



Primer Congreso Cooperativo

**UN PASO ADELANTE
COMO GRUPO**

EL CONGRESO

Las diferentes culturas, que se habían incubado en el seno del Grupo Cooperativo a lo largo de muchos años, han aflorado, de forma a veces vehemente, en el I Congreso Cooperativo celebrado los días 2 y 3 de octubre.

A cualquier observador extraño le hubieran sorprendido los métodos, el lenguaje, las aspiraciones y la vocación del Grupo, después del largo tránsito para crear una comunidad de ideas y de intereses, por las distintas manifestaciones prácticas sustentadas a la hora de argumentar las posiciones defendidas por cada parte.

Pero era normal que así fuese. La libre adhesión despeja cualquier arbitrariedad a la hora de seleccionar a los socios tabajadores, y la democracia incorpora factores de ajuste que legitiman a cualquier trabajador para ser portavoz de los socios que le han elegido como su representante en las tareas de gobierno.

Por eso hubo que crear Comisiones que despejaran el bosquejo de aportaciones -algunas tan unilateralmente planteadas- y otras pasaron al Pleno portando, en la profundidad de la discrepancia, las razones que hicieron que el debate se prolongara en un contraste enriquecedor.

Se consiguió que el Congreso se desarrollara en un ámbito de dimensión dialogante, donde tenían cabida todas las opiniones y habría que forzar la exigencia, para llegar a temer que no todos dijeron cuanto pensaban y creían necesario transmitir en aquella asamblea.

Era el primer ensayo y las expectativas no han quedado defraudadas respecto al comportamiento formal del mecanismo de relaciones, cuya argamasa va poco a poco creando Grupo.

Las Ponencias han quedado mejoradas necesariamente, aun a trueque de que no hayan quedado literalmente expresadas en la parte dispositiva en los mismos términos que las concibieron el Consejo General y la Comisión Permanente del Congreso, simplemente porque la contribución de la democracia, con sus inevitables limitaciones, ha constituido un filtro que, quiérase o no, ha perfeccionado las ideas que contenían al recibir el respaldo consciente de la mayoría.

Se ha dado un paso de aglutinación, coordinación y esclarecimiento, y se ha avanzado en las exigencias de la búsqueda intercooperación.

La solidaridad se ha desarrollado a través del Fondo Intercooperativo creado y se ha abierto la posibilidad de utilizar con más amplitud el intervalo retributivo. Este, el más controvertido de los temas, debe ser tratado aún, porque se ha culminado en su concepción básica que permite que sea más abierto pero queda pendiente su articulación que, dado el escaso margen de posiciones favorables y la composición sociológica del censo de participantes, podrá encontrar dificultades prácticas de aplicación en los Grupos Comarcales, a menos que se arbitren fórmulas que los socios entiendan, asimilen, acepten y aprueben.

Como en toda sentencia, por muy justa que sea, y aunque se haya fundado -además de en razones de categoría conceptual- en la simple distribución de las tendencias expresadas con el voto, algunas decisiones han podido crear decepciones e incluso estados de ánimo cercanos al abatimiento. Pero no es en un congreso donde la vida de nuestras empresas cooperativas perfecciona su comportamiento social, sino en la forma en que sean capaces de tramitar los acuerdos básicos

adoptados mediante el recurso al método del discernimiento, que nos proporcione la oportunidad de su aplicación en el tiempo y en la forma que más convenga a cada Cooperativa o Grupo Comarcal.

La norma siempre deberá hallarse al servicio de la comunidad y si se impone contra ésta se habrá enfrentado con la naturaleza del hombre que anida en cada socio, o frente a estados de opinión generalizados, con lo cual un buen postulado aplicado apresuradamente y sin calibrar sus efectos habrá debilitado el potencial valor de su bondad.

Con todas estas percepciones, a las que debemos ser sensibles, se ha logrado avanzar a través de conexiones menos espectaculares y quizás más eficientes.

El Congreso Cooperativo no sólo ha aprobado cuatro normas básicas y algunas disposiciones para mejorar el encuadre del sistema. Ha congregado a representantes de todas las cooperativas del Grupo, algunos de los cuales se han mantenido mudos ante la presencia de una versión inesperada, de una forma de hacer las cosas, y hay que suponer que éstos que no han dicho nada, y se han visto algo turbados a la hora de votar, se habrán creído impulsados a formar parte activa y comprometida en la configuración pujante del Grupo al que pertenecen.

No ha sido estéril el esfuerzo sino, por el contrario, estimulante. El Congreso, con sus imperfecciones y los sinsabores que haya podido acarrear a quienes no han conseguido que prosperasen sus criterios, ha tenido sobre todo una virtud: la de crear las condiciones para pensar, por primera vez, como Grupo. Y aunque sólo hubiera servido para eso, ha valido el esfuerzo cooperador de todos. La tarea de ser Grupo se ha iniciado con buenos auspicios.



Aurkibidea Indice

2 EDITORIAL.

4 EL CONGRESO COOPERATIVO FORTALECE EL SENTIDO DE GRUPO (Crónica del Congreso).

8 OPINION DE LOS PARTICIPANTES EN EL CONGRESO.

11 TEXTO DEFINITIVO DE LAS PONENCIAS PRESENTADAS AL CONGRESO.

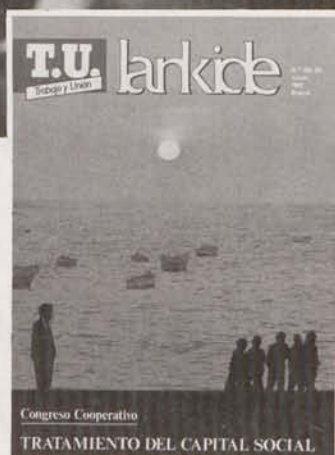
16 REFLEXIONES SIN POSMODERNIDAD
José M.^a Mendizabal.

18 "PRETENDEMOS OFERTAR UTILIDADES, LA ESTETICA VENDRA POR AÑADIDURA"
(Paco Montero, Director del Instituto de Diseño Industrial).

21 INDARKO RENACE CON FUERZA COMO GRUPO
Jesús E. Ginto.

24 GRUPO IBAIZABAL, DIAGNOSTICO CON FUTURO
Jesús E. Ginto.

27 CURSO DE ROBOTICA DE IKERLAN. NOVEDADES DE GOGAR.



A LAS PUERTAS DEL CONGRESO COOPERATIVO
• Principios básicos de nuestra experiencia
• Fondo internacionalista de solidaridad



EL INTERVALO RETRIBUTIVO



PRIMER CONGRESO COOPERATIVO: 2-3 OCTUBRE 1987
• Entrevista con José María Ormaetxea, Presidente del Consejo General del GRUPO

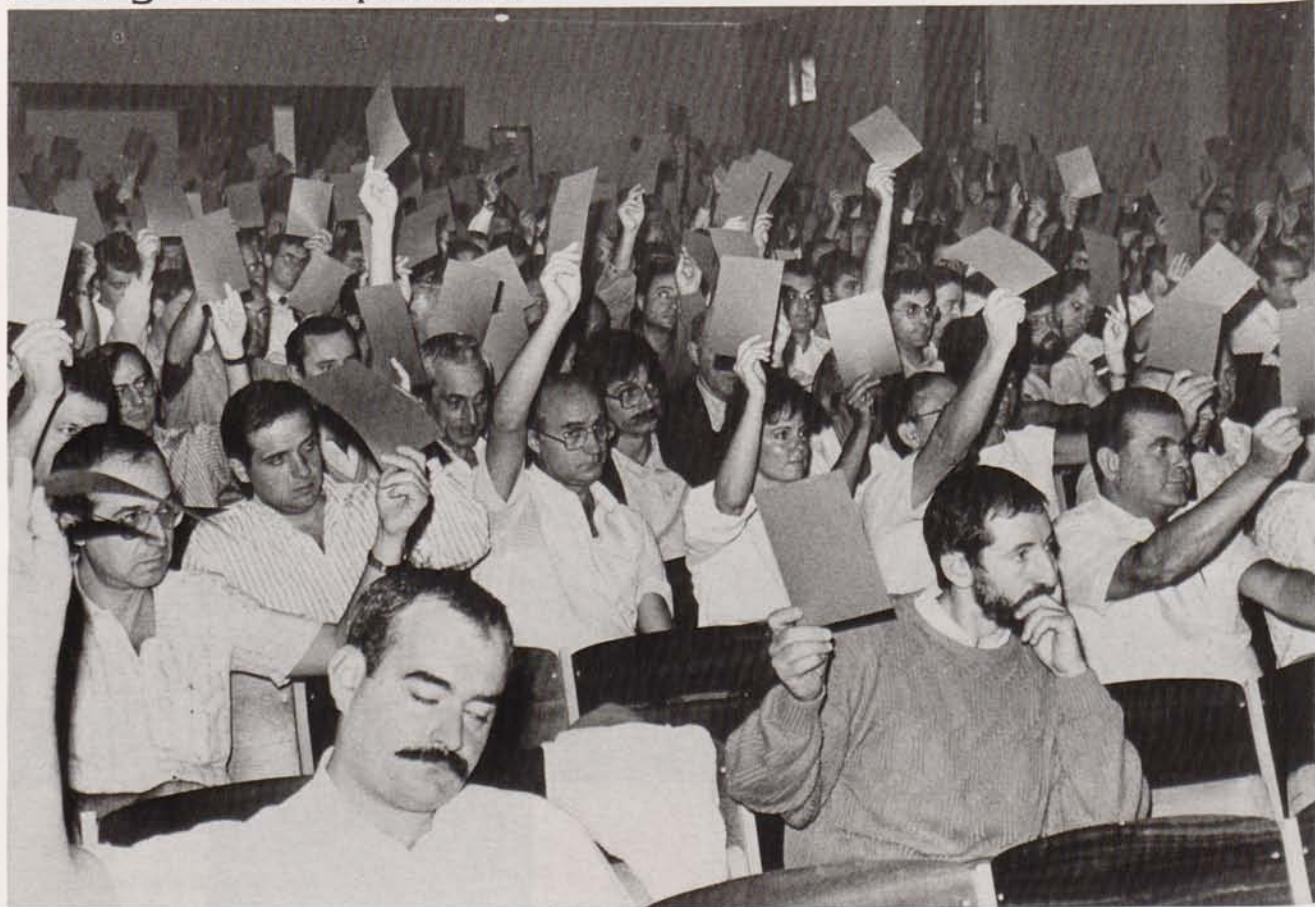
Edita:
IKASBIDE
Apartado 39 - Teléfono 797999
Aretxabaleta

Imprime:
EUSKALGRAF, S. Coop.
Aretxabaleta

Director:
Jesús E. Ginto

Diseño:
María Angeles Goikoa

Fotografía:
Jesús Uriarte



EL CONGRESO COOPERATIVO FORTALECE EL SENTIDO DE GRUPO

"El esfuerzo ha valido la pena". Este podría ser el resumen de las impresiones recogidas entre varios representantes de las Cooperativas al I Congreso que, probablemente, resultará extensible a la gran mayoría de los 300 asistentes al mismo. Los dos días de Congreso -2 y 3 de octubre-, a los que habían precedido muchas horas de preparación, constituyeron en primer término un excepcional lugar de encuentro de personas y de ideas, actuando como un crisol de diversas opiniones y ayudando a fijar como Grupo los postulados que animan ideológica y empresarialmente la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Cabe pensar que, tras el contraste enriquecedor del Congreso, donde no faltaron momentos de cierta tensión emocional, y la posterior aprobación de las ponencias presentadas, el Grupo Cooperativo ha emergido como una organización más cohesionada y coherente, con un mayor sentido de Grupo y una mejor adecuación a las realidades de nuestros días. No cabe duda que el pasado Congreso Cooperativo constituirá un hito en la pequeña historia del Cooperativismo de Mondragón.

