en favor de otras prestaciones, por las que se cubran verdaderos estados de necesidad.

Otra prestación que ha sido modificada es la de las asignaciones  **familiares de pago único** por razón de nupcialidad y natalidad. Las razones para eliminar este tipo de prestaciones se basan en los argumentos apuntados en relación con las asignaciones por cónyuge a cargo.

Resulta evidente que el contraer matrimonio y el nacimiento de los hijos implica unos gastos extraordinarios, pero, en ningún momento, crean un estado de necesidad que deban ser salvaguardados por la Seguridad Social, excepto la asistencia en el parto, a través de la prestación de Asistencia Sanitaria, y más aún cuando las limitaciones financieras obligan a con-

centrar la cobertura en aquellas situaciones que figuran en los primeros lugares en una escala de prioridades.

Es cierto que, no podemos olvidar el principio constitucional (Artículo 39-1) que declara taxativamente que "los poderes públicos deben asegurar la protección social, económica y jurídica de la familia". Pero el principio quedará salvado al dar un mejor tratamiento fiscal a la familia, con una mayor deducción en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas de los hijos, así como una nueva regulación impositiva, más favorable a la unidad familiar, cuando ambos cónyuges realicen una actividad laboral remunerada.

A la hora de fijar la prestación de la asignación periódica por hijos a cargo, se pretende lograr una mayor armonización de la misma, dando un crecimiento a la intensidad protectora, pero introduciendo limitaciones a la extensión de tales subsidios, para que queden circunscritos a aquellos afiliados que posean menores ingresos y para los que, por tanto, la existencia del hijo menor reporte una mayor carga.

Estas nuevas cuantías no están recogidas en el presente artículo. Serán fijadas mediante Real Decreto. Como apunte, podemos acercarnos a establecer que, en base a las necesidades de los afiliados, el incremento del subsidio periódico por hijos menores a cargo se concederá sólo a los que estén percibiendo el subsidio por desempleo, a los pensionistas del Sistema de la Seguridad Social y a los afiliados que, por razón de sus ingresos, estén exentos de la declaración del Impuesto sobre la Renta de las personas físicas.

La prestación por hijos a cargo se otorgará, asimismo, cualquiera que fuera la afiliación de los mismos, incluso los hijos adoptivos, en tanto sean menores de 18 años de edad o incapacitados para todo tipo de trabajo. La causa de extinción de este subsidio será la emancipación o el matrimonio contraído por el menor.

## Perspectivas en Lagun Aro

No resulta novedoso para LAGUN-ARO el planteamiento de estas modificaciones en materia de Protección a la Familia, ya que son conocidas las tentativas llevadas a cabo en el pasado, en orden a reducir la prestación de Ayuda a la Familia en su modalidad de Auxilio Familiar, concentrando, de esta forma, recursos económicos para la atención de otras necesidades del colectivo mutualista.

En este momento, la propia Administración del estado ha visto con claridad la necesidad de abandonar criterios anteriores de protección familiar, basados, fundamentalmente, en un concepto de la familia y fomento de la natalidad completamente caducos, planteándose otro tipo de ayudas alternativas, más adecuadas desde el punto de vista de necesidad social, consistentes en un tratamiento fiscal favorable, tal y como se ha indicado anteriormente.

Ante estas consideraciones, LAGUN-ARO debe plantearse la necesidad de reestructurar su prestación de Ayuda a la Familia, en su modalidad de Auxilio Familiar, fijándola acorde con las necesidades reales de los mutualistas, en función del número de hijos, anticipos laborales, etc. De esta forma, por ejemplo, en una primera fase, se podría suprimir la asignación económica mensual al cabeza de familia por su cónyuge y más adelante se suprimiría por los dos primeros hijos, quedando, de esta manera, la prestación de Auxilio Familiar destinada a aquellos mutualistas que tuvieran tres o más hijos.

Los recursos económicos, liberados de esta manera, podrán ser asignados íntegramente a la prestación cuyo desarrollo más preocupa actualmente al colectivo de LAGUN-ARO, como es la prestación de desempleo.

Con este artículo se ha pretendido acercar, en mayor profundidad, el proceso de reforma del Sistema de Seguridad Social al Colectivo Cooperativista, para que prejuzgue, con los razonamientos oportunos, la viabilidad de modificar en un futuro, la prestación de Ayuda a la Familia otorgada por LAGUN-ARO. ■



URIBARTE



## LOS GRUPOS DE PROGRESO EN LA GESTION INTEGRAL DE LA EMPRESA (II)

# PROCESO DE IMPLANTACION

Fco. Javier Larrañaga Guridi

Teniendo en cuenta que la introducción de los Grupos de Progreso significa un cambio de actitudes en la empresa, integrando a sus mandos directos y a los correspondientes grupos de base en la organización y el progreso de la calidad y de la productividad, el proceso de implantación debe desarrollarse en el lugar y momento donde se cumplan mínimamente las siguientes premisas:

- Que exista una verdadera voluntad de la Dirección de instituir un "NUEVO TIPO DE GESTION".
- Disponer de una estructura particularmente sólida sobre la que poder apoyarse.
- Tener un real coordinador cuyo papel esencial constituya una estructura de sostén de las acciones comprometidas.
- Haber definido programas de infor-

mación y de formación metódicos.  
— Tener una gestión eficaz de la empresa.

Con mayor detalle y con el fin de que prácticamente sea posible desarrollar los Grupos de Progreso, los pasos que proponemos se deben dar son los siguientes:

### Condiciones de oportunidad

Aunque no es fácil definir unos criterios claros de oportunidad, a nivel general, pensamos que se deben analizar previamente varios factores que van a condicionar el desarrollo del sistema:

- ¿Cómo está la situación general de la Empresa?. ¿Se va a reducir personal?. ¿Está en una situación de "mejorar" los problemas existentes?.
- ¿Cómo son las relaciones con el colectivo?. ¿Existe una situación conflictiva?.
- ¿Los mandos están integrados y par-

ticipan en las iniciativas de la Dirección?.

- ¿El nivel profesional de los mandos es adecuado?. ¿Cuál es el estilo de dirección de los mandos?.
- ¿La actitud de los servicios de la empresa es de apoyo y servicio?. ¿Existe predisposición a cooperar?.
- ¿Cuál es la actitud de la "Dirección"? ¿Sólo busca resultados económicos y a corto plazo?. ¿Apoya firmemente el desarrollo de los grupos?.

El apoyo de la Dirección de la empresa es indispensable para una eficaz implantación de los Grupos de Progreso. Conviene de nuevo recordar que si bien este apoyo es esencial, por otra parte los Grupos son siempre "voluntarios" y "autónomos" en sus actividades, desarrolladas en un ambiente y clima de "mejora" de la empresa.

La actuación dinámica de un coordinador con funciones claras es también →

→ requisito indispensable para el éxito. De él depende principalmente la buena marcha de los Grupos de Progreso.

Su misión, entre otras es: preparar el clima adecuado, seleccionar los posibles miembros, formar a los líderes de cada Grupo de Progreso, promover actividades de los Grupos, formalizar la creación de los mismos, realizar el seguimiento de las actividades de cada Grupo de Progreso formado, asesoramiento y orientación para optimizar resultados de los mismos, etc.

La formación del coordinador es vital y en este sentido deberá además contar con material propio formativo relativo a las técnicas correspondientes de trabajo: recogida de datos, análisis estadístico, técnicas de resolución de problemas, dinámica de grupos, etc.

### Organización dentro del Centro de trabajo.

Una vez analizadas las "Condiciones de Oportunidad", confirmado el "apoyo de la Dirección" y habiéndose elegido, nombrado y formado el Coordinador de los Grupos de Progreso, se procede a la formación preparatoria de los núcleos de miembros de los Grupos, con objeto de familiarizar a un número básico de hombres, considerados "efectivos" de los Grupos de Progreso.

Naturalmente estos hombres "núcleo", posibles futuros líderes del Grupo de Progreso, no son ni jefes de departamento, ni siquiera jefes de sección. Son mandos intermedios (jefes de línea, coordinadores y/o sus equivalentes). Al igual que el Coordinador General, deben ser personas destacadas por su competencia profesional, integridad y buenas relaciones humanas.

El paso siguiente es informar a la base sobre los objetivos, principios y metodología con el fin de "conseguir" su participación en los primeros grupos experimentales.

Se recomienda comenzar con pocos Grupos de Progreso a la vez (pero parece conveniente empezar con más de uno a fin de evaluar diversificación de resultados) en cada centro de trabajo y con carácter experimental.

Es interesante tener presente las siguientes recomendaciones para la buena marcha de las reuniones. El líder del Grupo debe procurar: seleccionar miembros con buena experiencia profesional que sean "simpáticos" (para el buen futuro del Grupo), que todos hablen con libertad, marginar a los "charlatanes" y "pelotillas", conseguir que hablen también los "tímidos", evitar discusiones al principio, procurar sacar siempre conclusiones finales y tomar nota de cada sesión.

### Características de los posibles miembros.

- Grupo de 4 a 7 personas que trabajan normalmente en una misma línea, o líneas similares, con problemas comunes.
- Participación de diversas categorías laborales.
- La integración en el Grupo de Progreso debe ser siempre con carácter voluntario.
- No existe relación jerárquica de autoridad y dependencia dentro del Grupo de Progreso, sino que toda la relación está basada en el "consensus".
- El vínculo de unión entre los miembros es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo resolviendo un problema común.
- Entre los miembros del grupo, debe encontrarse el líder, que normalmente debe ser el jefe de "grupo" correspondiente, de no ser así, puede elegirse el líder entre los componentes del mismo y cambiarlo periódicamente según el criterio de cada grupo.
- La designación adecuada del líder es primordial para el desarrollo satisfactorio del Grupo de Progreso. Este es uno de los puntos clave para la viabilidad del Grupo de Progreso.

### Temas a tratar

Es muy importante que se comience por programas "sencillos" y no complicados a fin de familiarizarse bien primero con las técnicas y ambiente propio del Grupo de Progreso.

Las primeras sesiones se dedican a la preparación de todos los miembros en los métodos específicos del mismo, destacando el carácter esencialmente "participativo" de todos los componentes del Grupo de Progreso. No son actividades sobresalientes de "figuras individuales", sino esfuerzo combinado acumulativo de todo el equipo.

Los temas concretos a estudiar proceden del análisis del trabajo realizado hasta el momento. De ahí se detectan problemas o posibles mejoras que se convertirán en los consiguientes temas de estudio del Grupo de Progreso, aunque también a veces los problemas pueden proceder de la sugerencia **aceptada por todo el grupo** de otros departamentos o secciones ajenas al Grupo.

### Método a seguir

Insistimos en que la característica esencial de los Grupos de Progreso es el esfuerzo creativo de los componentes para solventar problemas en base a mé-

todos estadísticos, de acuerdo con el siguiente proceso:

**Identificación de problemas:** A la vista de los datos recogidos se detectan los problemas, que con cierta frecuencia pasan inadvertidos a los controles rutinarios establecidos del trabajo cotidiano. A veces también pueden provenir de la retroalimentación de Control de Calidad o de otros servicios de la Empresa. Utilización de información anterior como base para una acción de progreso.

**Selección del problema:** Es vital que sea el Grupo solamente quien seleccione el problema a estudiar.

**Análisis del problema:** Utilizando las técnicas adecuadas el Grupo de Progreso, debe descubrir las causas del problema.

**Propuesta de solución:** Además del uso de las técnicas específicas, a menudo habrá que recurrir a la colaboración de los departamentos técnicos de la Empresa.

**Presentación a dirección:** Es muy importante para los miembros del Grupo de Progreso experimentar que sus "ideas" llegan a "Dirección" y son estudiadas seriamente allí. Este es un reconocimiento del "valor creativo" de la base, de mucha mayor trascendencia de lo que pudiera parecer.

**Decisión de implementación:** Hemos indicado al comienzo que es esencial contar con el apoyo de Dirección. Este es un punto concreto que merece la consideración seria de Dirección sobre las recomendaciones propuestas por los Grupos. Si la decisión resultase negativa habrá que explicar los motivos.

**Control de resultados:** Una vez llevadas a cabo las propuestas de mejora, el mismo Grupo de Progreso, deberá controlar los resultados y publicarlos dentro de la Empresa.

### Reuniones

Se recomienda que no sean demasiado espaciadas ni demasiado intensivas. Cada semana o cada dos semanas es lo aconsejable. La duración de cada reunión, suele ser desde 45 minutos hasta hora y media aproximadamente. El programa de las reuniones, por temas concretos, se suele expresar de la siguiente forma:

1.º mes: situación actual y características del problema, y análisis de las posibles causas.

2.º mes: determinación de causas reales del problema y medidas a tomar.

3.º mes: estudio de su realización y realización.

4.º mes: informe de resultados y plan de seguimiento, y planteamiento de nuevos problemas. ■



# ZUREZKO HALTZARIGINTZA EUSKAL HERRIAN



Josu Irigoien

**E**uskal ekonomia eta industria aztertzen danean "klasikoak" diran sektoreak izan ohi dira aztergai gehienetan alegia itxas-ontzigtza, altzairua inbertsio hondasunak metalezko produktuak eta abar. Hala ere, ba dira euskal ekonomian garrantzikoak diran beste aktibitate batzuk nahiz eta beraien partizipazioa haiena bezain altua ez izan. Adibide argi bat degu lantxo hontan aztertzen dugun zurezko haltzarigintza.