Ponencias aprobadas

La Mesa del Congreso estuvo presidida por el Presidente provisional, Alfonso Gorroño Goitia; por el Secretario General del Congreso, Iñaki Gorroño, y por el Presidente del Grupo Debako, José M.^a Minguez.

Las cuatro ponencias presentadas fueron mayoritariamente aprobadas en el Pleno, aunque la correspondiente al Intervalo Retributivo lo fue por un margen no muy amplio de votos.

Pasaron al Pleno todas aquellas enmiendas que obtuvieron un 20% de los votos en la Comisión de Trabajo correspondiente, donde el día anterior, 2 de octubre, habían sido analizadas y discutidas en profundidad.

Las ponencias sobre Principios Básicos, Tratamiento del Capital Social y Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO) fueron aprobadas con su texto definitivo, una vez sometidas a votación las distintas enmiendas que previamente eran defendidas por un Portavoz del Grupo enmendante y contestadas por el ponente. Además, el Presidente daba lugar, si el caso lo requería, a otras intervenciones.

La ponencia sobre el Intervalo Retributivo también fue aprobada por el Pleno, pero únicamente en lo que respecta al principio de ampliación del abanico retributivo de 1 a 6. Su parte dispositiva deberá ser nuevamente re-

dactada, lo que significa que el Congreso continúa abierto hasta la redacción definitiva de dicho articulado.

Informe del Consejo General

Con anterioridad a la discusión de las distintas ponencias y, de acuerdo con el Orden del Día establecido, se refrendó mayoritariamente la admisión en el Grupo de dos nuevas Cooperativas, Oinakar y Olarri. Acto con el cual se abrió oficialmente el Congreso y al cual siguió la lectura de un Informe del Consejo de Grupos -que en adelante se denominará por decisión del Congreso "Consejo General"- efectuado por su Presidente José María Ormaechea.

A lo largo de su exposición hizo una breve historia del proceso institucional que condujo a la constitución del Congreso y del Consejo, en diciembre de 1984, así como a la elaboración de las Normas Básicas que darían origen a las distintas ponencias que se han presentado al I Congreso.

Ormaechea se refirió a continuación al proceso de elaboración de la política empresarial del Grupo "que quizás es el empeño más ambicioso del Consejo General del Grupo", dando cuenta de un "Guión-propuesta" para la formulación de dicha política, que respetará esencialmente los caracteres de la implantación comarcal.

Posteriormente realizó un análisis sobre la Seguridad Social en el Grupo y el consiguiente papel de Lagun-Aro, temas ambos de complejo y decisiva influencia en la vida social del Grupo. Pasó luego revista al empleo en el Grupo Asociado, incluyendo un comentario sobre el personal de cobertura contratado, con carácter eventual.

La posible carencia de directivos cooperativos fue otro de los puntos abordados por Ormaechea, cifrando en 871 el número de empleos de alta profesionalidad que serían necesarios crear en el Grupo en los próximos cinco años.

Habló, por último, del tratamiento fiscal de las Cooperativas, recordando que el próximo año llegará al Parlamento el nuevo proyecto de Estatuto Fiscal para Cooperativas. Cerró su intervención con la enumeración de una serie de proyectos ya en marcha como: el Centro de Diseño Industrial, la Secretaría sobre temas concernientes a la comunidad Europea y la constitución de la Comisión Permanente del Consejo General del Grupo, que se reunirá con una mayor periodicidad (7 veces al año) que el Pleno (4 veces).

Trabajo en Comisiones

Como ya hemos señalado anteriormente, las ponencias se debatieron en profundidad a lo largo del viernes día 2, pasando al Pleno también las enmiendas suficientemente apoyadas por los participantes en las distintas Comisiones. En la de Principios Básicos había actuado como ponente Mikel Aguirrezabal, Presidente Román Balanzategui y Secretario Javier Salaberría. La de Tratamiento del Capital tuvo como ponente a Javier Mongelos, actuando de Presidente José Ignacio Gómez y de Secretario Juan M.^a Concha. La del Intervalo Retributivo contó como ponente a José María Ormaechea, siendo Presidente José Joaquín Lasa y Secretario Iñaki Otaño. En cuanto al FISO, la ponencia recayó en Jesús Maiztegui, ejerciendo como Presidente Endika Amilibia y como Secretario Iñaki Erauskin.

Como en esta misma revista se adjunta el texto definitivo de las distintas ponencias, cotejable con el presentado al Congreso y publicado en anteriores TU, no vamos a entrar en excesivas matizaciones sobre el contenido y posterior aprobación o rechazo de las enmiendas que pasaron al pleno, aunque sí destacaremos los aspectos más relevantes que han sido incorporados a las ponencias, tras la aprobación de la correspondiente enmienda por parte del Pleno.

Principios Básicos

En la ponencia sobre los Principios Básicos se optó por suprimir las distintas citas de Dn. José María por entender, con el mayor respeto hacia el inspirador de la Experiencia Cooperativa

de Mondragón, que ésta constituye un proyecto colectivo e inacabado, donde deben evitarse las personalizaciones, conforme precisamente al pensamiento del fundador.

En el Principio 5 (Participación en la gestión), la enmienda aceptada plantea la práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y sus representantes en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les conciernen o afectan. También se incluye en este Principio el concepto de "autogestión" como elemento de participación en la gestión a desarrollar.

En el Principio 7 (Intercooperación), se recoge la idea de intercooperación entre la Experiencia Cooperativa de Mondragón y demás organizaciones cooperativas vascas, con el fin de potenciar el movimiento cooperativo vasco. En dicho Principio se alude asimismo a la colaboración con otros movimientos cooperativos del Estado, europeos y del resto del mundo.

En el Principio 10 (Educación) se aprueba el siguiente texto alternativo referente a su introducción: *La Experiencia Cooperativa de Mondragón manifiesta que para facilitar la consecución de los anteriores principios, es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación en sus diversas vertientes.*

Tratamiento del Capital Social

En la ponencia sobre el Tratamiento del Capital Social, la enmienda aprobada sobre la determinación del tipo



Discusión de la ponencia sobre el Intervalo Retributivo

■ congreso cooperativo

→ de interés (artículo 6), incluye el concepto de interés bruto en vez de neto. Cambio que también se extiende, lógicamente, al interés base del 7,5% bruto en lugar del 6% neto y al índice corrector de la inflación, que alcanzará como máximo el 70% del IPC, también en términos brutos.

Asimismo, en vez de remitirse a los anticipos laborales vigentes en Caja Laboral Popular, la enmienda propuesta y aprobada para este artículo y cualquier otro en que aparezca dicha expresión, ofrece una referencia "a la Tarifa de Cuotas y Bases de Prestaciones vigente en Lagun-Aro".

Respecto a la monetarización de los intereses, regulada en el artículo 7, se incluye la capitalización de intereses cuando la Cooperativa incurra en pérdidas tres años seguidos, en vez del texto anterior que no contemplaba este período de tiempo. Además, se hace extensible la posibilidad de dicha capitalización a otro tipo de situaciones excepcionales cuando así lo decida la propia Cooperativa.

Se suprime del texto la referencia al Bolsín de Aportaciones Cooperativas, contemplado en el artículo 10 de la ponencia original, por entender, según la enmienda aceptada, que no iba a resultar operativo y que existe la posibilidad de fórmulas alternativas más idóneas a la praxis cooperativa para la consecución del objetivo propuesto.

Se precisa también algo más el artículo 12, que hace referencia a las condiciones de reembolso de las aportaciones sociales en caso de baja y cuyo plazo, añade la enmienda, "no excederá el límite legal". En lo que respecta a las cantidades pendientes de reembolso, éstas darán derecho a percibir anualmente, según otra enmienda aprobada, un tipo de interés no inferior al percibido por los socios activos.

Intervalo Retributivo

La ponencia sobre el Intervalo Retributivo había despertado una cierta expectación, por el hecho de hallarse en juego la posible modificación de una práctica arraigada en el Grupo Cooperativo. De ahí que las abundantes intervenciones, siempre correctas y respetuosas, no estuvieran exentas en algunos momentos de cierta tensión emocional.

La votación final decidió la balanza, aunque no por gran número de votos, hacia los partidarios de permitir

ampliar el intervalo retributivo hasta el límite 6, pero quedando pendiente la redacción definitiva de su articulado o parte dispositiva. Sin entrar en ningún tipo de valoración sobre los argumentos utilizados, presentamos seguidamente a nuestros lectores un resumen de los principales argumentos vertidos en la defensa de ambos planteamientos.

Por el mantenimiento de la situación actual: el problema de la escasez de directivos no se limita a las Cooperativas, ya que es un problema universal. Existen no pocos ejemplos de empresas fracasadas con directivos bien pagados, de lo que se deduce que no existe una relación tan directa entre eficacia empresarial y retribución. En los trasvases de directivos al exterior, la retribución no es el único factor determinante.