Hasiera moduan sektore honen oinarriko datuak azalduko ditugu: 1982 enpleaturik zeuden pertsonak 7.976. Elkarte Autonomoan eta 1.497 Nafarroan ziran. Produktzioaren balioa bestalde. Elkarte Autonomoan 30.676 miloi pezeta zan. Baina askotan gertatzen dan bezela kopuru absolutuak esanahi exkasekoak gertatzen dira eta beste aldagai batzuekin konparatu beharra sortzen da. Esate baterako Euskal Herriko industri enplegu

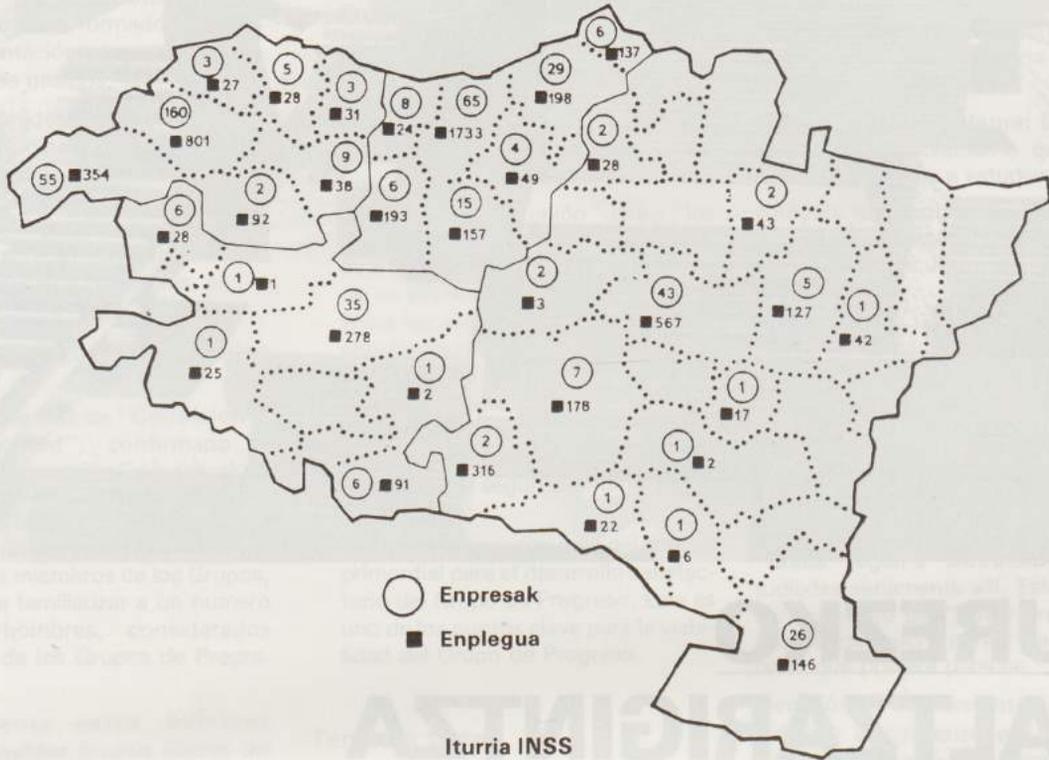
→ osoaren ehuneko 1,5 haltzarigintzari dagokio eta ba dirudi, dato honen araber, beronen pixua oso bajua dala. Hala eta guztiz ere, ez degu ahaztu behar sektore ezagunez aparte beste aktibitate askok antzerako pixu bajua dutela.

- Eskala ekonomiarik eza.
- Lanak produkzioari egiten dion aportazioa kapitalarena baino altuagoa da.

Beste ikusgune batetik alegia, industri eta jeografi erlazioen aldetik ere

erori da eta joera hori argi baino argiagoa da espainiar Estatuan. Hemen eskariari eragiten dioten faktore guztiek izan dute bilakaera negatiboa; errenta hazkunde demografikoa, etxebizitza eraikuntza, ezkontzak...atzerantza joan dira edo, gehienera jota

## Enplegua eta enpresak eskualdeka



Beste alde batetik, jeografi konzentrazio handia dago Euskal Herrian: esate baterako "Urola Kosta" izeneko esku-aldean Euskal Herriko enpleguaren ehuneko 30 kokatzen da. Erreferentziaz Estatu osoa hartzen degunean honako xifra hauek lortzen dira. Euskal Herrian egiten da espainiar produkzioaren ehuneko 13 eta bertan kokatzen enpleguaren ehuneko 11,4.

Azkenik, sektore honen ezaugarri nabarmenenak azpimarratzeko zera esan behar da: euskal sektore klasikoek bitarteko eskari eta inbertsio eskariari saltzen diete beren produkzioa eta haltzarigintzaren frutuak, alderantziz azken eskaria du helburutzat.

Produkzioari dagokionez nabarmen arazi behar ditugun puntuak hauetxek dira:

- Kapital intentsitate bajuko teknologia.
- Bi azpisektore: esku-lanezkoa eta produkzio seriatua.
- Batz beste, enpresa txikiak.

ba da azpimarratu behar dan zenbait puntu: hona hemen beraietako zenbait:

- Atzerri aldetik, zuzenik eta zeharka, etorritako input edo lehen gaien pixua oso bajua da.
- Produkzioaren gehiengo barne merkatura dijoo; exportazioa erabat marjinala da.
- Nahiz eta balio absolutotan pixu bajua izan haltzarigintzak enpleguarekiko eragin garrantzizkoa du.

Gaur eguneko bilakaera eta egoeraren aldetik ezin diteke esan haltzarigintza kojuntura onean dagoenik: aitzitik, kinka larri larian aurkitzen da. Baina xehetasunak eman baino lehenago zera adierazi behar da krisia orokorra da eta haltzariak produzitzen dituzten Estatu guztietara zabaltzen da. Beste alde batetik hasieran bitarteko hondasunak eta inbertsio hondasunak zigortzen zituen krisia bera orain azken eskariko hondasunen gainean jausi da.

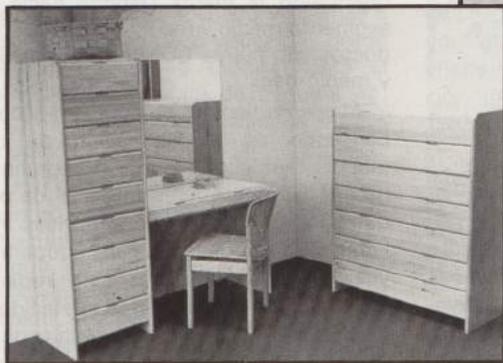
Estatu guztietan haltzari kontsumoa

ere, geldi egon dira. Horrez gainera ez degu ahaztu behar haltzari kontsumoak familien gastu osoarekiko elastizitate altua dutela, eta, beraz, familien gastua galditzen dan momentuetan haltzari kontsumoak atzera jotzen du. Gainera, Euskal Herrian ez degu izan gainerako Estatuetan izan dan irtenbidetia, alegia, exportazioa.

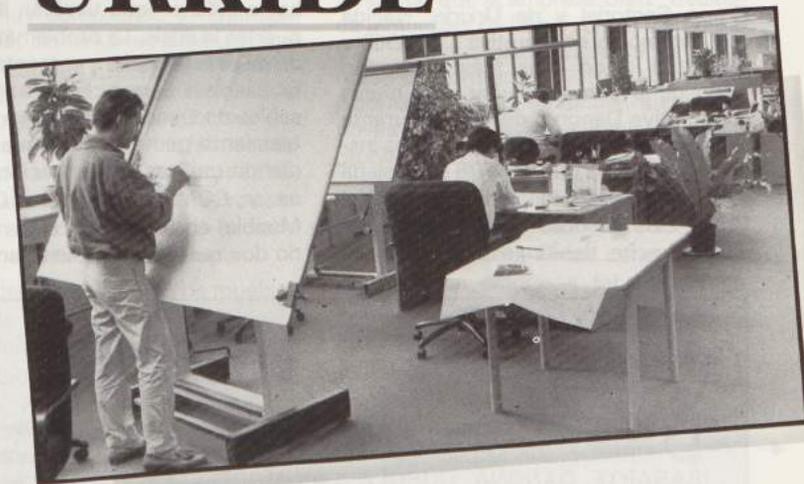
Krisiaren neurri ezin hobea ematen du sektorearen ekonomi-finantz egoera. Hitz gutxitan laburtzeko zera esan diteke. Euskal Herrian 1980 urte-tik 1982 urtera sektorearen errentagarritasunak beherakada ederra izan zuen eta urrengo urteetan joera hori aldatu zezakean faktorerik ez da agertu inundik ere.

Bukatzeko, ez genuke aipatu gabe utzi behar Europako Ekonomi Elkartean sartzeak izango duen eragina. Hontaz xehetasun gehiago nahi duenak Lan Kide Aurrezkiko Ekonomi Ikerketak Sailak argitaratu duen lanera jo behar luke, baina beste gauza batzuen artean honako hau azpimarratu behar da: hain irekidura exkasa duen sektore batek nahi ta nahi ez jasango ditu EEEn ondorio negatiboak. ■

Texto: Jesús E. Ginto  
Fotografía: Jesús Uriarte



## GRUPO URKIDE



**E**l Grupo Urkilde, constituido en 1980, con sus Cooperativas esparcidas en la zona del Urola, básicamente en Azpeitia, se enfrenta en estos momentos a un importante desafío organizativo y empresarial con la reciente creación del Grupo Sectorial del Mueble Danona, encuadrado dentro del propio Grupo Comarcal.

Se ha escogido el nombre de Danona por el prestigio y la solera de que goza su cooperativa homónima dentro del sector del Mueble, estando integrado el Grupo Sectorial por las cooperativas Danona, Lan Mobel, Maiak, Gurola, Lerroa y la empresa de muebles tapizados Basarte. Quedan aparte Egurko, dedicada a la fabricación de Maquinaria para mueble y Zubiola, bien conocida por sus herramientas ampliamente utilizadas en la industria del mueble. Las ocho conjuntamente siguen configurando el Grupo comarcal Urkilde.

### Innovaciones

El progresivo deterioro de la demanda y los acelerados cambios que están pro-

duciéndose en el sector del mueble, han aconsejado a los responsables de Urkilde la adopción de unos planteamientos avanzados e innovadores en cuanto a comercialización, I+D y Diseño. Se intenta con ello unificar y coordinar al máximo la cartera productos de las cooperativas del mueble, así como su posterior comercialización.

La principal diferencia respecto a la etapa anterior, señala Ramón Requejo, Director General de Urkilde, radica en la creación de un Departamento de Marketing, que además de ocuparse del mercado, diseño y prototipos, centraliza toda la comercialización en una red única, tanto de cara al interior como a la exportación.

Con la introducción de este modelo se pretende también lograr una distribución más racional de los productos por segmentos y plantas según las capacidades de producción de las distintas cooperativas. El objetivo es reducir al mínimo los tiempos de maduración, lanzar series más pequeñas y aligerar rapidísimamente los stocks, haciendo

tudo ello posible gracias a una adecuada y extensa utilización de la Informática.

Nuestra meta a un cierto plazo, apunta Requejo, "es la de producir bajo pedido de forma generalizada", al igual que ya ocurre en Lan Mobel y en las fábricas más avanzadas de Europa, sobre todo alemanas, haciendo que nuestras grandes empresas sean "flexibles y rápidas como tigres y no pesadas como elefantes".

Por otro lado, la unificación de la red comercial conlleva la supresión de los almacenes distribuidos por la geografía española y la consiguiente instalación de terminales en cada una de las Delegaciones, posibilitando el contacto directo e inmediato con la Central Comercial de Azpeitia, desde donde se dará por ordenador la correspondiente orden de carga.

Por su parte, Egurko y Zubiola han experimentado asimismo cambios significativos en los últimos meses. Ahora Egurko se ocupa en exclusiva de la fabricación de maquinaria para

→ muebles, en tanto que Zubiola centra su actividad en la producción de herramientas y en el lanzamiento de un nuevo producto: elementos normalizados para troqueles y moldes, cuyo proyecto está ya ultimado y a punto de ponerse en marcha.

La dinámica derivada de estos procesos y ajustes, y la inclusión del mueble entre los sectores en Relanzamiento propuestos por el Gobierno Vasco, contribuye a que Ramón Requejo, en expresión muy gráfica, vea "la botella medio llena", es decir, a que se muestre moderadamente optimista sobre el futuro del Grupo Sectorial Danona y de Urkide, a pesar de la crisis que sigue sacudiendo al sector.

## DANONA

Con sus 450 socios es la grande del Grupo Sectorial y de Urkide. Nacida con "vocación cooperativa" en 1962 y fusionada cinco años más tarde con Euskalduna para dar lugar a la nueva cooperativa Danona, desarrolla durante varios años su actividad en distintas instalaciones hasta que en 1976 se traslada a la actual planta unificada, a orillas del Urola. Este paso se tradujo en un pequeño bache debido a problemas de



Sala de pruebas en Urkide

coordinación y de baja productividad que pronto quedaron subsanados.

Danona siguió su camino ascendente hasta 1982 en que también llama a sus puertas la crisis. La problemática derivada de esta situación, comenta su gerente Leandro Larrea, llevó a los responsables de Danona y Urkide a un replanteamiento general de la situación, decidiendo unificar la producción de Danona y COM (Cooperativa Obrera del Mueble) en Danona, si bien manteniendo dos redes comerciales, una para ca-

- *La principal diferencia respecto a la etapa anterior es la creación de un Dpto. de Marketing.*

da marca. De este modo, se racionaliza la competencia de ambas cooperativas orientando la marca Danona hacia el segmento medio y medio-alto y los productos con marca COM hacia el medio y medio-bajo.

Al mismo tiempo, se crea Lan-Mobel pensando en la fabricación de un mueble más económico; un segmento de mercado con buen potencial de penetración y que hasta entonces no había sido abordado por las cooperativas. Desgraciadamente, este replanteamiento no dio los frutos apetecidos, al no entrar entonces el mueble económico de Lan-Mobel con la fuerza que se esperaba en el mercado, a causa de una disminución de la demanda y debido también a problemas organizativos y de adecuación del nuevo producto al segmento elegido. Todo ello repercutió también en que Danona no pudiera

## URKIDE, HOY

**D**e las ocho cooperativas que componen el Grupo URKIDE, seis se dedican a la fabricación de muebles (BASARTE, DANONA, GUROLA, LAN-MOBEL, LEROA y MAIAK) y las otras dos (EGURKO y ZUBIOLA), una a la fabricación de Maquinaria para producción de muebles y otra a la de herramientas de corte para el trabajo mecánico de la madera, lo que significa que, directa o indirectamente todas están padeciendo los efectos de la crisis que tan frontalmente inciden hoy en los sectores de bienes de consumo duradero y en particular en el sector del Mueble.

Esta es la realidad con la que las cooperativas de nuestro Grupo tienen que contar, pero también es cierto que seguir hablando de transición y de crisis puede llevarnos a situaciones que acabarán amargándonos, por lo que, si queremos seguir avanzando, tenemos que actuar sobre esta base, desarrollando al máximo nuestras dosis de creatividad, intuición y rigor, para acomodar los actuales productos y estructuras a la nueva situación, sin consentir que la incertidumbre de hoy provoque el miedo al futuro.

Puestos aquí, tras analizar nuestro pasado y conocer los problemas actuales, las soluciones de nuestro Grupo pasan por un tratamiento distinto del binomio productomercado, adecuando nuestra capacidad productiva a la tasa de mercado pretendida.

Para ello, primero adoptamos la decisión de incorporar a la producción de EGURKO la maquinaria fabricada por ZUBIOLA y dedicar a ésta a la fabricación de Herramientas; y más recientemente, hemos creado un Grupo Sectorial del

Mueble, formado por el resto de las cooperativas, con un Departamento de Marketing común y una mayor interrelación entre las mismas.

Estas decisiones pretenden una mayor especialización y más elevado nivel tecnológico para adecuar nuestros productos a las nuevas exigencias y técnicas de producción en cuanto a Maquinaria y Herramientas se refiere; y dar con el diseño adecuado para cada centro de producción y los sistemas de fabricación, control y seguimiento idóneos, que garanticen un servicio óptimo, con unos stocks mínimos.

En definitiva pretendemos:

- Irrumpir en los segmentos de mercado en donde, por nuestras características y vocación, podamos ocupar un espacio, con cambios rápidos y acertados de modelos,
- Dar con un diseño acertado, tanto en sus formas (líneas estéticas) como en sus modos de producción; con un exquisito cuidado para adecuarlos al segmento de mercado pretendido,
- Agilizar los programas y medios de producción, para lo que debemos tener un equipo técnico y unos medios de producción que lo permitan, y
- Adecuar los canales de comercialización, distribución y almacén-servicio.

**Ramón Requejo**  
Director General

cumplir con las previsiones establecidas.

Actualmente, los objetivos de la política de Danona apuntan hacia una reducción notable del período de maduración del producto, implantando a este fin un completo Plan de Informatización de la producción que ya está funcionando a más del 50% y que el próximo año lo hará en su totalidad. Este Plan incluye el control permanente de todos los inventarios, desde las materias primas hasta el producto acabado y alcanza a todo el proceso de producción, desde los lanzamientos a fábrica hasta el control de los cambios de máquina etc. Un próximo paquete incluirá los análisis de costos.

En lo que respecta al diseño, Leandro Larrea subraya que siempre se le ha dado mucha importancia en Danona que, de hecho, "nació arropada por un equipo de diseñadores". Pero en su opinión, no hay que perder de vista que la producción ha de basarse en diseños de venta masiva asumidos mayoritariamente por la población. El asunto parece claro si se piensa que cada mañana es preciso dar trabajo a 450 socios-trabajadores.

Larrea no duda en calificar el actual momento de Urkide y de Danona como de "crucial y difícil", pero insinúa al mismo tiempo "que estamos en el buen camino" y afirma convencido "que en un par de años estaremos rejuvenecidos y reactualizados para afrontar el futuro con garantía". Por eso también, de cara al ingreso en la CEE, si bien reconoce que a corto plazo los efectos serán más negativos que positivos para el sector, piensa que tampoco hay que temer demasiado "porque no va a darse una avalancha de muebles y porque también obtendremos beneficios en la compra de materias primas y en otros aspectos".

## LAN-MOBEL

La crisis que había comenzado a afectar al mueble hogar en 1977 y que se tradujo en situaciones preocupantes en 1980-82, junto al importante cambio tecnológico que se estaba operando en el sector con la utilización creciente de sucedáneos de la madera (papel, melaminas, PVC), propició en su momento una reestructuración interna de Urkide que, como ya señalamos anteriormente, afectó básicamente a la actividad de Danona y Cooperativa Obrera del Mueble.

Como consecuencia de esta reconversión interna y en un intento por racionalizar la comercialización, Danona pasa a hacerse cargo de la línea de

muebles COM, hasta entonces competencia en el mercado, lanzándose una nueva empresa, Lan-Mobel, que se ocupará de producir muebles económicos, destinados al segmento más bajo del mercado y cuyo porcentaje suponía el 22% de la cifra total de negocios del sector.

En el corto período de tres o cuatro meses, explica José Luis Eguino, gerente de Lan-Mobel, "dimos un cambio total a la fábrica introduciendo un sistema de producción en base a series cortas y contra pedido". Esto ha sido posible, añade, gracias a un Plan de Informatización total de la empresa, iniciado en 1983 y que concluirá el próximo ejercicio. El uso masivo de la informática permite controlar todas las variables de la fábrica, trabajar con un catálogo mucho más amplio, con cambios de máquina a costes reducidos, ejecutar cualquier pedido por muy complicado y heterogéneo que sea, disminuir notablemente el período de entrega y ofrecer en definitiva un mejor servicio al cliente. Este nuevo esquema organizativo se encuadra en la tendencia de las fábricas de muebles más avanzadas de Europa, básicamente alemanas, cuyo objetivo es el de eliminar stocks sustituyendo su valor por maquinaria de alta tecnología.

Lan-Mobel fabrica un tipo de muebles similar al de Danona (librerías, salones, mueble juvenil), pero dirigido a un segmento de población con menor poder adquisitivo. Hasta ahora ha destinado un porcentaje muy reducido a la exportación (5%) y se espera superará el 10% en 1986, con la ayuda de la red comercial unificada del Grupo Sectorial Danona.

Para José Luis Eguino, la constitución de este Grupo Sectorial es algo muy positivo "al proporcionar más imagen de Grupo y posibilitar mayores cifras de negocio a un coste más bajo".

Lan Mobel cuenta con 136 miembros de plantilla, aunque sólo 78 trabajan directamente el mueble; diez prestan sus servicios en las Oficinas Centrales del Grupo Danona, otros 10 están reubicados (llegaron a ser 40) y 38 trabajan en un taller auxiliar al servicio de todas las cooperativas del mueble.

## MAIAK

Fue promovida por el Grupo Urkide, poco después de su configuración como Grupo Comarcal en 1980. En su promoción influyó un doble factor: el hecho de que, desde un tiempo atrás, las cooperativas Danona y COM venían madurando la idea de crear una planta para la fabricación de mesas de comedor, cuyo proceso de fabricación suponía bastantes dificultades en sus instalaciones. Por otro lado, la circunstancia de que la empresa Olatz, dedicada a muebles de hogar, entrara en crisis y anunciara suspensión de pagos y rescisión de contratos en 1979. Los trabajadores afectados se dirigen a CLP y a través de Urkide solucionan su grave problema promoviendo Maiak.

En noviembre de 1980 salen las primeras mesas al mercado. Actividad que colocaría pronto a Maiak como una de las primeras empresas fabricantes de mesas a nivel de Estado. Actualmente cuenta con 150 modelos de mesas distintos y uno de sus objetivos prioritarios, indica su gerente Facundo Oñaederra, es el de flexibilizar al máximo la producción, facilitando series cor-

- *Nuestra meta es la de producir bajo pedido de forma generalizada.*

En Danona se va hacia una reducción notable del período de maduración del producto



→ tas y atendiendo así mejor a las necesidades de los clientes.

Hasta 1984 los resultados de Maiak fueron francamente positivos, comenta Oñaederra, pero ya en ese año y durante el presente ejercicio, la crisis se ha hecho sentir con fuerza, afectando notablemente a la producción de mesas que normalmente suelen acompañar como producto complementario a librerías y salones. La respuesta de Maiak con el apoyo de Urkilde, ha sido la de cambiar radicalmente la oferta, en base sobre todo al lanzamiento del **Programa Flash**, de corte decididamente moderno y apoyado en la técnica del lacado.

El éxito de este Programa, puesto de manifiesto en la reciente Feria de Valencia, hace abrigar buenas expectativas a los responsables de Maiak, que esperan una total recuperación para el próximo año. Los muebles Flash, cuya comercialización se inició en julio, supondrán este año más de 40 millones de facturación, previéndose que sus ventas alcanzarán los 100 millones en 1986, cifra equivalente al 23% de la producción de la empresa. Al mismo tiempo, manifiesta Oñaederra, habrá que ir superando ciertos problemas derivados de la técnica del lacado, que una vez bien dominada podrá ser utilizada en otras cooperativas.

Una técnica, la del lacado, de incidencia cada vez mayor en la industria del mueble, como lo muestra el hecho de que el 70% o más del mueble expuesto en la última Feria de Milán, respondía a esta técnica, en la que Oñaederra tiene gran confianza, sobre todo "una vez que solucionemos los actuales problemas y asimilemos bien el proceso".

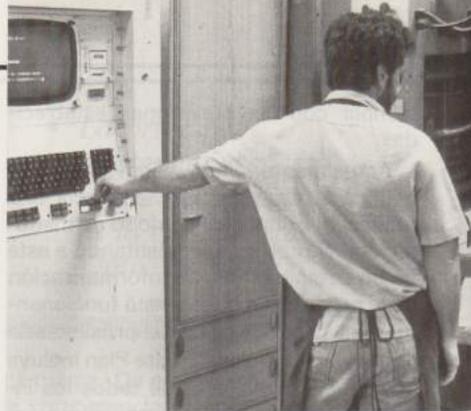
Para el gerente de Maiak, la constitución del Grupo Danona con su unificación de redes comerciales y demás me-

didias conjuntas, es un buen instrumento para luchar contra la crisis. Destaca que, a su entender, el principal desafío para el Grupo Danona y para Maiak está hoy día en la flexibilización de la producción, que haga posible un trabajo sobre pedido, reduciendo los tiempos muertos y los cambios de máquina. Lo cual requiere una creciente automatización y un uso cada vez más amplio de la Informática, tal como ya se está haciendo en el Grupo, con mayor o menor intensidad.

## GUROLA

Nace en 1968 de las cenizas de "Yutera Alberdi", que se había incendiado unos meses antes y sobre cuyos terrenos, cedidos por el dueño, se levanta la nueva empresa dedicada a la fabricación de muebles de tipo colonial. Asociada en 1970 a Caja Laboral, encauza su actividad como taller auxiliar del mueble, trabajando principalmente para Danona. Otro siniestro destruye posteriormente las instalaciones de Gurola que durante un tiempo se ve obligada a realizar su trabajo en distintas cooperativas, hasta que en 1980 adquiere el pabellón actual, próximo a Urrestilla.

La compra de la nueva planta se efectúa en un momento poco propicio, justamente cuando la crisis del mueble comienza a hacerse notar. La puesta en marcha de las nuevas instalaciones y maquinaria con las inversiones y el endeudamiento correspondiente, junto a la insuficiente cualificación de la mano de obra para fabricar dormitorios clásicos y la juventud del equipo directivo, en torno a los 25 años, repercutió negativamente en los resultados de Gurola, comenta su gerente Luis M.<sup>o</sup> Larrañaga, que además acogió entonces a personal poco cualificado proveniente de otras cooperativas.