Desde un punto de vista ideológico, la apertura supondría una ruptura con la práctica llevada a cabo en la Expe-

riencia Cooperativa de Mondragón. Si el intervalo se amplía, resultaría más difícil pedir esfuerzos, en su caso, a nuestros colectivos, pudiendo incluso dar lugar a actitudes similares a las que se dan en las empresas capitalistas.

Con el establecimiento del índice 6, no se garantiza una mejor contratación de directivos, ya que aún seguiríamos lejos de las normas de mercado. Tomar pues una medida de tal calibre sólo para paliar una situación y no resolver el problema de fondo, tiene un coste demasiado desproporcionado.

Un alto porcentaje de nuestros socios trabajadores está previsiblemente, en contra de abrir el abanico retributivo.

Por la ampliación del intervalo: La solidaridad retributiva es un concepto específico de la Experiencia de Mondragón, sin que los principios cooperativos internacionales efectúen



Discusión de la ponencia sobre el Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO)



Discusión de la ponencia sobre el Tratamiento del Capital Social



José M.^a Ormaechea presenta el informe del Consejo de Grupos, ahora "Consejo General".

Discusión de la ponencia sobre Principios Básicos

referencia alguna al respecto. La exigencia de solidaridad debe de ser una exigencia constante para nosotros, pero su traducción numérica concreta no es un hecho sustantivo por su propia naturaleza. Hoy día, además, resulta difícil mantener la limitación del 1 al 3, y así lo atestigua la práctica diaria.

Por pasar del límite máximo, 4,5 al 6, no se va a tambalear la Experiencia Cooperativa. No constituye una panacea, pero puede ayudar sensiblemente a resolver el problema de la contratación de altos técnicos y directivos. La modificación que se propone no tiene carácter obligatorio. Hay sectores o zonas que lo necesitan de manera especial y sería peligroso el bloqueo. En el Alto Deba la situación es muy distinta de otras comarcas, donde resulta realmente difícil contratar altos técnicos y directivos cualificados.

Cuando hace 32 años se aprobó el modelo de 1 a 3 (posteriormente ampliado de 1 a 4,5), resultaba suficiente, teniendo en cuenta que sólo eran 16 personas en plantilla, en una empresa con un capital suscrito y unas ventas de 12 millones de pesetas. Hoy las magnitudes son completamente distintas y el modelo ha quedado desfasado.

Con la apertura del intervalo evitaríamos o reduciríamos al mínimo las Cooperativas dirigidas por no socios. Cabe subrayar que la mayor parte de nuestros Directores Generales piden la ampliación, considerándola necesaria para llevar a cabo una correcta gestión.



Si no hay eficacia empresarial tampoco hay empresa y, en tal caso, tampoco podrán aplicarse el resto de los principios cooperativos. Pasar del 4,5 al 6 va a significar mayores posibilidades de eficacia empresarial. Hoy día tenemos serias dificultades para mantener a personal de alta cualificación con experiencia.

FISO

Se aprueba la recomendación de carácter general, que propone estudiar la constitución del Fondo Intercooperativo de solidaridad (FISO) según las siguientes premisas: que esté dotado de personalidad jurídica, que lo sea preferentemente bajo la fórmula cooperativa y todo ello manteniendo la capacidad decisiva conforme al artículo 12 de la ponencia.

La enmienda relativa al artículo 1 añade al concepto de reforzar la capacidad financiera de las Cooperativas

"especialmente en su fase inicial o ante nuevas iniciativas".

Acerca de las Cooperativas participes (artículo 2), la enmienda aprobada hace variar el texto en este sentido: Podrán participar en el Fondo todas las Cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular, incluida ella misma, y que perteneciendo en principio a un Grupo Comarcal, con Reversión de Resultados actual o potencial de un 25% como mínimo, sean admitidas por el Consejo Gestor del Fondo. Requisitos que podrán excepcionarse transitoriamente a criterios del Consejo General.

El artículo 9 c) de la ponencia fue sustituido por una nueva redacción, mediante una enmienda transaccional, quedando así: Los límites de la actuación del Fondo tendrán relación con los porcentajes de Reversión de Resultados que se practiquen en cada Grupo Comarcal, según cuadro que recogemos en la redacción definitiva. Asimismo se añade la siguiente frase: "El otorgamiento de subvenciones o dotaciones a fondo perdido exigirá el acuerdo por mayoría de dos tercios del Consejo General".

Finalmente, el artículo 14, tras la aprobación de la correspondiente enmienda, dice ahora "que corresponderá al Consejo General del Grupo el establecimiento del régimen de funcionamiento interno de los órganos del Fondo, a los efectos propios de gestión del FISO".

Elección de cargos

La elección de Presidente del Congreso Cooperativo recayó en Alfonso Gorroñoitia y la de Vicepresidente en Juan Larrañaga, cargos electos que, en principio, tendrán una duración de cuatro años.

Finalmente, recordamos que la Comisión Permanente está integrada por el Presidente, Vicepresidente y Secretario del Congreso, junto a un representante por cada uno de los Grupos Comarcales, y asimilados que estén adheridos al Consejo General del Grupo.

OPINION DE LOS PARTICIPANTES

Tras la realización de este **Primer Congreso del Grupo Cooperativo**, la dirección del T.U. ha estimado conveniente hacer un pequeño sondeo de opinión entre los congresistas que asistieron al mismo.

Durante la segunda jornada y ya casi al final, se escogieron doce socios para que, en caliente, nos dieran sus impresiones y primeras valoraciones

de este Primer Congreso Cooperativo. Se ha pretendido obtener una impresión general a través de tres cuestiones que les fueron formuladas a cada uno de ellos de forma idéntica y por el mismo orden:

1. **¿Cuál es tu opinión general de este Primer Congreso Cooperativo?**

2. **¿Somos más GRUPO ahora tras el Congreso o seguimos estando donde estábamos?**

3. **¿Qué te ha parecido la organización de este Primer Congreso; tanto en su elaboración e información previa, como en el desarrollo propio de las dos jornadas finales?.**

Estas fueron las respuestas:



RAMON AZPEITIA
(Learko)

ARANTXA ITURBE
(Oñalan)

JOSE IGNACIO GOMEZ DE ESTIBALIZ
(Urcoa)

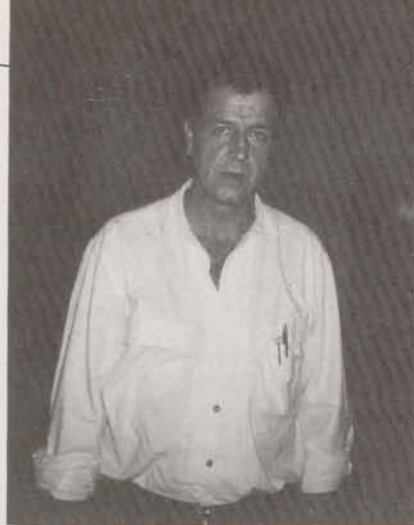
ANTTON ELORZA
(Urkide)

1. Está bien como todo contraste de opiniones entre gente distinta. Se puede aprender mucho, sobre todo para Grupos pequeños como el nuestro. Lo que pasa es que en el plano personal me da pena que este primer Congreso donde se habla de solidaridad como principio básico y general, hayamos convertido al intervalo retributivo como ponencia estrella.
2. Nos ha servido para entrelazar contactos y ver distintas opiniones que es muy válido para que nos sintamos más GRUPO. Pero ha habido un par de temas con una opinión tan dispar que no sé parece demasiado a lo que debe ser un Grupo.
3. Ha estado muy bien. No tenemos queja de la intendencia.

1. A mí personalmente me resulta muy positivo porque conoces realidades de los diferentes Grupos. Creo que este Congreso es una oportunidad inmejorable para recibir una información que de otro modo sería difícil conseguir.
2. Yo pienso que somos más GRUPO. Al final, unirte con los demás significa algo...
3. En nuestra Cooperativa la información ha sido tratada y elaborada de forma muy importante. En cuanto al Congreso en sí, no he sentido en ningún momento desorganización. Ha estado bien.

1. Se han puesto una serie de cuestiones en la mesa que han sido enriquecedoras porque se ha tocado un conjunto de temas básicos que estaban latentes en el contexto del Movimiento Cooperativista actual.
2. Yo creo que no podemos pensar que somos menos GRUPO, sino todo lo contrario. Ha habido aquí opiniones opuestas que nos han enriquecido a todos. Creo que como conclusión puedo decir que el Congreso ha servido para hacer más GRUPO de lo que éramos.
3. Me ha parecido correcto puesto que el trabajo de ponencias ha sido bastante importante, sobre todo algunas ponencias que eran muy técnicas, que han venido muy elaboradas al pleno del Congreso.

1. Enriquecedor porque se van homogeneizando criterios. Desde mi punto de vista este Congreso nos ha servido de mucho y servirá en el futuro para actualizar conceptos en favor de la trayectoria cooperativa y el espíritu cooperativo.
2. Yo pienso que somos más GRUPO ahora. Antes también trabajábamos como GRUPO; pero más aislados.
3. La organización ha sido bastante buena, aunque creo que se puede mejorar. La experiencia de este primer Congreso nos permitirá mejorar muchos aspectos.

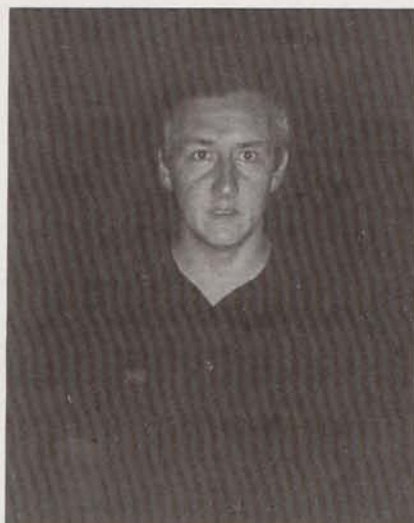


**VICENTE GOMEZ
ALECHA**
(Eroski)

1. Positivas porque estamos hablando hace bastante tiempo de GRUPO y aunque aquí se han visto opiniones dispares y hasta puntos de vista opuestos, creo que esto enriquece la idea de GRUPO que queremos conseguir.

La celebración de este Congreso, tiene para mí dos vertientes positivas: por un lado conoces las opiniones en un sentido o en otro de los diversos temas y por otro, conoces las diferencias que cada uno tiene con respecto a los demás que están en un mismo GRUPO. Esto ayuda a conocer mejor la realidad del GRUPO.