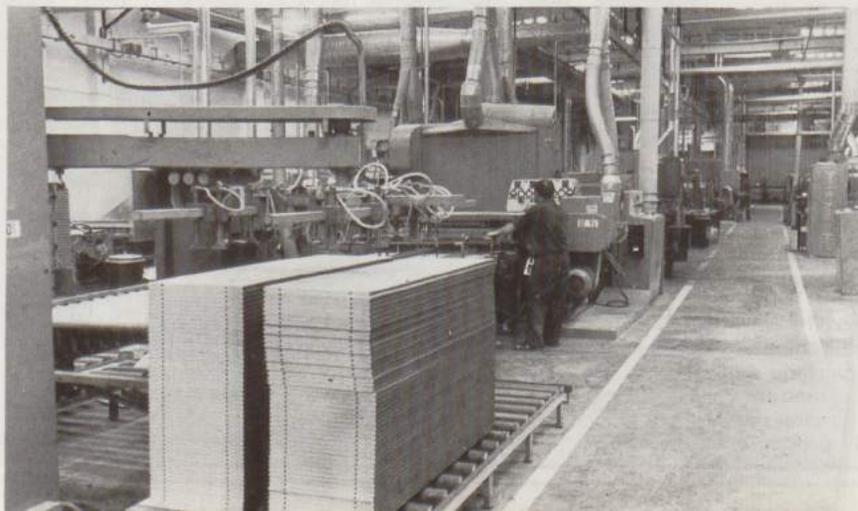


En opinión de su joven gerente, Gurola está culminando este largo proceso de aprendizaje, tanto por parte de directivos como del personal en general y los frutos comienzan a verse, a pesar de la crisis. Larrañaga se muestra optimista porque la cualificación ha mejorado sensiblemente, porque considera que en el mercado hay espacio suficiente para los dormitorios clásicos y modernos que Gurola fabrica y porque con la creación del Grupo Sectorial Danona y su red comercial unificada, será posible acceder a muchos más clientes que hasta ahora.

Hay otro aspecto significativo: la mejora sustancial de la productividad gracias a un aumento notable del valor incorporado de mano de obra, que aún deberá crecer más el próximo año, a juicio de Larrañaga. Mejora que ha coincidido con la incorporación de un nuevo Director de Producción y con unas buenas operaciones exportadoras destinadas a Francia, que absorberá este año más del 40% de la producción.

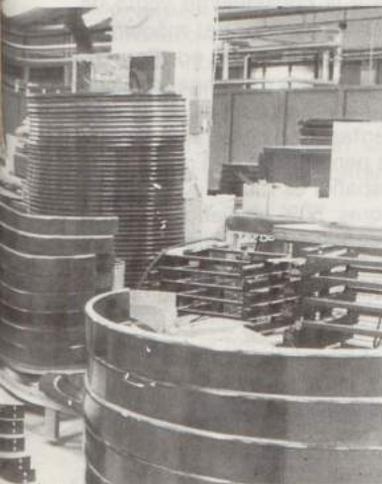
Nos va a costar despegar, reconoce Luis M.<sup>o</sup> Larrañaga, "pero estamos ya en el buen camino y contando con la ayuda de CLP y del Grupo Sectorial Danona, los dos próximos ejercicios pueden traer la definitiva consolidación empresarial". Para la consecución de este objetivo está previsto modernizar los medios productivos con inversiones urgentes a partir del próximo año, infor-

Se ha implantado un completo Plan de Informatización de la producción en Danona.





En Lan Mobil se trabaja ya informatizada con series cortas y contra pedido



El mueble de estilo de Leroa sigue gozando de buena acogida

Maiak dispone de 150 modelos de mesas

matizar el proceso de producción ya en marcha y concluir la integración de datos a nivel del Grupo Danona y Urkide. También es importante destacar el esfuerzo económico del colectivo cuyos anticipos se sitúan al 75% del nivel de CLP.

## LEROA

Dedicada al mueble de línea moderna, teniendo al pino insignis como materia prima, Leroa ha vuelto a confirmar en la reciente edición de la Feria de Valencia el éxito obtenido el pasado año, con motivo de su presentación oficial en el mercado del mueble. Luis Goenaga, su gerente, califica de satisfactorios los resultados obtenidos en este primer año de Leroa, habiéndose cumplido el Plan de Viabilidad por encima de lo previsto.

La utilización del pino Insignis ha sido posible gracias al esfuerzo investigador llevado a cabo en los laboratorios de Urkide, que también contó con el apoyo económico del Gobierno Vasco. Los análisis de laboratorio mostraron que era viable el saneamiento del pino, tan abundante en Euskadi, mediante la eliminación de nudos, hongos azulados y

resinas, haciendo posible su empleo en el mueble.

A esta tecnología propia para el saneamiento del insignis se sumó la configuración de paneles dotados de una resistencia y estabilidad totales y un diseño moderno a cargo del grupo catalán "Estudi Blanc", creadores del Programa Katua que incluye modernas salas de estar, librerías, mesas, armarios, dormitorios y mueble juvenil.

Programa que sigue disfrutando de una excelente acogida entre la clientela especializada de Leroa y el segmento medio-alto al que va dirigido este tipo de mueble. En estos meses, completa Goenaga, se está trabajando también sobre el mueble de oficina, "que esperamos poder presentar en la Feria de París en enero próximo".

Los productos de Leroa se distribuyen bien a través de una red comercial formada por 150 boutiques especializadas, teniendo su mejor mercado en Cataluña y en menor medida en Euskadi y Levante. Hasta ahora no hemos tenido ningún problema con el producto, indica Goenaga, quien añade que más bien han provenido del área de producción "en la que necesitamos ajustar más los medios productivos y mejorar la cualificación del personal". También el espacio físico comienza a ser un problema.

Leroa cuenta con una plantilla de 16 socios, con posibilidad de que se amplíe a 25 el año próximo. En lo que respecta a medios técnicos, hay que resaltar la fresadora de CN adquirida en agosto y que, en palabras de Goenaga, es casi equivalente a un Centro de Mecanizado en la Máquina-Herramienta. Gracias a ella han disminuido notablemente los tiempos inactivos de las máquinas, consiguiendo una mayor flexibilidad y una mayor polivalencia del personal. Aspectos fundamentales en una empresa como Leroa que prácticamente trabaja contra pedido y en la que el servicio al cliente es fundamental.

## BASARTE

Surge en 1980 con la idea de dedicarse al tapizado del mueble. Le costó un tiempo encontrar su hueco, hasta que al cabo de año y medio, decide centrar su actividad en el tapizado con diseño moderno, orientado hacia el segmento medio-alto, donde se ha consolidado como una de las tres primeras empresas a nivel de Estado.

Los primeros tiempos fueron un tanto difíciles, por su poca experiencia en un sector de gran competencia y por el insuficiente nivel profesional de su gente que a lo largo de estos años, constata con satisfacción su gerente Iñaki Arana,

ha aprendido muy bien el oficio y cumple perfectamente tanto cuantitativa como cualitativamente. Buena muestra de ello es la Mención de Honor al mueble tapizado concedida a Basarte en la última Feria de Valencia.

Donde mejor vende la cooperativa azpeitiarra es en Euskadi y luego en Cataluña, exportando el 15% de su producción a Francia, Bélgica, Holanda, Alemania, EE.UU. y Canadá. Arana piensa que es un mercado claramente en alza, aunque insiste que es necesario crear más imagen del mueble de diseño. La creación a nivel estatal del Grupo SIDI de diseño moderno compuesto por 40 empresas y al que pertenece Basarte al igual que Herriola y Leroa, obedece a este propósito y al deseo de ofrecer en el exterior una imagen avanzada, de cara a la promoción del mueble hecho aquí.

Con Herriola y Leroa mantiene Basarte estrechas relaciones, ya que las tres cooperativas se dirigen al mismo segmento de mercado y responden a gustos similares. Además sus productos-lámparas, muebles y tapizados-son perfectamente complementarios. "Nos intercambiamos información, vamos juntos a Ferias y nos ayudamos en todo momento", comenta Iñaki Arana, quien por otro lado valora enormemente la labor del diseñador que ha de conocer bien a Basarte para saber realmente las posibilidades que ofrece.

El gerente de Basarte, cooperativa que cuenta con 28 socios, no olvida que las cargas acumuladas son fuertes y que habrá que trabajar duro. Piensa que el reto es grande y la competencia brutal, por lo que hay que estar en vigilancia permanente pese a tener un nombre en el mercado.

## EGURKO

Resultado de la fusión de las empresas Zumai y Urgain, la cooperativa Egurko de Zumaia inicia su actividad en 1967 asociándose a CLP dos años después. Desde el comienzo centra su trabajo en la fabricación de maquinaria para la madera en torno a tres productos base: la sierra 2000, la lijadora 1000 y la cizalla. En 1970 se incorpora la perfiladora doble, anadiéndose en 1975 la chapeadora, realizada con licencia Reimann.

Durante la década de los setenta y sobre todo a partir del 75, el crecimiento de Egurko es "meteórico", en expresión de su gerente José Antonio Aguirre, pasándose en 1976 a los pabellones actuales e iniciándose la actividad exportadora a Latinoamérica, al mismo tiempo que se expandía fuertemente el mer-

La informática permite controlar todas las variables en Lan Mobil.

→ cado interior. De los 25 socios iniciales se llega en 1979 a 125, año en que la producción de Egurko se centra en tres elementos básicos: las perfiladoras, las lijadoras y la chapeadora que con licencia inicial de Reimann luego evoluciona con un desarrollo propio.

La década del ochenta se abre con malos augurios: con una recesión importante en el mercado español (1980) y

el descalabro de los mercados latino-americanos (1981), adonde venía exportándose el 35% de la producción, principalmente a México. Durante el periodo 81-82 tiene lugar un desfonda- miento generalizado del mercado español del mueble, recuerda Aguirre, haciendo aflorar la crisis y los resultados negativos, dando lugar a un cierto desempleo estructural en la cooperativa que es paliado gracias a la política de reubicaciones.

A la vista de la situación, en 1982 se traza un Plan de Viabilidad a largo plazo, que se traduce en 1983 en la adopción de una serie de medidas de estructuración interna, en la potenciación del mercado exportador hacia áreas seguras y en el desarrollo propio de productos con tecnología avanzada.

Mientras tanto, continúa el desmoronamiento del **mercado interior** con el hundimiento de importantes empresas del mueble y la consiguiente venta de un abundante parque de máquinas, muchas de ellas fabricadas por Egurko, y ofrecidas a precios de ganga, con claros efectos negativos para su política interior de ventas. Conviene recordar que la cuota de penetración de Egurko en el mercado español es muy elevada (90% en perfiladoras, 50% en lijadoras y 70% en chapeadoras), por lo que cualquier fluctuación de la demanda interna repercute inmediatamente en su actividad.

De ahí el decidido impulso que se ha dado a la **exportación**, subraya Aguirre, dirigida fundamentalmente a tres países: Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia. Para la penetración en USA se ha utilizado como plataforma el Programa FACA y Aguirre confía en que la promoción comercial en Ferias "Open Houses" y el contar con un dele-



Tapizado con diseño moderno, especialidad de Basarte

## GRUPO URKIDE

EMPRESA	INICIO ACTIVIDAD	PLANTILLA			CATALOGO Y DESTINOS SECTORIALES		MERCADO Y VENTAS			
		MOD	MOI	TOTAL	PRODUCTOS	Destino Sectorial	ESTAT. %	EXPORTACION		(miles) CIFRA VENTAS
								%	Áreas Geográficas	
BASARTE B.º Landeta s/n AZPEITIA	1976	19	9	28	Muebles tapizados (sofas, butacas, sofas-cama)	Mueble de hogar	89	11	C.E.E. U.R.S.S. y Países Asiáticos	265.000
DANONA B.º Lasao s/n AZPEITIA	1962	240	221	461	Mueble salón neoclásico y moderno Mueble modular moderno y clásico Mueble juvenil	Bienes de Consumo	88	12	C.E.E. USA Arabia	3.725.000
EGURKO B.º Estación s/n ZUMAIA	1969	64	46	110	Taladros, Sierras, Lijadoras... Maquinaria para fabricantes de Muebles y Carpinterías	Bienes de Equipo	73	27	C.E.E. USA	555.000
GUROLA B.º Urrestillas s/n AZPEITIA	1968	71	22	93	Dormitorios clásicos	Bienes de Consumo	78	22	C.E.E.	615.000
LAN-MOBEL B.º Landeta s/n AZPEITIA	1961	92	46	138	Dormitorios modernos Mueble Juvenil	Bienes de Consumo	100	—	—	675.000
LEROA B.º Landeta s/n AZPEITIA	1984	10	5	15	Mueble de Hogar Mueble de Oficina	Bienes de Consumo	100	—	—	82.000
MAIAK B.º Landeta s/n AZPEITIA	1979	31	14	45	Mesas de salón y comedor Salón moderno-elementos modernos	Bienes de Consumo	88	12	C.E.E.	460.000
ZUBIOLA B.º Landeta s/n AZPEITIA	1967	64	32	96	Herramientas de corte	Bienes de Equipo	92	8	C.E.E.	164.790
TOTALES		591	395	986			87	13		6.541.790

gado exclusivo en Nueva York dará sus frutos el próximo ejercicio, con unas ventas previstas de 100 millones de pe-petas.

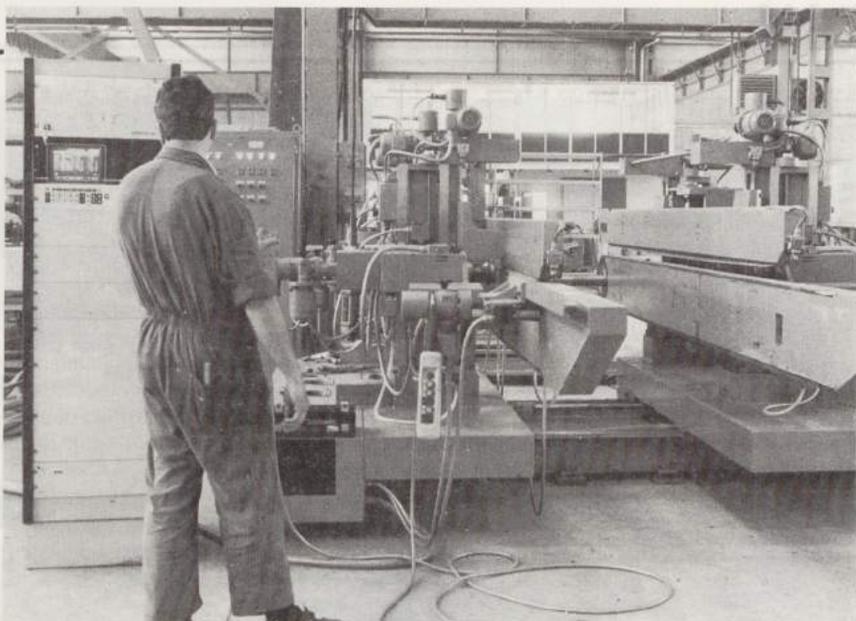
En Gran Bretaña, la potencialización de la infraestructura comercial -con cinco representantes y un Director comercial-, se ha reflejado ya en un aumento significativo de las ventas, pasando de 10 millones en el 84 a 60 en el presente ejercicio, previéndose 100 millones para el 86. En cuanto a Francia, la introducción iniciada hace 4 años va consolidándose con el asentamiento de la red comercial. Los responsables de Egurko estiman que los resultados en el mercado francés deberán ser equiparables a los del mercado británico y norteamericano.

Para lograr estos objetivos ambiciosos, los responsables de Egurko se apoyan en el despliegue de medios humanos y técnicos dedicados a la exportación y en el hecho de que ni Estados Unidos ni Francia ni Gran Bretaña cuentan con fabricantes importantes de maquinaria para el mueble, cuya actividad está casi monopolizada por alemanes, italianos y Egurko que, en opinión de Aguirre, es perfectamente competitivo frente a aquellos.

La competitividad y calidad de los productos de Egurko recibirá sin duda un fuerte impulso con la aplicación a sus máquinas del **Plan de Desarrollo Tecnológico**, centrado en la automatización electrónica de sus máquinas perfiladoras y combinadas (chapeadora-perfiladora), que desde 1984 viene realizando en colaboración con Ikerlan y el apoyo del Ministerio de Educación y Ciencia.

A fin de ganar tiempo, los responsables de Egurko han decidido incorporar de modo transitorio tecnología electrónica italiana a sus equipos, cuyos prototipos han sido presentados en la última Feria de Hannover. Para mediados del 86, adelanta Aguirre, "habremos concluido el desarrollo completo del Programa, de manera que podremos ir sustituyendo la tecnología italiana con un desarrollo propio. A medio plazo, el objetivo es poder unir estas máquinas a un ordenador central que haga posible su programación con el sistema CAD/CAM y facilite un tipo de producción totalmente flexible.

Otro hecho a destacar en el proceso reconversor de Egurko es la absorción



En 1986 se incorporará desarrollo electrónico propio en las máquinas fabricadas por Egurko.

de la sección de maquinaria de Zubiola, básicamente, el taladro, clavijado y seccionadoras de precisión, cuyo carácter es complementario con la producción tradicional de Egurko. Con ello, a juicio de Aguirre, "se potencia la imagen de empresa ampliándose la cartera de productos, aunque también se complica algo la gestión".

## ZUBIOLA

Comienza a funcionar como un pequeño taller en 1961, planteándose su actividad como cooperativa en 1967 y orientándose hacia una doble línea de fabricación: maquinaria para la madera y herramientas para metal y madera, limitándose pronto a la madera. Hasta 1980, año en que cuenta con 140 socios, las cosas marchan bien siendo incluso líderes en el mercado con varios productos. Pero a partir de ese año la crisis se hace notar y se acomete un replanteamiento global.

Se efectúa un Plan de viabilidad, cuyas conclusiones marcan las líneas de una reconversión interna que tiene lugar en 1982. A finales de este año, 22 socios de Zubiola se incorporan definitivamente a Gurola, 76 continúan en Zubiola (maquinaria y herramientas) y el resto de personal es reubicado en distintas cooperativas.

Se intenta reconducir la actividad de Zubiola con los 76 socios, continúa explicando José Antonio Orbeago, gerente desde febrero y anterior presiden-

te de la cooperativa, pero el mercado sigue decreciendo y los números no cuadran. De modo que en 1984 se hace un nuevo replanteamiento que supone, básicamente, el traspaso a Egurko de la sección de maquinaria para muebles. Opción que es aprobada por la Asamblea de Zubiola el pasado 23 de enero.

Consecuencia de estas reconversiones, de indudable coste social pero inevitables para el funcionamiento de Zubiola, su situación actual es la siguiente: parte de sus socios se incorporan a Egurko al trasladarse la producción de maquinaria, 35 proseguirán con la fabricación de herramientas y el resto se dedicará a una nueva actividad (elementos normalizados para troqueles y moldes) promovida por Urkide y CLP, cuyo proyecto está ultimado y a punto de ponerse en marcha.

La producción de herramientas, ocupación tradicional de Zubiola, absorberá en principio a 35 personas, previendo su ampliación en cinco años a 53. Para el relanzamiento de esta actividad, explica J.A. Orbeago, se ha firmado un acuerdo de colaboración con una empresa puntera italiana, que incluye la transferencia de tecnología y la comercialización conjunta de productos. Se contempla, asimismo, una intensificación de las inversiones productivas, sobre todo en máquinas de CN, que permitirá una mayor flexibilidad de la producción y una respuesta ágil y rápida. Aspectos sumamente necesarios en un trabajo con alto porcentaje de herramientas especiales (50%), con lotes de fabricación reducidos y plazos de entrega urgentes. También se va a impulsar la informatización en todas sus áreas, incluida la producción.

- *Está a punto de ponerse en marcha la nueva promoción en Zubiola.*



## EL NUEVO ESQUEMA RESPONDE A UN "CONCEPTO GLOBAL" DISTINTO

La creación del Grupo Sectorial Danona dentro del propio Grupo Comarcal Urkilde, los Servicios derivados de esta restructuración y las consecuencias de este nuevo esquema operativo, sirvieron de fondo a la Mesa Redonda en la que participaron Ramón Requejo, Director General; Mikel Aguirrezábal, Presidente; Mikel Zabala, Director Social y Javier Santiago, Director de Márketing del Grupo Danona. Estuvieron también presentes los gerentes José Antonio Aguirre (Egurko), Luis Larrañaga (Gurola), José Antonio Orbeago (Zubiola) y Leandro Larrea (Danona). Actuó como moderador Simón Mz. de Arriobe.

— La primera pregunta obligada es por qué se crea ahora el Grupo Sectorial Danona dentro del propio Urkilde.

— Haciendo un poco de historia, cabe decir que la configuración de Urkilde obedeció en su momento más a una necesidad social y comarcal que a imperativos empresariales. Sin embargo, también hay que constatar que desde sus primeros pasos, además de los servicios generales comunes, queda clara la especificidad sectorial de las empresas del mueble, al crearse unos servicios comunes de diseño, prototipos, investigación de producto y exportación.

Luego viene una segunda fase: a la vista de que el mercado acentuaba su recesión, de que Danona y Cooperativa Obrera del Mueble tenían problemas para vender sus productos, haciéndose entre ellas mismas una fuerte competencia, se estudia el tema y se decide trabajar en un segmento de mercado de mueble más económico, sobre el que hasta entonces no se incidía. Con este fin se constituye Lan Mobil, mientras siguen comercializándose los muebles con la marca COM. En aquél entonces se pensó que este proyecto iba a significar la saturación productiva de Danona y la potenciación de la nueva Cooperativa dedicada al mueble económico.

Pero las cosas no fueron tan bien y el esquema no resolvió todos los problemas que pensábamos iba a solucionar. A la profunda recesión del mercado se unieron fallos de coordinación y de clarificación de competencias, que con el nuevo proyecto del Grupo Sectorial Danona se intenta ahora encauzar.

— ¿Dónde fallaron principalmente los mecanismos en la etapa anterior?

— Partimos entonces de un punto de referencia básico: que el gerente, como responsable de la empresa, debía tener la responsabilidad de la propia factura-

- *En la etapa anterior en vez de racionalizar la competencia la íbamos amontonando.*
- *El gerente ya no se ocupará directamente del tema comercial, pero tampoco lo desatenderá.*
- *En esta etapa hemos decidido volcarnos en la organización y gestión.*

ción y distribución de los productos, ya que de otra forma no veíamos cómo iba a poder responder con garantía ante la Junta Rectora de su Cooperativa. Este planteamiento se ha revelado insuficiente a nivel de Grupo.

Por otro lado, desde el Departamento de Producto tratamos de diferenciar los segmentos de mercado y los productos a elaborar por las distintas Cooperativas. Pero en la práctica, lo que ha ocurrido es que en la medida en que cada Cooperativa necesitaba vender sus productos y que no se daba el adecuado servicio en calidad, precio y distribución de modelos, los muebles de las distintas Cooperativas han terminado dirigiéndose al mismo segmento de mercado, sin conseguir la adecuada dispersión de productos y haciendo que las redes comerciales de unas Cooperativas fueran invadiendo las de otras. En vez de racionalizar la competencia la íbamos amontonando.

Además nuestras diferentes redes comerciales, guiadas por el objetivo de captar las ventas, no siempre se respetaban entre sí.

— **¿Cuáles son las líneas básicas de esta nueva reestructuración?**

— Antes, con el Departamento de Producto que comprendía la información de mercado, I+D y diseño, teníamos mercado y diseño pero poca coordinación del Departamento con las fábricas a través de sus respectivos Dptos. de Ingeniería. Sobre todo se daba poco contacto de esa información de mercado con las personas encargadas de gestar y vender el producto.

Precisamente, lo que ahora distingue al nuevo proyecto es la puesta en marcha de un Dpto. de Marketing, en el que además de mercado, diseño y prototipos, está la comercialización de los productos tanto interior como exterior. De este modo, los Departamentos Comerciales ya no dependen de las gerencias sino de un único Dpto. de Marketing que incluye un Director de Comercio Interior, otro de Exterior, un Director de I+D y un Director de Diseño y Prototipos.

Esta es la diferencia fundamental con el esquema anterior. No se trata de añadir algo más a lo que teníamos sino que responde a un concepto global distinto: Partiendo de la base de que pensamos mejorar el servicio y de que nuestra fac-

turación ha de venir con el incremento de productos, eso significa automáticamente una racionalización de los stocks terminados y la racionalización pasa por una unificación de los almacenes. Consecuentemente, por la desaparición de los almacenes distribuidos por la geografía española y de la Delegación como elemento pulmón distribuidor.

Antes era el propio delegado el responsable de la distribución. Ahora su almacén ya no existe y corresponde al almacén central y al Dpto. de Distribución la entrega directa del producto a los clientes. A primera vista, parece un contrasentido que vayamos a mejorar el servicio quitando los almacenes, pero esto hoy día es perfectamente viable gracias al apoyo de la informática.

— **O sea, que el gerente se desentiende totalmente de la comercialización...**

— La unificación de la red comercial no va a suponer que los gerentes se desentiendan de la comercialización de los productos de su empresa, ya que éste es un tema clave al que no pueden ser ajenos. Es cierto que va a perder cierta autonomía y que no va a ocuparse directamente del tema comercial, pero eso no significa que no vaya a seguir teniendo contacto con su problemática. No cabe duda que surgirán algunos conflictos de competencia, pero hallarán la solución adecuada contando con la buena voluntad de todos.

— **¿La comercialización va a realizarse bajo una marca única?**

— Aunque el Grupo Sectorial haya adoptado el nombre de Danona, por el prestigio que esta cooperativa tiene dentro del sector, continuaremos comercializando los muebles como hasta ahora, es decir, aprovechando las distintas marcas de las cooperativas. También hay que subrayar que Leroy y Barsarte mantendrán por el momento su propia red comercial, debido a la particularidad de su estilo y diseño y al hecho de contar con puntos de venta completamente distintos.

— **Teniendo en cuenta que la remodelación afecta básicamente al concepto de producto-mercado y a la comercialización, hay personas de nuestros colectivos que se preguntan si ésta es ya la solución definitiva y por qué no se han abordado otros aspectos relacionados con la marcha empresarial como es el caso de la productividad, de los sistemas de fabricación etc.**

— En nuestros análisis hemos puesto en tela de juicio a todos los Departamentos y está claro que el paso dado no es sino uno más dentro del proceso. Eso no quiere decir que mañana, por ejemplo, no afrontemos la unificación de la propia distribución.

Se ha llegado incluso a sugerir con cierta insistencia que por qué no configuramos una empresa única, de cara a una mayor eficacia empresarial. Pues no la hacemos sencillamente porque consideramos que ahora no nos interesa, ya que estimamos que los niveles de responsabilidad están bien distribuidos.

Partiendo del principio de que las ventas son el elemento tractor de todo lo demás, incluida la productividad, es por lo que en esta etapa hemos decidido volcarnos en la organización, concluyendo el proceso de informatización y coordinando al máximo todos los procesos: desde que entra el pedido hasta su paso por la fase de diseño o prototipo, buscando periodos de maduración lo más cortos posibles y mejoras sustanciales en el servicio y ventas.

Ya vendrá en dos o tres años el momento de introducir máquinas más sofisticadas en el área de producción, pero hoy por hoy los medios técnicos con los que contamos siguen estando a un nivel adecuado. Aunque eso no impide que pensemos ya en un futuro Dpto. de Producción conjunto, en el que se valoren las posibles economías internas de cada planta, se efectúen análisis de calidad, de costes, de productividades etc. Pero por el momento, pensamos que



José A. Aguirre, Gerente de Egurko



Ramón Requejo, Director de Urkide

José A. Orbegozo, Gerente de Zubiola



Mikel Aguirrezabal, Presidente de Urkide

→ hemos de concentrar nuestras energías en la organización y gestión de nuestras cooperativas.