2. Yo creo que somos más GRUPO ahora, pero con la ventaja de conocer las limitaciones que tenemos.
3. Como primer Congreso hay partes que se hubieran podido mejorar. Este Congreso tiene la importancia de haber reunido a todas las cooperativas a través de 350 delegados. La diferente forma con la que cada uno ha vivido este Congreso se ha puesto de manifiesto en las jornadas del mismo, y esto indudablemente se extenderá a todo el colectivo de 20.000 personas que componemos el Movimiento Cooperativo. De todos modos, y a pesar de haber pospuesto la fecha inicial del Congreso, yo creo que a todos nos ha pillado un poco de sorpresa.



JOSU IRIGOIEN
(LKS-División Empresarial)

1. Creo que la conclusión es positiva porque el Congreso ha permitido la discusión y el intercambio de puntos de vista, pero también la adopción de decisiones importantes para nuestro futuro.
2. Ser más o menos GRUPO no es algo que se resuelve en dos días, sino que tiene que ver, entre otros, con la práctica diaria y con otras cuestiones. No obstante, no cabe duda de que la puesta en común de los problemas y su discusión, así como la dinámica que de esto pueda derivarse, tienden a fortalecer el GRUPO.
3. Nada que objetar. Habría que destacar el trabajo previo que se ha realizado tanto en la elaboración de las ponencias como en su discusión y presentación de enmiendas. Se ha visto que las ponencias han llegado muy trabajadas al Congreso.



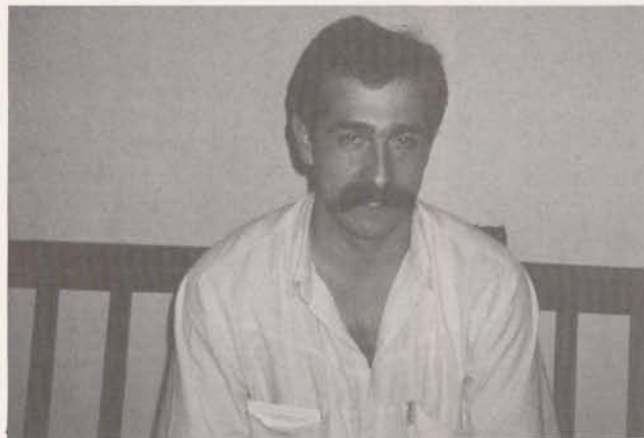
MANUEL QUEVEDO
(Ikerlan)

1. Yo creo que el Congreso puede ser una herramienta formidable para orientar el Movimiento Cooperativo. Yo era un poco excéptico al principio, porque la palabra Congreso tiene otras connotaciones, pero tal y como veo el desarrollo, este Congreso se puede convertir en una herramienta extraordinaria para confirmar nuestra filosofía, nuestro método... Porque en estos días me he dado cuenta de que hay conceptos de cooperativa enmarcados en diferentes conceptos mentales y ponerlos esto en conjunto y poderlo discutir es un paso adelante muy importante. Hasta ahora, todo esto nos ha fallado.
2. Yo creo que el GRUPO es más clarificador, lo cual no quiere decir que las cosas que se han aprobado no tengan problemas para su materialización después. De todos modos, de ahora en adelante cuando hablemos de temas complejos, hablaremos todos de los mismo.
3. La organización ha estado correcta. Los que sí me han parecido brillantes han sido los congresistas y la disciplina y preparación de las diversas ponencias que se han debatido.



**FRANCISCO
VALOR**
(Learko)

1. Ha estado bien, aunque podría haber estado mejor. Yo creo que ha habido fallos en cuestión de dialéctica, una dialéctica que muchas veces es de veinte duros que a los de dos duros no nos va del todo bien.
2. Me parece que como GRUPO seguimos estando igual.
3. Organización muy buena, aunque creo que dos días han quedado cortos y hubiese sido necesario más tiempo.



**CARLOS
ARTOLA**
(Hertell)

1. Me ha parecido muy positivo. proyecto que entre todos estamos haciendo.
2. Yo creo que sí, porque aquí se matizan las cosas y se ve el
3. La organización ha estado muy bien. No tengo quejas.

JOSE LUIS ANDRES
(Fagor)

1. Positiva porque significa que es la primera vez que se juntan todas las cooperativas del GRUPO para ponerse de acuerdo en la coordinación de estrategias, planes, puntos de vista y en definitiva para poder avanzar en adelante de forma más homogénea que lo que hemos hecho hasta ahora.
2. Pienso que como GRUPO seguimos siendo lo mismo que éramos antes. Lo que sí tenemos ahora es más vínculos y homogeneidad en el tratamiento futuro. Hemos dado el primer paso para que en el futuro sepamos cómo tenemos que dirimir nuestras diferencias y cuál es el cuace para hacerlo, que es, sin duda, este Congreso.
3. Yo puedo hablar por mi GRUPO, FAGOR, en donde se tiene la costumbre de procesar todos los temas descendiendo a niveles de base muy importantes. Quizá este procesamiento se haya dado con una premura excesiva, de tal forma, que aunque el tema haya sido suficientemente debatido, ha tenido que hacerse con prisa. No puedo aventurar la opinión de otros Grupos Comarcales, pero creo que la opinión puede ser generalizada, aunque evidentemente, tampoco estos Grupos tienen el nivel de organización que ha alcanzado FAGOR.



PELI EGAÑA
(Orbea)

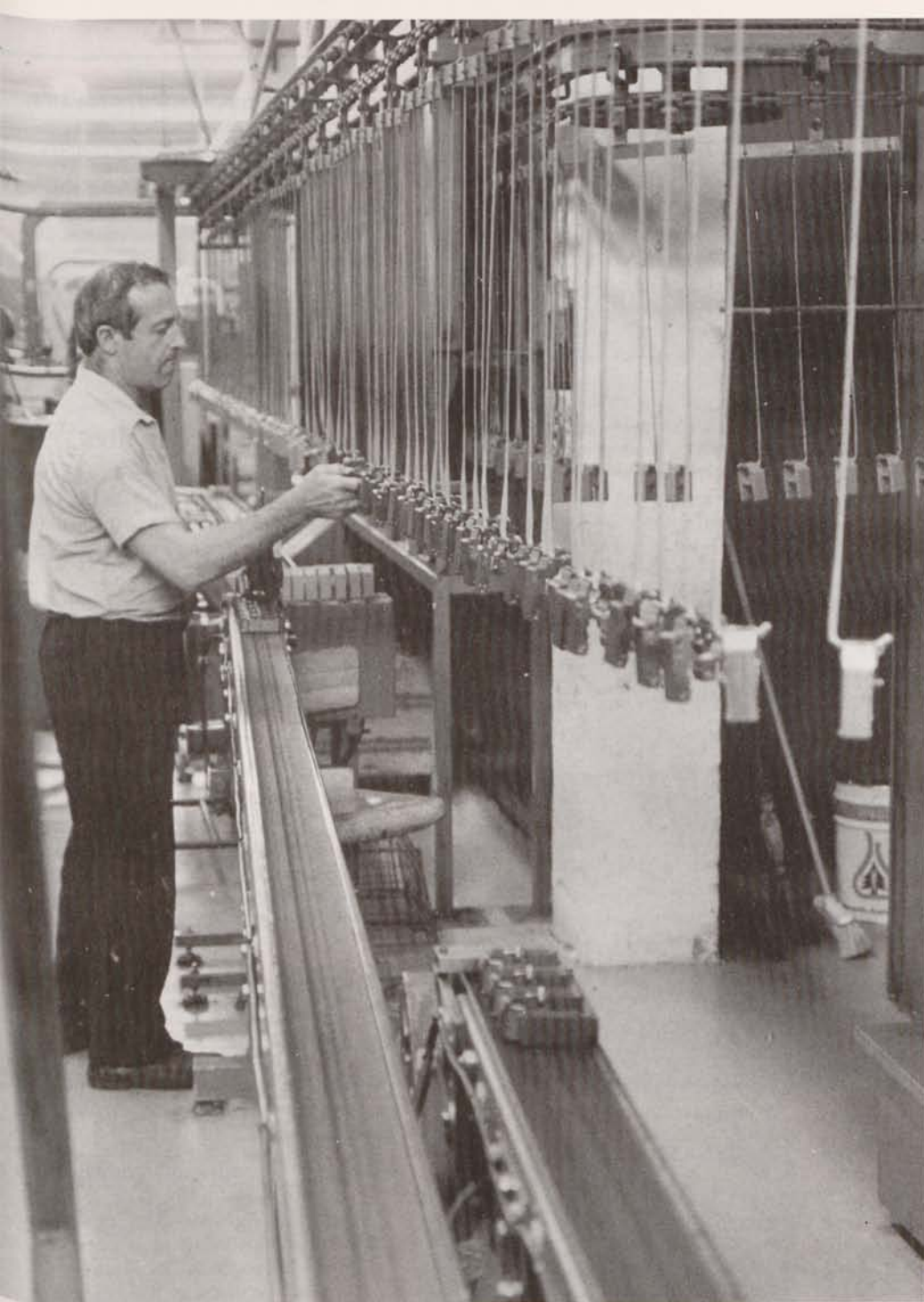
1. Para mí, éste es un Congreso constituyente, tal como es un primer Congreso. La conclusión general que saco es que era necesario. Creo que estamos llegando a unas necesidades claras en los tiempos que nos toca vivir y que verdaderamente me parece satisfactorio y enriquecedor para todos nosotros. Además, nos permite prepararnos para futuros Congresos y esto es altamente positivo para nosotros que somos, o aún no somos, un pequeñísimo grupo. Este tipo de cosas nos permiten ponernos al día en todos los órdenes y eso es positivo siempre.
2. Aunque hay opiniones dispares en los distintos temas y ponencias, yo creo que indudablemente somos más grupo. Aunque haya divergencias creo que todos estamos dentro del proyecto común.
3. Creo que la organización ha estado bien. El trabajo de las comisiones ha sido más bien corto porque los temas venían ya bastante debatidos. La labor previa ha sido muy importante y las cuestiones de "intendencia" como dice Alfonso, han estado bien organizadas.