Toda esta evolución exige sin duda una mentalización de nuestros socios que han de contemplar como normal el cambio gradual y constante en nuestras empresas y Grupo. Crear esa cultura del cambio no suele ser problema siempre que vayamos acertando en hacerlos bien.

— Aunque la pregunta resulte un tanto sensible, ¿creéis tener la cobertura humana adecuada para llevar adelante estos cambios?

— Si bien la respuesta va a ser obligadamente relativa, creemos poder contestar que sí, ya que todos los que tienen puestos de responsabilidad en este momento han demostrado suficiente valía y experiencia en otros momentos difíciles. También estimamos que, en general, nuestros colectivos piensan que este equipo es capaz de sacar las cosas adelante, que siguen creyendo en él y lo que también es importante que cada componente del equipo continúa creyendo en el equipo.

— Volviendo atrás en la historia de Urkide ¿hasta qué punto su constitución no se debió más a la presión de Caja Laboral, tal como han sugerido que les ocurrió a otros Grupos, y no tanto a la propia dinámica de las Cooperativas de la zona?

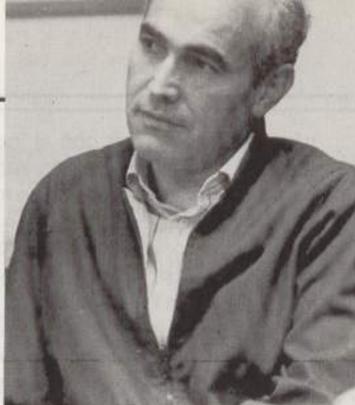
— En nuestro caso puede decirse que el proceso surgió desde dentro, ya que desde siempre intentamos promover una colaboración entre las empresas del mueble del Grupo Asociado a CLP, porque no nos parecía lógico que nos hiciéramos una competencia tan rabiosa entre nosotros, cuando había suficiente segmento de mercado para todos. De ahí, por ejemplo que tomáramos parte activa y directa en la creación del Grupo Alzari, siendo Danona de las que más empujó.

Aquí en Azpeitia sin que Caja Laboral nos dijera nada, afrontamos el tema de Danona y Cooperativa Obrera del Mueble, y fueron por otro lado Egurko y Zubiola quienes se aproximaron a nosotros con la idea de montar unos servicios comunes con las Cooperativas del mueble. En realidad, el Grupo Urkide estaba ya fraguando cuando los de División Empresarial nos empujaron para su constitución definitiva.

No obstante, también hay personas entre nuestros colectivos que opinan que Caja Laboral jugó un papel determinante en la creación de Urkide que, a su modo de ver, no habría respondido tanto a una verdadera necesidad cuanto a una política global de CLP.

Leandro Larrea,  
Gerente de  
Danona

Luis M. Larrañaga,  
Gerente de  
Gurola



Javier Santiago, Director de Marketing



Mikel Zabala, Director Social

— El Grupo Sectorial Danona, formado exclusivamente por las Cooperativas del mueble no incluye a Egurko y Zubiola, cuya actividad se centra en la fabricación de maquinaria o herramientas para el mueble. ¿Supone esta decisión una cierta marginación de estas dos Cooperativas, o al menos lo sienten así sus colectivos?

— Egurko y Zubiola continúan perteneciendo al Grupo Comarcal Urkide, lo que significa que comparten un conjunto de servicios con las demás Cooperativas que hoy integran el Grupo Sectorial Danona. Por lo demás, los colectivos de Egurko y Zubiola no se sienten en absoluto marginados ni tampoco demasiado implicados. Lo ven un poco desde fuera, pero pensando que el proceso emprendido será beneficioso para el Grupo y consecuentemente para todos.

Desde una óptica empresarial, aunque Egurko y Zubiola queden fuera de la Agrupación Sectorial, no hay que olvidar que nuestras actividades están muy interrelacionadas y que el aprovechamiento de experiencias y desarrollos es algo que interesa a todos.

Además, está claro que la mayor potenciación empresarial contribuirá a dar más eficacia a los distintos Departamentos y facilitará una gestión más técnica, posibilitando unos mayores niveles de colaboración conjunta, sobre todo a la hora de experimentar maquinaria y herramientas de Egurko o Zubiola.

— ¿Cuáles van a ser las principales repercusiones sociales de los cambios apuntados en el funcionamiento y estructura del Grupo Urkide?

— Desde el punto de vista social, lo primero que hay que recordar es el enorme esfuerzo de nuestros socios para la recuperación de sus empresas. Si el Consejo General aprueba la propuesta, durante un período de cinco años se estará ampliando el capital por parte de los colectivos y recibiendo anticipos del 80% del nivel de CLP.

La reestructuración implica, asimismo, una cesión de competencias a los órganos centrales, siendo necesario redefinir las competencias de los gerentes, Juntas Rectoras, Consejo General Comarcal etc. También va a estudiarse una retribución equivalente en todas las Cooperativas, la reconversión de Resultados, la posible normativa de calendario flexible etc.

— ¿Como véis la posibilidad de crear nuevos empleos y de lanzar nuevas promociones cooperativas dentro de Urkide?

— Es cierto que en el Grupo contamos con un Departamento de Promoción, pero no cabe duda que nuestra preocupación a dos o tres años vista es la de mantener los puestos de trabajo que tenemos y la de abordar el problema de los excedentarios. Se trata, en definitiva, de aprovechar bien lo que tenemos y de sacar la mayor rentabilidad a los medios humanos y técnicos con que contamos, sin desistir por supuesto de lanzar nuevas promociones a medio plazo.

En cuanto a promociones, tampoco hay que olvidar la creación de Leroa el pasado año y la próxima puesta en marcha de una nueva actividad dentro de Zubiola, si bien en ambos casos los nuevos empleos han servido para absorber el excedente laboral que se había dado en el Grupo. ■

# "NO ESTAMOS TAN ATRASADOS EN TECNOLOGIA COMO EN DISEÑO"

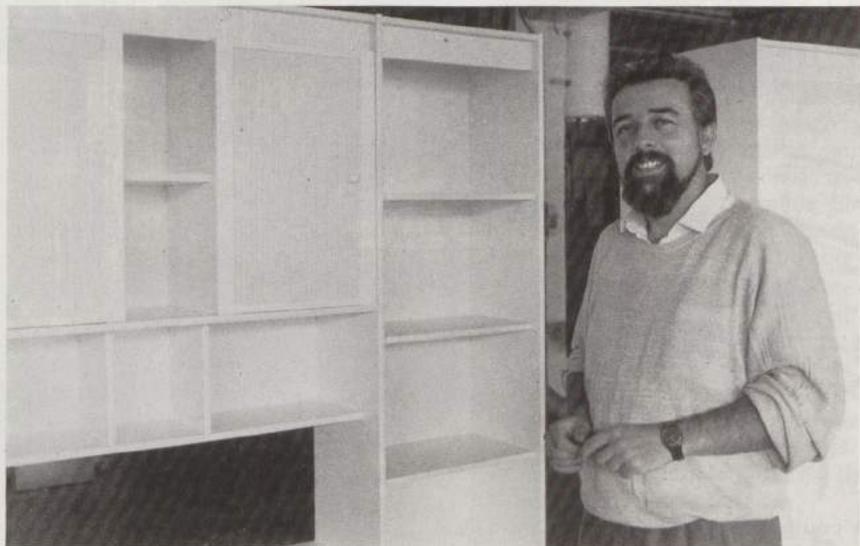
**J**on Arrieta es el responsable del nuevo Dpto. de Producto del Grupo Sectorial Danona, cuya labor abarca a todos los aspectos relacionados con el diseño, la investigación del mercado previo al diseño, el diseño de los productos, las primeras fases de su industrialización, el lanzamiento de catálogos, presentación en Ferias, etc. Con anterioridad existía ya este Departamento con un carácter de servicio a las Cooperativas del Grupo pero ahora, matiza Jon, depende directamente de Marketing y su función es más ejecutiva y directa.

Para Arrieta éste es un Departamento clave, a través del cual se intenta dar una mayor importancia al mercado, recogiendo información del mismo y creando los productos en consonancia con las necesidades captadas. De un mercado "que se está moviendo mucho en los últimos años y que se ha complicado bastante respecto a la generalizada homogeneidad anterior. Constatamos que la gama de productos se va ampliando y diversificando enormemente, orientándose cada vez más hacia huecos de mercado o extractos culturales específicos".

Al referirse a los distintos tipos de mueble, sugiere Jon que la evolución ha sido más fácil en el mueble juvenil por tener un destinatario más abierto a las modernas tendencias. Es un segmento en el que ha habido que responder a la necesidad de disponer de un sitio para estudiar, dar cabida a las nuevas técnicas de juego y estudio en base, por ejemplo, a pequeños ordenadores, adaptar el espacio a las exigencias deportivas o a mayores medidas corporales.

Este proceso ha sido más lento en el mueble comedor y de salón, porque aquí los padres intervienen más, precisa Jon. Sin embargo, añade, al adquirir el salón una mayor significación por causa sobre todo de la TV y de los aparatos de alta fidelidad, el amueblamiento de esta parte de la casa también ha dado un avance notable en los últimos años. Ello ha influido en que se dé hoy día un tipo de mueble que funcionalmente se integra en la línea moderna, aunque mantiene su fachada clásica en el plano estético, en lo que concierne a colores, formas, molduras etc.

La evolución más lenta se ha dado en los muebles de dormitorio, si bien aquí



también se ha dado un cambio en el diseño, influido por el replanteamiento que hoy se hace del concepto del armario y la distinta valoración en el sistema de dormir. Delo que no cabe duda, pronostica Jon, es que los chavales y adolescentes de hoy pedirán el día de mañana un tipo de mueble-dormitorio más parecido al que tienen.

Otro aspecto que tiene muy en cuenta el diseño actual es el de hacer las cosas más económicas. En este sentido, explica Jon Arrieta, cobra especial relevancia la incorporación de nuevos materiales como el papel melamínico o el plástico PVC y la utilización de nuevas técnicas como el teñido de las chapas, las lacas, los tubos, gomas y metales, que facilitan una mayor integración del mueble con el hábitat y los tiempos que vivimos. En este sentido, recuerda Jon, que Urkide dispone hoy de una planta de tejido de madera, única a nivel de Estado, que puede permitir en un futuro próximo la coloración de muebles, a juego con los elementos ornamentales de la casa.

La potenciación del diseño y la política de producto reseñada, hace ver Arrieta, requiere una mayor dedicación de medios humanos y un incremento de la colaboración con diseñadores del exterior. En esta tarea estamos ahora, señala, "ya que estamos convencidos que la promoción del diseño es algo importantísimo para nuestra industria del mueble y que, de hecho, no estamos tan atrasados en tecnología como en diseño". Jon se muestra optimista porque los vientos actuales, como es el

caso de la moda en el vestir, soplan decididamente en la misma dirección.

Hace hincapié, asimismo, en algo tan elemental en nuestros tiempos como es la comunicación y no duda en afirmar "que en estos momentos una de las principales causas de la crisis del sector del mueble es la falta de comunicación adecuada". Explica al respecto que la distribución tan atomizada que existe en España no dispone de estructura ni capacidad para hacer campañas de información y de comunicación de cara al consumidor. De este modo, subraya, "las innovaciones que hacen los fabricantes no llegan al consumidor final o lo hacen muy tardíamente".

"Habrà que saltar eso", exclama convencido Jon Arrieta, "para ello, los fabricantes tendremos que elaborar un plan de acceso directo al consumidor para que conozca realmente los productos que se están fabricando y diseñando, contribuyendo así a educar de alguna manera sus gustos por el mueble moderno".

Jon insiste en la importancia de los medios de comunicación -prensa, revistas especializadas, TV- y en la publicidad incluso conjunta, "para ir creando ambiente por el mueble del diseño, al igual que se están realizando campañas de promoción de la nueva moda". Pienso también que en el previsto Plan de Relanzamiento del Gobierno Vasco respecto al mueble, no debería faltar un capítulo dedicado al lanzamiento del mueble y a las nuevas tendencias en gusto y diseño.



# FALTA COORDINACION EN LOS DEPARTAMENTOS COMERCIALES

L.J. Arrieta Bercibar

Y me explico:

Si partimos de las definiciones que en su política de mercados tiene establecido el Grupo Ularco, veremos que uno de los más importantes principios y quizá al que más realce está dando la situación económica actual, es la "necesaria voluntad" de dirigir a los mercados internacionales una parte sustancial de nuestras producciones en aras a diluir riesgos, estabilizar planes, crear imagen... vender.

## Planes e información mutua

Analizando la disponibilidad de medios-humanos y económicos que para la exportación disponemos, tanto en el Grupo Ularco como en la organización de exportación de Caja Laboral Popular, cabe preguntarse si la relación medios empleados/eficacia es la que debiera ser, y si las ineficacias existentes son, en buena parte, debidas principalmente a la descoordinación y, en algún caso, a la falta de definición de aspectos importantes de nuestra gestión.

Es difícil aceptar que en una organización que comparte pérdidas y ganancias y que además está firmemente comprometida con Caja Laboral, carezcamos, a excepción de la necesaria unión para la definición de los grandes principios motores de nuestra actividad, de los elementos de coordinación necesarios para obtener la máxima eficacia de los importantes recursos humanos y económicos destinados a hacer realidad esos principios. Salvo contactos o informaciones esporádicas y a título personal, desconocemos los planes de promociones y visitas que cada una de las comerciales tiene previstos para cada ejercicio, dándose así situaciones poco convenientes, como la de visitar al mismo presunto cliente dos o más miembros de nuestro grupo, ofertando cada uno el reducido catálogo de la empresa a la que representa y dando una sensación de ir por el mundo como pertenecientes, no a un Grupo, sino a empresas u organizaciones que nada tienen en común.



## Situaciones lamentables

Aparte de la mala imagen que se transmite al comprador, esta forma de actuar da pie a situaciones lamentables como la de ofertar a un mismo cliente un producto con precios diferentes, o verse obligadas dos empresas del grupo a competir entre sí en un "tender" oficial en un país extranjero. Estas situaciones a pesar de que no son frecuentes, reflejan la incorrecta situación en la que nos desenvolvemos. Esta descoordinación es tal, que para un mismo país hay empresas del grupo con representante oficial, otra con comisionista y alguna que en su día ofreció representa-

ción en exclusiva para un producto que estaba siendo promocionado por otra de las citadas cooperativas.

Se desconoce qué empresas tienen representantes y qué clase de compromisos adquiridos y a respetar en cada país y por cuanto tiempo.

De los informes que se supone que cada comercial elabora a la vuelta de cada promoción, no se transmite una información básica relacionada con aspectos de interés común, por ejemplo situación financiera o su evolución, apertura de líneas de crédito, estimación de si hay potenciales posibilidades de promoción para alguna de las cooperativas, o temas por el estilo.

Este tipo de carencias informativas son las que dan pie a que se tomen en serio y se inviertan medios en tratar de promocionar temas con países con dificultades, con los cuales aún en caso de firmarse un contrato, sería prácticamente imposible llevarlo a la práctica al no emitir el Cesce el necesario seguro.

Las economías de escala a la hora de negociar la facturación de los viajes con una organización y la dispersión de cantidades de dinero en las diversas monedas de los países visitados en las cajas de cada cooperativa, son otros aspectos que aunque de menor relevancia, conviene tener presentes.

### Catálogo del Grupo

Otro aspecto, a mi entender fundamental, es que no se haya reglamentado aún que cada comercial presente todo el catálogo del Grupo, dedicando lógicamente sus mejores esfuerzos al campo más propio a su actividad.

Al referirme a todo el catálogo, deberíamos considerar que a la hora de transmitir una imagen de potencia en una promoción con visitas a organismos oficiales, grupos de inversores o entidades de esa índole, catálogos de C.L.P. o Ikerlan, juegan un inestimable papel. Y debemos ser conscientes de que nada de lo que repercuta en el ámbito cooperativo debe ser ajeno.

Por lo expuesto, puede quizá entresacarse la idea de que propugno la creación del comercial generalista y no especializado; nada más lejos de mi idea.

Con la presentación del catálogo del Grupo se pretende transmitir una imagen de potencialidad, cualificación técnica y futuro, creando el interés suficiente y captando los deseos del cliente, dejando, caso de que fuese necesario, que la realización de la oferta o proyecto, lo realicen los especialistas en el tema.

Las promociones son un importante aspecto de la actividad comercial y a ellas se destinan una buena cantidad de recursos monetarios y de dedicación.

### Patear el mercado

Aparte de las ya citadas carencias por descoordinación en esta importante faceta, hay otro aspecto cuyo análisis considero de interés. Me refiero al modo, a mi entender, poco operativo de planear una promoción intentando cubrir cuatro o cinco países con un total de quizá 30 ó 50 millones de habitantes, en una gira de entre 15 ó 20 días de los cuales obviamente no menos de 6, hay que emplearlos viajando. Estos viajes relámpago tienen pocas probabilidades de lograr los objetivos deseados y la experiencia nos demuestra que, salvo excepciones, sólo el recíproco conocimiento entre comprador/vendedor, que se adquiere a fuerza de "patear" el mercado, conduce a realidades positivas. Aparte de esto, cada mercado tiene sus características y es necesario adquirir cierto grado de especialización en los mismos, si se quiere evitar ineficiencias y fracasos por razones que para cualquier persona medianamente impuesta en las características y costumbres de ese mercado, son obvias.

La temática comercial es lo suficientemente amplia como para que no pueda ser tratada en profundidad en unas pocas líneas y soy consciente de que otros temas inherentes a la actividad y cuando menos tan importantes

como los expuestos, como son la definición de las políticas de financiación o de nuestras líneas de actuación cara a las propuestas y solicitudes de joint-venture, promociones de visitas a nuestro grupo y un etc. tan largo como se quiera, quedan para otra ocasión.

### Coordinación operativa

La coordinación, que no centralización, debe hacer acto de presencia en la operatividad de las redes comerciales de las diferentes empresas del grupo y quizá con otras fuera de Ularco pero dentro del cooperativismo y con las que tenemos relaciones condicionantes. Sin ánimo de agotar el tema, podíamos definir como etapas iniciales a cubrir coordinadamente, las siguientes:

- Planificación de promociones y acciones encaminadas a la captación de mercados.
- Información sobre representantes, comisionistas etc. y de las responsabilidades y obligaciones adquiridas.
- Archivo de clientes e información de la evolución de mercados.
- Promoción del catálogo del grupo y cooperativas afines.
- Acción intensiva sobre los mercados potenciales definidos como preferentes.
- Organización de viajes y tratamiento a la moneda extranjera, centralizados.

De todo lo expuesto, habrá algo que merezca ser analizado o discutido, sirviendo para algo positivo.



## TECNICOS CHINOS EN ULGOR

El pasado 4 de noviembre llegaron a Mondragón 23 técnicos chinos para conocer sobre el terreno el proceso de fabricación de la planta de frigoríficos de Ulgor y familiarizarse con el montaje de las máquinas y equipos que posteriormente serán exportados a China. Su estancia en Arrasate se prolongará hasta el 15 de diciembre.

La visita responde a la ratificación del principio de acuerdo entre el Gobierno chino y Ularco, de cara a la construcción de una planta de frigoríficos en la provincia china de Hunan, al sur del país, y que supondrá una exportación de equipos por valor de 900 millones de pesetas. Técnicos del Grupo se trasladarán a China para ir instalando los equipos, cuya operación concluirá a finales de 1986, iniciándose pocos meses después la fabricación de frigoríficos.

En opinión de Jesús Larrañaga, Director de Relaciones Internacionales de Ularco, "la operación firmada con China es ante todo una inversión en marketing que hacemos con vistas a un futuro inmediato y para una mayor penetración en aquel mercado. Es la mejor tarjeta de presentación para introducirnos en el amplio mercado chino". El contrato en sí, añade, "no supone para nosotros una gran rentabilidad, si no tuviésemos en cuenta la intención de proseguir los intercambios comerciales. Aquel mercado nos interesa y habrá que estudiar los intereses chinos con los nuestros.



Luis Iriondo y Josu Irigoien durante la presentación del Informe a la prensa

## INFORME SOBRE EL SECTOR DEL MUEBLE

La industria del mueble de madera en el País Vasco daba empleo en 1982 a 9.473 personas -7.976 en la Comunidad Autónoma y 1.497 en Navarra- generando en la C.A.V. una producción valorada en 30.676 millones de ptas. según los datos elaborados por el **Servicio de Estudios de CLP**, cuyo informe fue dado a conocer a la opinión pública en octubre pasado. El sector representa el 1,5% del empleo industrial vasco, con una fuerte presencia en la comarca Urola-Costa, donde se localiza el 30% del empleo y el 12,6% de las empresas.

Este sector se caracteriza por la utilización de tecnología poco intensiva en capital y por una dimensión pequeña y mediana de la empresa, si bien en el País Vasco, con 11 empleados por empresa se sitúa a un nivel superior a la media española (7) e italiana (5). No

obstante, el predominio de las empresas de dimensión reducida en el País Vasco es total: un 76,8% cuentan con menos de 10 trabajadores y el 88,9% por debajo de los 20.

En el consumo de inputs, lo más destacable es la baja dependencia directa de los inputs procedentes del exterior (6,1% en CAV y 4,5% en Navarra), repartiéndose el resto entre el País Vasco y el conjunto del Estado. Por otro lado, el sector del mueble vasco está claramente orientado hacia el interior, ya que cuenta con un mercado exportador marginal que ronda el 5%, cuando por ej. en Italia se aproxima al 60%, en Dinamarca al 77%, en Bélgica al 61%, en Alemania al 25% y en Francia supera el 18%.

La crisis ha afectado seriamente a este sector en los últimos años en toda Europa, pero su virulencia ha sido mucho mayor en el Estado Español donde en el período 1979-83 se perdieron 12.500 puestos de trabajo, correspondiendo al País Vasco 5.400. En estos mismos años Alemania perdió 9.000 empleos, Suecia 3.000 al igual que Francia.

La productividad es también muy baja comparada con la media europea. En 1982 la producción por persona era en España de 3,3 millones, en el País Vasco de 3,8 millones, frente a los 8 de Dinamarca, los 6 de Alemania y Holanda y los 4,2 del Reino Unido y Francia. Por todo ello, no cabe duda que la adhesión en la CEE va a tener su impacto, aunque no conviene olvidar que la reducción de aranceles va a ser gradual a lo largo de siete años y que también se darán ventajas al contar con un mercado más amplio, el acceso a fondos comunitarios y el mejor aprovisionamiento de materias primas.

## AENOR-EN HELBURUA

AENOR, Espainiako Normalizazio Elkarte, lehengo hilabetearen 15ean aurkeztu zen, Bilbon. Eta 40 industri-sektore elkarte sartzen dira erakunde honetan, eta beroiekin batean, baita bakarkako industria eta erakunde ofizialak ere. Oraingoz, Estatu osoko PNBaren % 40 inguru ordetzatzen dute AENOReko kideek; eta beren lehen xedea, produktoen kalitatea bermatzea da, nola barne-merkatuetan hala atz-herrikoetan ere.

Jesús Larrañaga, AENOR-eko presidentea azpimarratu duenez, Iranor - Hezkuntza eta Industria Ministeritzen artean babesten den Ins-

tituto Independientearen erakundearen kemenik ezak eragin zion Administrazioari, produktoen normalizazio eta ziurtatze-kontrol inizatiba pribatua sortaraztera.

Dekretu honek, hala ere, badu oztopo handi bat, Larrañaga jaunak salatu zuenez: Beste elkarte gehiago sortzeko bideak libre uzten bait ditu; eta ugaltasunak, indar-galtze nabarmena ekar dezake. "Makur handi bat da hau gaurregun, administrazioaren aurrean, izan ere, hizketalagun bakarra behar bait da, eta baita nazioarteko erakundeekin hitzegitekoan ere" esan du.

# INBERTSIO-PLANAK BURUTU DITU LANA KOOPERATIBAK

1985eko urtean egitekotan zituen esnekien saileko inbertsioak burutu ditu Arrasateko Lana Kooperatibak. 120 milioi pezetako eralpenaren ondoren, Euskal Herrian ezagutu eta erabiltzen ziren gaztagintza-bide zahar guztiak berriitu ditu elkarte honek, irtenbide berriak eskatzen dituen teknika aurrerakoiak lanean jarriaz. Oraingoan, Gipuzkoa eta Bizkaian, maila honetako kooperatiba bakarria dela azpimarratu behar da, eta bigarrena Lurralde Autonomoan.

Artesnea eta behiesnea, biak landu ditzake Lanak; eta oraingoan, urtean 350 tonelada egiteko gai dira instalazio berri

hauek, nahiz-eta urte honetan behintzat 260 tonelada esne bakarrik erabili eta landuko diren. Izan ere, makinaria berriak trebakuntza eskatzen bait du, eta epe laburrean ezin lortuko dira neurririk haundienak, gerorako esperantza hor gelditzen bada ere.

Iniziatiba berri honi esker, Euskal Herrian hain berezkoa den gaztagintza hiru aldiz gehituko du Lanak, orainartean ezagutzen ez ziren teknikak horretarako erabiliaz eta artesnea sortu eta produkzioa emankortzeko bide berriak irekiaz.

Proiektu hau horrela hezurramitze-ko, Eusko Jaurilaritza eta Gipuzkoako foru Aldundiak inbertsioak egin eta enplegua sortzeko ematen dituzten laguntasunez baliatu behar izan du, bidezkoa denez.

Esneki-sail berrian sartu den injineritza, Donostiako Caminox enpresak zuzendu, hain zuzen ere; eta obra zibila berriz, Oñatiko Egarabur-ek burutu du, eskualdeko beste industria batzuen laguntasunez. Eta 15 langileko plantila bat du, oraingoan.

Bestalde, Lanaren zurgintza sailak, 800 milioi pezeta inguruko fakturazioa izan du azkenengo ihardunaldian zehar; eta horietatik % 30 inguru kanpora saldu dela esan daiteke.

Salmenta hauek denak European egin dira soilki, Frantzia, Alemania, Belgika eta Holandan, zehazki esateko; eta, bereziki, brikolajeaz loturik dauden produktoak izan dira. Izan ere, lan-modu hori oso aurreratua bait dago lurralde guzti hontan.