**CARLOS
UGARTE**
(Caja Laboral Popular)

1. Creo que es una experiencia muy interesante. Se ve un nivel de trabajo muy importante y en el pleno se ha reflejado el buen hacer de esas ponencias.
2. Creo que el Congreso en sí no va a ser definitivo. De todos modos, en algunos temas se ha visto tal disparidad que invita a pensar bien las cosas y que en futuros Congresos se llevan los temas bien preparados, para que no haya lugar a estas divergencias. En cualquier caso, no creo que por eso seamos menos GRUPO.
3. La organización ha estado bien. En lo que afecta a mi cooperativa, Caja Laboral Popular, no ha habido una información al resto del colectivo lo suficientemente amplia. Creo que en otras cooperativas con menor tamaño la información ha llegado más fácilmente y eso se ha notado en los trabajos de comisión y en las discusiones del pleno.





Las ponencias sobre "Principios Básicos" y "Tratamiento del Capital Social", cuyo texto adjuntamos en esta revista, han sido ya revisadas y aprobadas por la Comisión Permanente Provisional del Congreso. Aún está pendiente de ultimar la redacción de la ponencia correspondiente al FISO, cuyo texto definitivo publicaremos en el próximo TU-Lankide.

PRINCIPIOS BASICOS de la EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON

El Congreso Cooperativo de las Cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular asume como responsabilidad propia la definición y actualización de los principios básicos de la Experiencia Cooperativa surgida en Mondragón.

En consecuencia, se propone realizar la proclamación de dichos

Principios Básicos, teniendo en cuenta:

a) Los Principios Cooperativos Universales formulados, por primera vez, por los "pioneros" de Rochdale y actualizados en los sucesivos Congresos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

b) La experiencia acumulada tras más de treinta años de práctica empresarial cooperativa.

c) El carácter abierto y dinámico de dichos Principios, sujetos a la evolución de las circunstancias objetivas y a las aportaciones enriquecedoras de los cooperativistas del futuro. →

PRINCIPIOS BASICOS

1. Libre adhesión

La Experiencia Cooperativa de Mondragón se declara abierta a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir.

No existirá, por tanto, para la adscripción a la Experiencia, discriminación alguna por motivos religiosos, políticos, étnicos, o de sexo. Sólomente será exigible el respeto a los postulados de su constitución interna.

La libre adhesión constituirá el principio orientador de la actuación y relación interpersonal en el desarrollo cooperativo.

2. Organización democrática

La Experiencia Cooperativa de Mondragón proclama la igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en:

- La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejercita según la práctica de "una persona, un voto".
- La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.
- La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad por delegación de toda la comunidad, que gozarán de las atribuciones suficientes para desarrollar eficazmente su función en beneficio común.

3. Soberanía del Trabajo

La Experiencia Cooperativa de Mondragón considera que el Trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad, y del propio ser humano y, por consiguiente:

- Renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados.
- Adjudica al Trabajo plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa.
- Considera al Trabajo acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida.
- Manifiesta su voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.

4. Carácter instrumental y subordinado del Capital

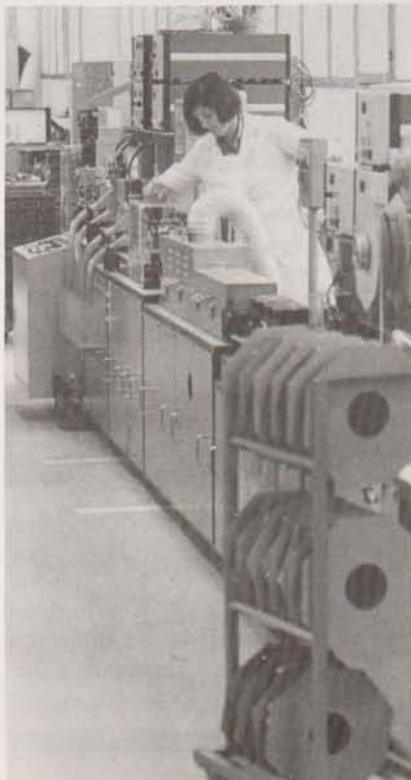
La Experiencia Cooperativa de Mondragón considera al factor Capital como un instrumento, subordinado al Trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto:

- A una remuneración:
 - Justa, en relación a los esfuerzos que implica su ahorro.
 - Adecuada, para propiciar la adscripción de los recursos necesarios.
 - Limitada en su cuantía, mediante la correspondiente regulación.
 - No directamente vinculada a los Resultados obtenidos.
- A una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa, que no impida una real aplicación del principio de libre adhesión.

5. Participación en la gestión

La Experiencia Cooperativa de Mondragón estima que el carácter democrático de la Cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere:

- El desarrollo de los mecanismos y cauces de participación adecuados.
- La transparencia informativa en relación a la evolución de las variables básicas de gestión de la Cooperativa.
- La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabaja-



dores y sus representantes sociales en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les conciernan o afecten.

- La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional de los socios.
- El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.

6. Solidaridad retributiva

La Experiencia Cooperativa de Mondragón proclama la retribución suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, expresada en los términos de:

- Suficiente, acorde con las posibilidades reales de la Cooperativa.
- Solidaria, en los siguientes ámbitos concretos:
 - Interno.** Materializado, entre otros aspectos, en la existencia de un intervalo solidario de retribuciones al trabajo.
 - Externo.** Materializado en el criterio de que la remuneración media interna sea equivalente a la de los trabajadores asalariados de su entorno social, salvo manifiesta insuficiencia de la política salarial en el mismo.

7. Intercooperación

La Experiencia Cooperativa de Mondragón considera que, como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el principio de Intercooperación debe manifestarse:

- Entre Cooperativas individualmente consideradas, a través de la constitución de Agrupaciones tendentes a la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión común de Resultados, la regulación de transferencias de socios trabajadores y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.
- Entre Agrupaciones, mediante la constitución y gestión democrática, en beneficio común, de entidades y órganos de supraestructura.
- Entre la Experiencia Cooperativa de Mondragón y demás organizaciones cooperativas vascas, con el fin de potenciar el Movimiento Cooperativo Vasco.
- Con otros movimientos cooperativos del Estado, Europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos dirigidos a propiciar el desarrollo común.

8. Transformación social

La Experiencia Cooperativa de Mondragón manifiesta su voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en el marco de Euskal Herria en un proceso de expansión que colabore a su reconstrucción económica y social y a la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria, mediante:

- a) La reinversión de una proporción mayoritaria de los Excedentes Netos obtenidos, destinando una proporción significativa a los Fondos de carácter comunitario, que permita la creación de nuevos puestos de trabajo en régimen cooperativo.
- b) El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, mediante la aplicación del Fondo de Obras Sociales.
- c) Una Política de Seguridad Social coherente con el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y responsabilidad.
- d) La cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social, y especialmente las promovidas por la clase trabajadora vasca.
- e) La colaboración en la revitalización del euskara como lengua nacional y, en general, de los elementos característicos de la cultura vasca.

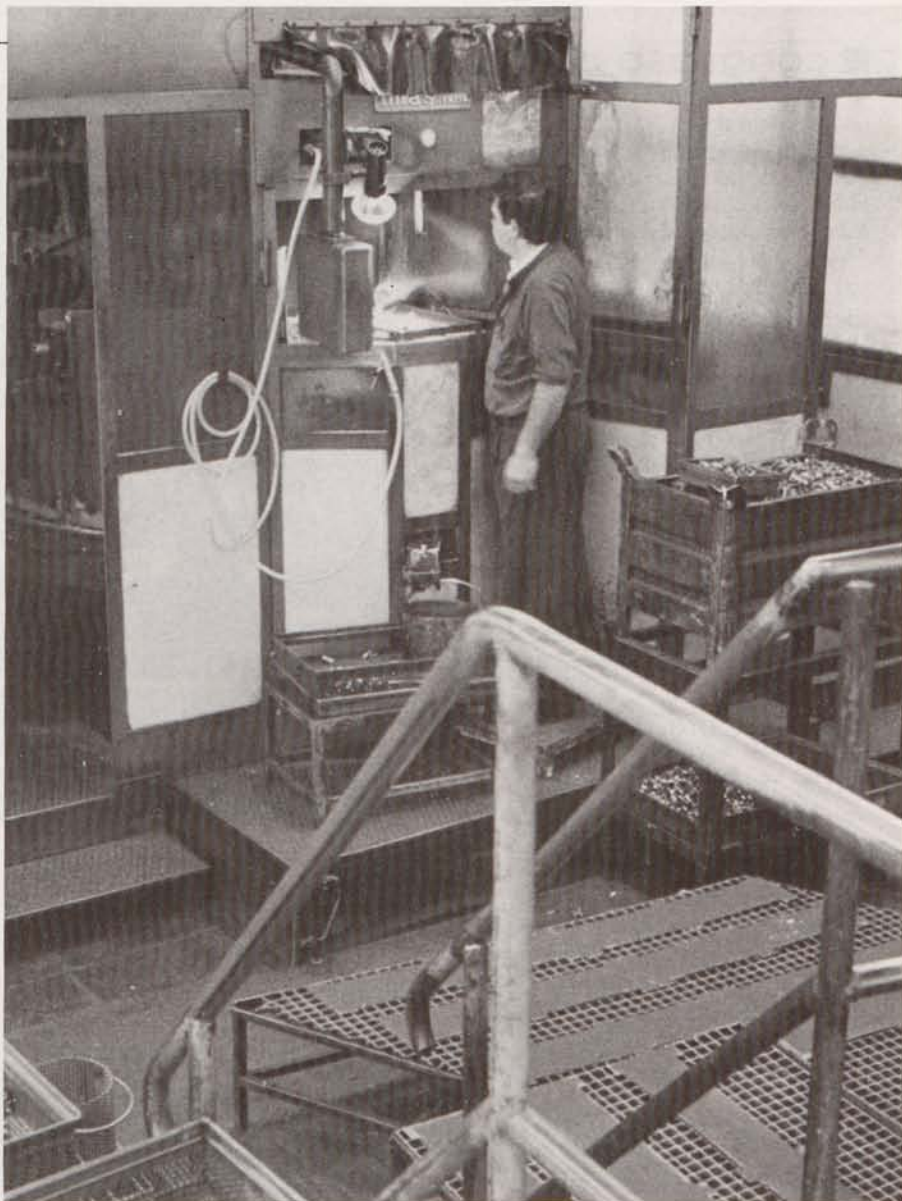
9. Carácter universal

La Experiencia Cooperativa de Mondragón, como expresión de su vocación universal, proclama su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la "Economía Social", haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional.

10. Educación

La Experiencia Cooperativa de Mondragón manifiesta que para promover la implantación de los anteriores Principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación, en sus diversas vertientes:

- a) **Cooperativa**, del conjunto de los socios y en especial de los elegidos para los órganos sociales.
- b) **Profesional**, en especial de los socios designados para los órganos directivos.
- c) **En general**, de la juventud, propiciando el surgimiento de hombres y mujeres cooperadores, capaces de consolidar y desarrollar la Experiencia en el futuro. ■



Norma básica de TRATAMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL

* Parte Dispositiva

Capítulo I. ASPECTOS GENERALES

Artículo 1. Objeto

El objeto de la presente Norma Básica reside en regular sistemáticamente el tratamiento básico del Capital Social en el Grupo Cooperativo.

Artículo 2. El Capital Social

Uno. El Capital Social se halla compuesto por la acumulación de los siguientes elementos:

- La aportación inicial realizada.
- Los retornos positivos capitalizados y, con signo negativo, los extornos imputados.

- La contrapartida de la actualización de Activos reconocida a título individual a los socios o, en su caso, los intereses que se apliquen para corregir el efecto de la inflación.
- Las aportaciones realizadas en forma obligatoria o voluntaria.
- Los intereses capitalizados.

Dos. El Capital Social será acreedor a la retribución, en consonancia con la correspondiente al factor Trabajo, establecida en el artículo 6.

Artículo 3. Principio básico

Uno. El principio básico que informa la presente normativa reside en la



→ consecución de un equilibrio entre los derechos comunitarios e individuales, tratando de potenciar el bienestar individual de los socios a través de la consolidación del bienestar comunitario.

Dos. En aplicación de dicho principio básico, la regulación del Capital Social establecida en la presente normativa se ajusta a los siguientes criterios concretos:

- Adaptación a las necesidades de la Cooperativa a cuya consolidación y desarrollo ha de servir.
- Derecho a una remuneración justa en compensación de las renunciaciones que implica su acumulación.
- En último extremo, subordinación de la disponibilidad del Capital y sus rentas, a las posibilidades de supervivencia y a la consolidación de la Cooperativa.

Artículo 4. Distribución de Excedentes Netos

Uno. De los Excedentes Netos, una vez deducidos los impuestos, se destinará un 10% como mínimo al Fondo de Educación y Obras Sociales, mientras legalmente sea exigible.

Dos. Otro 50% de los Excedentes Netos, como máximo, se destinará a retornos cooperativos, que se incorporarán al Capital Social, incrementando las respectivas aportaciones de los socios o, en su caso, a reservas voluntarias.

Tres. La proporción restante se destinará al Fondo de Reserva Obligatorio, de carácter irreplicable.

Capítulo II. REMUNERACION DEL CAPITAL SOCIAL

Artículo 5. Principios generales

Uno. El elemento remunerativo propio o específico del Capital Social lo constituye el interés.

Dos. El tipo de interés con el que se remunere el Capital Social será siempre limitado e independiente de la cuantía de los Excedentes Netos obtenidos por la Cooperativa, con las excepciones establecidas en los artículos 6 y 7.

Artículo 6. Determinación del tipo de interés

Uno. Con carácter general, las aportaciones de los socios al Capital Social de la Cooperativa devengarán anualmente un interés total bruto, compuesto de dos partes diferenciadas:

- Un interés base del 7,5% anual bruto, como máximo.
- Un "interés corrector de la inflación" que alcanzará como máximo un tipo anual bruto del 70% del



incremento experimentado por el Índice de Precios al Consumo en el ejercicio precedente.

- En todo caso la suma de ambos no rebasará los límites legales.

Dos. La Cooperativa podrá acordar la reducción del interés bruto establecido en el anterior apartado, en la misma proporción que represente el nivel de reducción de sus anticipos laborales sobre la Tarifa de Bases de Prestaciones vigente en Lagun-Aro o mediante la aplicación de otros criterios más restrictivos que impliquen una mayor reducción del interés total.

Tres. Los socios tendrán derecho siempre al devengo de los intereses correspondientes, con la excepción de que la Cooperativa se encuentre en una situación económica de quiebra, en la que el Pasivo Exigible sea superior al Activo Real, así como, por decisión de la Asamblea General de la Cooperativa, en los supuestos de obtener "cash-flow" negativo o de aplicarse medidas que graven especialmente la prestación del trabajo de los socios.

Cuatro. Las Cooperativas que cuenten con Fondos de Actualización constituidos y disponibles conforme a la legislación vigente, podrán utilizar dichos Fondos para remunerar a sus socios con el "interés corrector de la inflación", establecido en el apartado Uno de este artículo.

Artículo 7. Monetización de los intereses

Uno. Del interés total devengado podrá monetizarse como máximo el

sumando correspondiente al interés base, en las fechas que acuerde el Consejo Rector y con los límites que la Ley determine, aplicándose el resto a las respectivas aportaciones al Capital Social de los socios.

Dos. Como excepción a lo establecido en el apartado anterior, se permitirá la monetización de la totalidad de los intereses devengados por las aportaciones sociales de los asociados (1).

(1) Socios colaboradores y socios inactivos o no usuarios, según la legislación vasca.

Tres. Se procederá a la capitalización de intereses:

- Cuando por razones de ajuste de la Cuenta de Explotación de la Cooperativa, su nivel de anticipos laborales sea inferior o igual al 85% de la Tarifa de Bases de Prestaciones vigente en Lagun-Aro.
- Cuando la Cooperativa haya incurrido en pérdidas en los dos años precedentes y en el presente, una vez contabilizado el devengo de intereses al Capital Social, registre asimismo pérdidas, únicamente podrá monetizarse la parte de intereses que exceda de dichas pérdidas. No obstante, la Cooperativa podrá acordar la aplicación de este mecanismo en cualquiera de los dos primeros años de pérdidas si su circunstancia financiera y expectativas así lo aconsejaban.
- En otro tipo de situaciones excepcionales por decisión de la Cooperativa.

Capítulo III.

DISPONIBILIDAD DE LAS APORTACIONES SOCIALES EN CASOS DE BAJA

Artículo 8. Principio general

El principio general que ha de presidir la regulación de la disponibilidad en caso de baja de las aportaciones sociales, reside en la necesidad de evitar la descapitalización de la Cooperativa en cuantías inaceptables para su continuidad como empresa.

Artículo 9. Naturaleza jurídica

Las cantidades pendientes de reembolso a los socios que hayan causado baja se clasificarán en otra cuenta exigible que recoja tal naturaleza, salvo que el socio o sus derechohabientes manifiesten explícitamente su voluntad de permanecer en la Cooperativa en calidad de asociado o socio inactivo y su aportación en la cuenta de Capital.

Artículo 10. Condiciones de reembolso de las aportaciones sociales

El reembolso de las aportaciones sociales a los socios o sus derechohabientes en caso de baja, se ajustará a las siguientes reglas concretas:

a) El tratamiento económico de las

aportaciones sociales detentadas por los socios inactivos no tendrá condiciones inferiores a las reconocidas al Capital Social de los socios activos.

- b) El plazo de reembolso no excederá del límite legal.
- c) Cuando existan solicitudes pendientes de reembolso procedentes de socios dados de baja, habiendo transcurrido cinco años desde de la misma, la Cooperativa deberá destinar anualmente hasta un 10% de sus Excedentes Netos para hacer frente a dicho reembolso.
- d) Las cantidades pendientes de reembolso darán derecho a percibir anualmente un tipo bruto no inferior al interés base previsto en el artículo 6. Uno a), percibido por los socios activos.
- e) Si el plazo de reembolso es superior a cinco años, el tipo de interés será el mayor entre el básico del Banco de España (2) y el incremento experimentado por el Índice de Precios al Consumo del ejercicio precedente (3).

(2) Más tres puntos porcentuales para las Cooperativas regidas por la Ley General de Cooperativas, de ámbito estatal.

(3) De aplicación inmediata para las Cooperativas de Trabajo asociado regidas por la Ley General de Cooperativas, de ámbito estatal.

Capítulo IV. EL RIESGO DE PERDIDA DE LAS APORTACIONES SOCIALES

Artículo 11. Principios generales

Uno. Con carácter general, se procederá, en su caso, a la distribución de las pérdidas del ejercicio, siguiendo criterios similares a los establecidos en el artículo 4 para los Excedentes Netos e imputándose a los socios la totalidad de la parte no absorbible por las Reservas existentes.

Dos. Con carácter general, los socios tienen obligación de reponer, en los plazos previstos por la legislación vigente, el importe necesario para situar su aportación a Capital Social en una cifra equivalente cuando menos al valor mínimo de un título, para seguir manteniendo la cualidad de tales.

Artículo 12. Supuestos de Cooperativas en liquidación

En el supuesto de Cooperativas en liquidación, cabe efectuar la siguiente distinción:

- a) Situaciones en las que reste un haber social. En tal supuesto, tras haber satisfecho íntegramente las deudas sociales, y respetar el Fondo de Educación y Obras Sociales, la cuantía restante, si la hubiere, será prorrateada entre los socios en función de sus respectivas aportaciones a Capital Social, sin que los reintegros puedan rebasar la suma del valor del Capital Social y las Reservas Voluntarias.
- b) Situaciones de quiebra, en las que, resultando negativo el patrimonio neto de la Cooperativa, los socios pierdan la totalidad de sus aportaciones sociales, que deben destinarse a satisfacer las deudas contraídas por la Cooperativa con terceros.

DISPOSICION TRANSITORIA

El Consejo General del Grupo podrá exonerar, con carácter temporal, de la cobertura de algún requisito establecido en la presente Norma Básica, a aquellas Cooperativas, o Grupos Comarcales en su caso, que lo soliciten con justificación suficiente a juicio de dicho órgano.

DISPOSICION FINAL

La presente Norma Básica entrará en vigor una vez aprobada por el Congreso Cooperativo y ratificada por las Asambleas Generales de las Cooperativas que acuerden adherirse a la misma. ■



REFLEXIONES SIN POSMODERNIDAD

José María Mendizabal

En el viaje a Canadá del que daba noticia hace un mes pude constatar, con agrado, que el nombre de "Mondragón" suscita algunas resonancias especiales entre los cooperativistas. El ser de Mondragón, ser cooperativista y colaborador del T.U. me abrió algunas puertas y hasta algún corazón.