## FAGOR INDUSTRIALAK 250 MILOI INBERTITUKO

Abiadan doakigun ihardunaldia burutzerako 250 milioi pezeta inbertituko ditu Fagor Industrial kooperatiba gipuzkoarrak, gaurregungo produkzio-bideak hobetzeko instalazioak egiten. Ekipamendu berriak erosi ditu eta artikulo berriak egin eta merkaturatu ere bai, elkarte horretako informazio-iturriek aitortu diotenez.

Ularco industri-taldean bildurik dagoen Kooperatiba honek, 1.858.170 milioi pezetako salmentak egin zituen aurreko ihardunaldian; eta horietako % 19, exportazioaren ondorioa direla esan behar da. Bestalde, gure aldizkariaren beste ale batetan argitaratu genuenez, Angolako Harmadarekin tratu berri bat lortu du Fagor Industrialak, tamaina ere eredu desberdinetako sukaltresna haundiak saltzeko. Guztira, 1.000 milioi pezeta inguruko salmenta izango da,

hain justu ere. Tratu hau hezurramitu ahal izateko, gaurregungo merkatuetan buru eta bihotz sarturik dauden beste firma europarrekin orpoz-orpo borrokatu behar izan zue kooperatiba honek.

Fagor Industrialak, Ularco eta Lan Kide Aurrezkiaren diru-laguntasunari esker, lanpostuak ugaltu eta ugaltu ari da, gaurregungo 325 langileko plantila lortu artean. Horiez gainera, aldi-aldi langileak, eta bere eginkizuna osabetezko beste kooperatiba eta enpresatan burutzen duen lana ere kontuan izan beharko dira, kontaketa zehatz bat egingean.

Ihardunaldi hau burutzerako, 3.000 milioi pezeta edo gehiago fakturatu izango ditu Fagor Industrialak; eta horietatik % 45 inguru, exportazioaren fruitu izango dira.

## SUBEMPLEO EN EL GRUPO COOPERATIVO

La situación de subempleo en el Grupo Cooperativo a junio de 1985 fue estimada en 1.197 personas, lo que significa el 6,9 % de las plantillas de las cooperativas.

El desglose del personal en subempleo era el siguiente: 792 socios estaban trabajando en otras cooperativas del Grupo en situación de reubicados; 104 personas percibían la prestación de desempleo de Lagun-Aro, y 301 es el número de personas que las cooperativas estimaban estaban en situación de "paro encubierto".

Los Grupos Comarcales con mayor desempleo son Debako, Oinalan, Urkide y Berelan. El 77,6% es personal de mano de obra directa; el 80,7% tiene índices laborales entre el 1,30 y el 1,69, y el 52% tiene menos de 40 años. El 75,6% son varones y el 24,4% mujeres.



## Auditorías Informáticas

Organizado por su Departamento de Formación, Caja Laboral Popular ha desarrollado en el mes de octubre un seminario sobre Auditoría Informática para auditores de su División Bancaria.

La Auditoría Informática constituye una extensión de la Auditoría tradicional dirigida a enjuiciar y mejorar una actividad que frecuentemente escapa, en razón de su peculiar naturaleza, a cualquier sistema de diagnosis y control.

El ordenador se ha convertido en una herramienta vital para la actividad de toda empresa y en especial de las entidades bancarias. De ahí su protagonismo como elemento estratégico y operativo y, en consecuencia, también como objetivo frecuente de acciones delictivas.

Cuanto más dependiente es una empresa de su ordenador, se dice, es tanto más vulnerable. El seminario ha pretendido proporcionar a los auditores bases y método para elaborar diagnósticos rigurosos del sistema informático en términos de fiabilidad, seguridad y rentabilidad, y proponer acciones directas orientadas a una optimización de su eficacia.



## SERVICIO DE VIDEOTEX EN LAS OFICINAS DE CLP

Las Sucursales de Gasteiz de CLP inaugurarán un servicio de videotex para el próximo mes de diciembre. Este servicio se extenderá a las Oficinas de los otros tres herrialdes y después a las cooperativas y empresas que trabajen con la entidad y lo deseen.

El videotex es básicamente un sistema de información directa y actualizada que consta de terminal con pantalla, ubicados en principio en las oficinas bancarias, conectados por modem o línea de telecomunicación a un ordenador de Caja Laboral, suministrador de la información. El usuario (persona o empresa) accede directamente a la información y a la situación de sus cuentas desde el terminal a su disposición.

El videotex de Caja Laboral va a ofrecer inicialmente dos tipos de servicios: los "informativos", a los que tendrán acceso cualquier persona o entidad, sea o no cliente, mediante la utilización de un número o clave de paso standards (los mismos para todos) a disposición del usuario en el panel explicativo; y los "bancarios", a los que únicamente tendrán acceso los clientes que los soliciten, mediante el uso de un número de identificación personal, conocido sólo por él, y una clave de paso que queda registrada en CLP y que el cliente puede cambiar desde el terminal cuando lo desee.

Los "servicios informativos" suministran información de las cuentas a la vista, de la rentabilidad de las distintas figuras de ahorro y de inversión existentes en la Entidad, forma y condiciones de acceso a ellas; préstamos, condiciones, tipos de interés y plazos de amortización; información de las sucursales en que puede operar, de los comercios con Visa, con Merkacredit; información actualizada al día sobre la Bolsa y sus cotizaciones, etc..

En el panel de "servicios bancarios" el cliente puede realizar variadas operaciones, entre otras: pedir talonarios, ordenar transferencias, dictar órdenes permanentes, consultar sus saldos, analizar los movimientos habidos en sus cuentas, etc..

El sistema que va a estrenar Caja Laboral le permitirá instalarlo en las Cooperativas y empresas clientes que lo soliciten e, incluso, si su uso se generalizara, en lugares públicos, bares por ejemplo, como está ocurriendo ya en países europeos y americanos.

## MANUAL DE NORMAS PERMANENTES

El 1 de octubre Caja Laboral Popular implantó en todas sus Oficinas y departamentos bancarios el Manual de Normas Permanentes que ha sustituido a las circulares y manuales operativos que se venían utilizando en la Entidad. La nueva figura persigue establecer la base escrita, permanentemente actualizada, de los procedimientos administrativos, y unificar todos los procedimientos y sistemas operativos y contables de actuación de la Entidad.

El único centro emisor de este tipo de normas en CLP es el Departamento de Organización, el Central para las normas permanentes y notas informativas, y el Regional para las comunicaciones específicas emanadas de las Direcciones Regionales.

## NUEVO SISTEMA DE PROCESO DE DATOS

Durante el mes de Julio se ha implantado un nuevo sistema de proceso de datos en C.L.P. Se denomina SPERRY 1100/72 y está encuadrado dentro de la gama de los grandes ordenadores. Su instalación, dentro de las estrategias informáticas, persigue dos objetivos: capacidad y seguridad.

Se amplía la CAPACIDAD con la incorporación de dos procesadores rápidos y por el incremento de la capacidad de almacenamiento de datos.

La SEGURIDAD se traduce en la doble instalación de procesadores, controladores de disco controladores de unidades de cinta, accesos a discos y cintas y D.C.P. o elemento de comunicaciones. Si cayera uno de los elementos, quedaría en funcionamiento su pareja, con la mitad de rendimiento.

## Kooperatibetako berriak

# ELEMENTOS NORMALIZADOS PARA TROQUELES Y MOLDES (NUEVA PROMOCION)

Para el próximo mes de febrero, si se cumplen los plazos previstos, Zubiola estará en el mercado con la fabricación de "Elementos normalizados" para la utilización en troqueles y moldes, de acuerdo con el Estudio de Viabilidad elaborado por Urkide. Esta actividad ocupará inicialmente a 21 personas, para llegar a 39 al quinto año, y responde al objetivo de cubrir las necesidades laborales de Zubiola, al haber transferido esta cooperativa a Egurko el catálogo de máquinas que fabricaba para trabajar la madera.

El nuevo proyecto hará que Zubiola cuente con dos líneas de producto: las Herramientas de corte utilizadas para equipar las máquinas destinadas a trabajar la madera y los Elementos normalizados. Este segundo producto encuentra un amplio mercado entre fabricantes de troqueles y moldes, así como en los utilizadores de los mismos.

La tecnología de fabricación es perfectamente asimilable, pudiéndose equiparar a la de un taller mecánico de precisión. Está previsto utilizar la tecnología más avanzada así como sistemas de fabricación flexible y control por ordenador.

Para este proyecto no se ha requerido acudir a la compra de tecnología en el extranjero, si bien, por maniobrabilidad y complementación de catálogo, se comercializarán algunas líneas de productos, para lo que ya existen acuerdos de



distribución con algunas empresas extranjeras.

Tras los correspondientes ajustes en la estructura organizativa de Zubiola, como es el caso de la sección comercial, -ya que el sector al que van dirigi-

dos los elementos normalizados es diferente del comprador de herramientas de corte para la madera-, se iniciará la puesta en marcha formal de la actividad. De acuerdo con la planificación prevista, en febrero se piensa estar ya seriamente en el mercado.

## CONTACTOS CON LA UNIVERSIDAD DE CORNELL (EE.UU.)

José Agustín Arrupe e Ignacio Lankunza de Eskola Politeknikoa y Fernando Murguiondo de ETEO, han visitado recientemente la Universidad de Cornell en Ithaca (Nueva York), en viaje coordinado por Ularco a través de Alejandro Goirizelaia. Entre

los principales objetivos de la visita, hay que destacar el deseo de conocer de cerca el sistema universitario norteamericano, la proyección de carreras afines y el estudio del posible envío de postgraduados.

## FAGOR ELEKTRONIKA ETA AURKI BISITATUKO DITUZTE DIGITAL-EKO ORDEZKARIEK

Ipar Ameriketako DIGITAL EQUIPMENT CORP. multinazionalak Espainian duen sukurtsaleko ordezkariak, Fagor Elektronika eta Aurki (biak Ularco taldekoak) bisitatu zituzten aurreko urriaren 8an, Firma hauen gaurrengungo produkzioa ezagutu eta ondorengo urtetan zer salerosketabide sort daitezken hurbiletik ikusteko asmoz. Bisitaldi honean, aipatu dugun multinazionalako "manager" bat etorri zen, kooperatiba bietako produkzio-ahalmena eta beren teknologia maila aztertuz.

Bisitaldia, ez zen halabeharrez gertaturiko zerbait bakarrik izan, noski. Digital taldea, izan ere, Industria Ministeritzak Espainiako

enpresa desberdinetan egin nahi duen egokitze baten ondorioz heldu bait zen gureganaino, exportazioa zuzpertzeko aukerak emanez. Jakina denez, Fagor Elektronika eta Aurki, Ularco taldeko "teknologia-buru" dira gaurregun. Osagai elektronikokoak egiten ditu batak, eta zenbakizko kontrol-sistemak berriz besteak. Bere aldetik, Aurki Koop. firma sarturik daduka merkatu amerikarrean Aurki Kooperatibak, lurralde hartako salmentak behingoz oinarrituz.

Era berean, bere produkzioaren % 70 atzerrira saldu zuen Fagor Elektronikak 1984ko urtean. Bi kooperatiben artean 4.000 miloi pezeta inguruko exportazioa lortu zuten ihardunaldi horretan.

## PRIMER GRUPO PROMOTOR DE SAIOLAN

LANTEK es el primer grupo promotor que surge dentro del programa de formación de postgraduados que lleva a cabo Saiolan. Lantek ha desarrollado productos de software técnico con especial incidencia en dos campos: la programación asistida y la enseñanza asistida por ordenador.

En otro orden de cosas, el pasado 17 de octubre visitó Saiolan, por invitación de la Viceconsejería de Empleo, el Sr. Roger Blais, de la Escuela Politécnica de Montreal. El Sr. Blais se ocupa en estos momentos de la formación de jóvenes empresarios, de las PYMES y de la concertación de la actividad investigadora entre industria y Universidad. Su visita a Saiolan ha supuesto una primera toma de contacto, de cara al establecimiento de un futuro convenio de colaboración.



Dpto. de Diseño de Urkide



Laboratorio de Urkide



Producción informatizada con CN en Lan Mobil

## INNOVACIONES EN MARCHA

**L**a constitución del Grupo Sectorial Danona dentro de Urkide, supone un paso importante en la introducción de avanzados conceptos en I+D, Diseño y Programas de muebles, así como en la incorporación y afianzamiento de las modernas técnicas informáticas en todos los campos de la empresa, incluida el área productiva y la innovación de planteamientos comerciales.

La informatización y racionalización del proceso productivo va haciendo posible la disminución de los tiempos de maduración del producto, facilitando una producción más flexible y en pequeñas series, con las que se puede llegar rápidamente al mercado y satisfacer las necesidades del cliente. A medio plazo, el objetivo es la producción generalizada bajo pedido, como ya ocurre en Lan Mobil.

El mueble es ahora comercializado tanto en el

interior como en el exterior por una red única para todas las Cooperativas, que cuenta con un almacén central en Azpeitia al que están unidas mediante terminales todas las Delegaciones del país.

Moderno Programa Flash, en lacado, de Maiak

La innovación no sólo se extiende a los métodos organizativos, sino también a la utilización progresiva de materiales y técnicas modernas, sin perder de vista, por supuesto, que la producción ha de seguir asen-

tándose en diseños con gustos de venta masiva, mayoritariamente aceptados por la población. Un criterio que no tiene por qué estar reñido con la capacidad innovadora y el diseño avanzado dirigido hacia segmentos crecientes del mercado.