La verdad es que en uno de los últimos documentos sociales de la conferencia episcopal norteamericana se cita a Mondragón. En las Universidades Americanas se dedican algunas clases a Mondragón. Me encontré con un hombre joven que me dijo que en la Universidad de Cape Breton habían estudiado durante unas 5 clases el fenómeno y la experiencia de Mondragón. Lo cual, me pareció muchísimo. El Padre Mac Kinnon, director del Instituto Coady me dijo "Ud. ha sido elegido por la providencia para dar a conocer el experimento autogestionario de Mondragón al mundo". Me pareció mucha elección, mucho barco para tan pequeño pirata, pero, todo indica un interés por esto que aquí hemos hecho y hacemos.

¿Qué se piensa de Mondragón?

Recogí en un corro del cursilo esta afirmación: "El experimento de Mondragón ha sido un éxito económico. No así un éxito educativo y humano". No me quede muy satisfecho y con mi "broken english" pedí una explicación más amplia, una glosa a la afirmación.

"En Mondragón, me dijeron, se ha descuidado la formación cooperativa sistemática. La gente se mete en la cooperativa y aprende a ser cooperativista sobre la marcha y existe la impresión de que puede haber socios cooperativistas sin ninguna noción de cooperativismo y sin ningún espíritu cooperativo y con el mismo espíritu de ocupar un puesto de trabajo que puede existir en cualquier otra empresa no cooperativa.

Mondragón se ha hecho grande y sentirse protagonista de una aventura empresarial, cuando tu aporte es tan insignificante en el conjunto, no ayuda al sentimiento de cooperación. En la megaindustria



se pierde la personalidad de cada individuo.

En contraste con esta visión las cooperativas del Movimiento de Antigonish son pequeñas, que no lánguidas, y pueden crear una mejor sensación de que los cooperativistas están haciendo una obra personal e importante, si bien no tan brillante desde una perspectiva estrictamente económica. Ese brillo de Mondragón nos gusta y atrae pero pensamos que hay que cuidar la educación cooperativa".

Crisis de trabajo y solidaridad

Estas observaciones que recogí en Antigonish revelaban una verdadera admiración por Mondragón y me han tenido ocupado algunos ratos. En Mondragón ha habido dos conceptos que han funcionado extraordinariamente bien: el trabajo y la solidaridad. Parece que el trabajo no ilusiona y la solidaridad se retira hacia posturas de individualismo, y estas dos cosas son absolutamente necesarias para seguir siendo cooperativistas.

Lo que sí he podido observar es que en Mondragón y en las cooperativas hay gente descontenta y siente una profunda insatisfacción. Eso se refleja en las ganas de jubilarse y lleva a la conclusión de que el trabajo no es fuente de alegría. "Ya no queda en pie ni el bastión del trabajo, al que le ha llegado su correspondiente desconcierto". Carlos Díaz con su magia del lenguaje lo expresa así: "Lo cierto es que cunde el pánico...

ahora resulta que las chimeneas contaminan; hubiese dicho que la reducción de la jornada horaria y el incremento de días feriados facilitarían la creatividad en el tiempo libre, pero el aburrimiento abate; se había loado la obra bien hecha, y la presente década constata la pérdida del sentido del trabajo; se había tratado de obviar la penosidad de ciertos oficios, pero ante la plaga del paro cualquier oficio incluso "el trabajo negro" se agradece; se había soñado con la automación liberadora, y a la sazón el robot pone de patitas en la calle al hombre, de modo que mientras más se produce disminuye más el empleo... Parece en fin, que el "reino de la libertad" queda más lejos de lo previsto.

Prevalencia del modelo Productivista

De momento parece que el modelo productivista de sociedad prevalece en Occidente sobre el modelo humanista. Lo que interesa es la competitividad, hacer cosas más rápidamente y mejores para vender más y ganar más. Al menos a la vista y al oído no aparecen otras preocupaciones como no sean las posmodernas de la gastronomía, el espíritu del vino y el frenesí de experiencias ligadas al cuerpo.

El trabajo es para ganar dinero y nos libra de la pobreza y hasta ahora eso sí ha conseguido Mondragón, pero, pasado el rubicón de las pelotas, el hombre de hoy suele querer empleo, sueldo,

oficio, beneficio, cartel, luces y poder. Lo importante es vencer. **"Cuando predomina la obsesión de vencer, mórbida como el gusto de ser vencido, cuando muerde la pasión de poderío, la amarga pasión del poderío vano, rodamos de buen grado o por fuerza hacia los caminos de la opresión del hombre por el hombre"** (Mounier).

Me preocupa la pérdida de humanidad o de humanismo que puede darse también en Mondragón y que al final es materialismo o neocapitalismo. Me muevo en ambientes educativos. La educación es la clave reveladora de nuestra sociedad y pienso que puede tener el mismo sentido materialista que otras muchas cosas en la sociedad. La educación es sólo el escotillón que permite entrar en las grandes profesiones. El padre Coady dice cosas como: **"En esta forma el sistema educativo que estamos propiciando es el instrumento que está creando las nuevas clases sociales, los buenos empleos, cuya consecución ha sido el principal objeto de la educación y se miden en términos de cuánto dinero pagan. En cada nación hay un número limitado de "buenos" empleos y no todos pueden ocuparlos. Parece que proponemos a la gente la idea de que el éxito en la vida consiste en escalar hacia la cima sobre los cadáveres de sus semejantes. Es la peor manifestación de que la vida es una continua competencia"**.

El sustrato o infraestructura económica es evidente que es necesario para hacer cualquier tipo de vida cultural o espiritual. Debe ser verdad aquello de que no se puede predicar a estómagos vacíos; pero los estómagos llenos y aun ahitos cual los nuestros pueden impedir también eso que llamamos vida de espíritu. Aquello de que a los ricos, aunque sean cooperativistas, les va a costar llegar a la vida eterna es tan cierto como lo de que "no solo de pan vive el hombre". El peligro de materialismo es evidente y alguien me dijo que la riqueza nos tenía adormecidos o metidos en nosotros mismos.

En defensa propia

Al defender a Mondragón de algunas de las cosas que pude recoger dije varias cosas:

1. Que en educación cooperativa quizás seguíamos una idea que yo le he oído defender a Arizmendiarrieta. La de que **"la institución hace, modela, educa a las personas"**. Es ésa una vieja discusión y entiendo que haciendo cooperativas se aprende a ser cooperativista. Esto es, captar el

sistema y sus organismos y procedimientos. No creo que el orden práctico tenga que ser primero cooperativista y luego cooperativa. Puede muy bien hacerse el cooperativista en la cooperativa aunque en pura lógica mental debería ser primero el cooperativista y luego la cooperativa. Quizá hasta se pueda admitir que el sistema creado es lo suficientemente bueno como para que no necesite un "espíritu especial" y por tanto no hace falta una educación para él. Se trabaja, se gana y se vive y no hay que buscar más quintas patas trascendentales al tema. La discusión queda sin duda abierta.

2. Para ser cooperativista no hace falta ser doctor en sociología, como para ser cristiano no hace falta ser un gran teólogo. Con ser persona decente casi casi suele bastar y aun sobrar, aunque sí hace falta ilusión y creer que el cooperativismo es el mejor de los sistemas.
3. La educación cooperativa y humana dialogante, democrática y participativa se hace en Mondragón en distintos grados y llega más a unos que a otros. Eso requiere casi cierta dosis de apostolado y difusión. La educación cooperativa se hace a la

medida de las necesidades e interés de cada cooperativista. Es cierto que extraña que en las Escuelas Universitarias cercanas a Mondragón no haya algún tipo de indoctrinamiento como existe una cátedra de cooperativismo, p.e., en Deusto. De todos modos siempre nos hemos creído "hamalau", naturalmente buenos, y con un cooperativismo connatural, que puede producirnos más de un disgusto.

4. Que lo económico sea prácticamente lo primero hay que aceptarlo aquí y en Antigonish, si bien, sabemos que lo económico debe estar al servicio del hombre.
5. La vocación de Mondragón no es enseñar; Mondragón no es una universidad, sino un grupo de hombres que hace cooperación y cooperativos con los defectos y virtudes que nos ha tocado vivir. Quienes tienen que estudiar y analizar deben ser los estudiosos y las universidades.

Ellos deberán observar Mondragón y universalizar lo universalizable. También se debe criticar lo criticable. Pero no conviene descalificar todo por algo que pueda ser imperfecto y perfectible. ■



Grupo de canadienses en Ibasbide



Paco Montero, Director del Instituto de Diseño Industrial

"PRETENDEMOS OFERTAR UTILIDADES, LA ESTETICA VENDRA POR AÑADIDURA"

Jesús E. Ginto

A sólo un año de su puesta en marcha, el Instituto de Diseño Industrial, que en este último trimestre se constituirá en entidad autónoma, se está haciendo ya sentir en lo que respecta a prestaciones, rendimiento económico y adhesiones de socios. En su nuevo Plan de Gestión, redactado en un tono de loable desafío profesional, se proponen unos objetivos económicos relativamente ambiciosos

al contemplar, dentro de un presupuesto global de 58 millones, unos ingresos por prestaciones de 43 millones para el periodo de agosto 87-88, frente a los ocho millones obtenidos en similar periodo anterior.

Concepto integral

Paco Montero, Director del Instituto de Diseño, es el primer convencido de que los objetivos de facturación se hallan estrechamente unidos a los objetivos cualitativos y a una completa



Paco Montero, Director del Instituto de Diseño Industrial

capacidad profesional "que de momento aún está por demostrar, aunque vamos asentándonos muy bien en el Mercado y nuestros clientes se muestran satisfechos con nuestro trabajo".

La labor del Instituto de Diseño Industrial tiene un carácter integral y no

meramente decorativo, que Paco Montero sintetiza así: "Pretendemos ofertar utilidades, la estética ya vendrá por añadidura. Esto es algo difícil de interpretar ya que casi todos entienden que el trabajo del diseñador se limita a la cosmética".

"Nosotros tenemos claro -precisa- que el diseño industrial es mucho más: es buscar nuevas prestaciones para el usuario y buscar racionalizaciones para el industrial, simplificando el producto, disminuyendo costes, reduciendo referencias de almacén, considerando los costes de utillaje en estrecha relación a las cantidades de producción".

Este enfoque toma cuerpo ya en la primera fase del proceso, a la que seguirá una segunda, la más importante, que supone la creatividad y la consiguiente oferta de diferentes alternativas. Todo ello desemboca en una metódica sesión, de todo un día, en la que se analizan todas las ideas de partida, incidiendo en las que más puedan interesar a la empresa.

"Hacemos un primer trabajo profundo que satisface al cliente -explica Montero- obligándole a tomar decisiones serias y comprometidas en cuanto a la línea a adoptar. Es entonces cuando la definición del diseño está más concreta y entramos en los detalles de la forma, los materiales, los útiles etc. Hacemos venir a agentes de la Propiedad Industrial para optar, si ha lugar, al registro de patentes. Finalmente se confeccionan maquetas para test de mercado o para foto-plató y si la funcionalidad del producto lo exige, preparamos o participamos en la elaboración de prototipos".

Proyectos

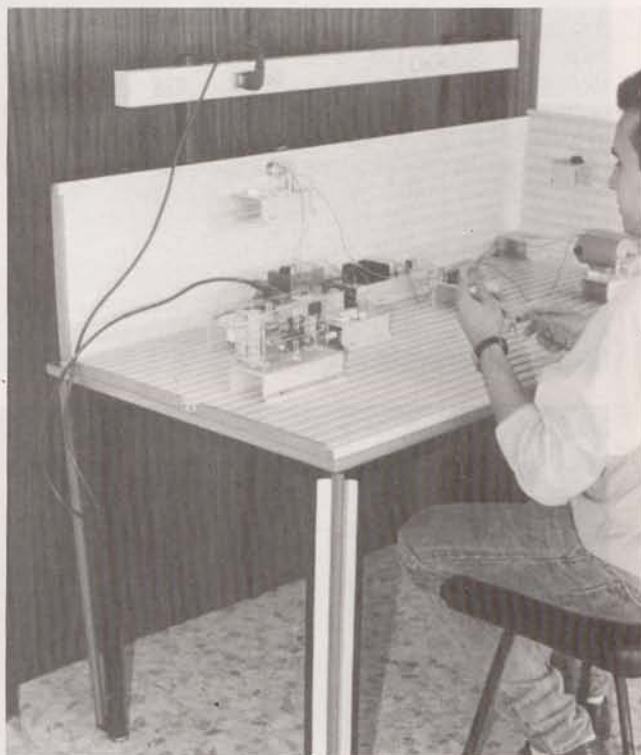
"Al hablar de nuestros trabajos hemos de mostrar la discreción que exigen nuestros clientes", matiza Paco Montero. Los proyectos ya realizados o en fase de elaboración por parte del Instituto de Diseño abarcan campos muy diversos como Sistemas didácticos para Alecop; instalaciones para el tránsito en los supermercados; artículos de ferretería, autocares, muebles, carenado y acabado de Máquinas-Herramientas y de alimentación.

"Incluso participamos, por citar un proyecto más atípico -añade Montero- en el diseño de un barco de pesca, conjuntamente con el Instituto Politécnico Marítimo Pesquero del Cantábrico e ingenieros navales de varios astilleros".

Sin embargo, los responsables del Instituto de Diseño, que cuenta con un significativo apoyo público, saben muy bien que su actuación debe ir



Presentación de los trabajos del Instituto a algunos de los industriales-socios.



Material didáctico de Alecop para prácticas de bachillerato

más allá de la de un simple gabinete en competencia con otros diseñadores. Por eso, y así lo contempla su Plan de Gestión, dedica medios y esfuerzos a tareas de investigación.

La investigación en el Diseño Industrial

El propósito es mantener actualizado ese conocimiento cultural que entraña la evolución del diseño y los factores que contribuyen a su éxito. Con esa filosofía ha empezado a materializarse la realización de tratados sectoriales, la celebración de coloquios internos, la aplicación de la investigación a diseños de iniciativa propia y también en el impulso dado a la formación interna.

Los **Tratados Sectoriales** son realizados por colaboradores externos o estudiantes, a modo de proyecto de fin de curso. Estos trabajos consisten en recopilar y sintetizar la información concreta existente: colección de catá-

logos de los principales ofertantes, precios, canales y campañas de comercialización, normas, materiales, accesorios, ergonomía específica, planteamientos técnicos en el diseño.

En lo que concierne a los **Coloquios internos**, su función es la de investigar y comentar aquellos aspectos que son subjetivos, que dependen de modas o actitudes de consumo muy diversas según segmentos de demanda. Supone analizar los productos de las empresas líderes en diferentes segmentos y países, así como los diseños de importantes profesionales. Lo esencial, expone Paco Montero, es saber distinguir tendencias y niveles en el binomio prestación-precio según segmentos de mercado.

Una tercera actividad se refiere a la **Investigación en materiales y formas**, sean tradicionales o nuevos, aplicándolos a diseños de iniciativa propia, en productos simples y de uso ex-

→ tenso, que luego se puedan vender fácilmente a un industrial que lo está aplicando.

En cuanto a la **Formación interna** incluye materias como idiomas, marketing y sociología de mercados, estructuras de costes industriales y comerciales, conocimiento de materiales y procesos.

Rediseño e Industrialización

"Las industrias de nuestro entorno -comenta Paco Montero- requieren que los proyectos de diseño industrial desciendan a concreciones de costos, material y detalles constructivos. Por otro lado, muchos productos necesitan diseños en los que prevalece un justo equilibrio coste-prestación, siendo menor la incidencia de los aspectos estéticos. Todo ello exige que nos preparemos en esa otra vertiente".

Es aquí donde Paco Montero hace una llamada a aquellas entidades y personas que tengan un conocimiento amplio y moderno de materiales, procesos, útiles y costes.

En esta línea de rediseño e industrialización, el Plan de Gestión apunta hacia la elaboración de un **Censo de Industrial Auxiliares del País Vasco**, que ayude a conocer los distintos niveles de tecnologías con que se cuenta en materia de conformado o de acabado superficial. También plantea seguir adelante con la **Colección de Manuales** ya iniciada, de cara a la selección de materiales, procesos de diseño, presupuesto de piezas etc.

Organización y personal

En el plano interno, apunta Paco Montero, la gestión de este ejercicio se enfrenta con la definición y aplicación de un Sistema de clasificación y recuperación de información. Igualmente "precisamos desarrollar nuestra adaptación a los sistemas de diseño asistido por ordenador, que nos permita componer rápidamente formas y gráficas".

Los responsables del Instituto prevén una plantilla de 13 personas con carácter permanente "que aumentaríamos en el caso de que la demanda se acentuase, pero en principio nos

gustaría contar con una buena labor de subcontratación hacia colegas de nuestro entorno", expresa Paco Montero.

Cabe reseñar que el presupuesto de inversión para el periodo 1986-89 alcanza los 50 millones de pts., repartidos a partes iguales entre el Fondo de Educación y Obras Sociales de Caja Laboral Popular y la Diputación Foral de Guipúzcoa. Como ya hemos señalado al principio, el presupuesto de explotación para el presente ejercicio todavía presenta un déficit (que se anulará en 1989) y que en un 50% estará soportado por la Diputación Foral de Guipúzcoa y el otro 50% por los industriales asociados.

A lo largo de este último trimestre del año 1987, el Instituto de Diseño Industrial tomará personalidad social propia, como Cooperativa de Servicios de primer grado, en la que las industrias necesitadas de diseño, sea cual sea su naturaleza social y su sede, se integrarán como socios, participando en el gobierno de esta entidad profesional.

Comité Promotor

En esta gestión promotora, la Eskola Politeknikoa "José M.^a Arizmendiarieta" de Mondragón, ha constituido un Comité Promotor en el que participan un buen número de personas externas a Eskola, como son el Departamento de Economía de la Diputación Foral de Guipúzcoa, Caja Laboral y cuatro representantes de industriales ya adheridos: Unión Cerrajera, Eredu, Urkide-Danona y el Grupo Fagor.

En estos momentos son ya 20 las industrias adheridas y se prevé que a un año vista se aproximen a las 30, superando los 5.000 puestos de trabajo. Está convenido el apoyo económico de estos industriales al Instituto de Diseño a través de cuotas mensuales y ahora se plantearán las aportaciones a capital a raíz de su constitución social.

Estas contribuciones económicas de los industriales asociados, hallan su inmediata compensación en las bonificaciones de tarifas relativas a las prestaciones de diseño industrial. "Habrá que regular -matiza Montero- las prerrogativas que alcanzarán los socios, los efectos que puede tener el grado de antigüedad en la sociedad y muchos otros aspectos de orden institucional que se decantarán en el texto de Estatutos, en un Reglamento de Régimen Interno y, quizás también, en un Código Deontológico que garantice la discreción sobre los trabajos en curso y el periodo de reserva exclusiva (vetando trabajar para industrias competidoras), que suelen reclamar algunos clientes".



Diseño Industrial del sistema de acceso a supermercados



Grupo inicial del Instituto de Diseño Industrial

INDARKO RENACE CON FUERZA COMO GRUPO

Jesús E. Ginto

Los siete años de su constitución formal como Grupo Comarcal y tras año y medio de hibernación aconsejada por las circunstancias negativas en que se desenvolvía su actividad, Indarko vuelve a hacer su aparición con nueva fuerza en el panorama cooperativo. Lo hace de la mano de un nuevo Director General, Sergio Villa, hasta ahora gerente de Maier, y en un encuadre empresarial bastante más optimista y prometedor que en su anterior etapa.

Sergio confiesa haber asumido la Dirección del Grupo, tras 13 años de gerencia en Maier, convencido de contar con un buen equipo directivo que apoya el proyecto de Grupo y, sobre todo, con unas bases que lo asumen con generosidad.

Periodo de hibernación

Al hacer historia de 1980 a 1986 recuerda que fueron años muy difíciles, con la mayor parte de las Cooperativas debatiéndose en una fuerte crisis, tanto de gestión como de equipos humanos, con cambios constantes en los equipos directivos, lo que suponía un freno constante y contribuía a crear situaciones críticas que hacían muy difícil la consolidación como Cooperativas y como Grupo. Munko y Uraldi acababan de nacer como empresas, con toda la problemática que conlleva el lanzamiento de nuevas actividades en un entorno deprimido económicamente mientras Alkargo se debatía en una doble crisis: la externa del sector y la interna de gestores y colectivos. Sólo Maier parecía dar muestras de buena marcha empresarial.

Así las cosas, comenta Sergio, en 1986 se decide unánimemente hibernar el Grupo por un tiempo, "a fin de tomar conciencia clara de dónde estábamos y hacia dónde queríamos ir como Grupo". En este año y medio de reflexión -indica- la situación ha mejorado mucho, ya que hoy día son tres las Cooperativas que arrojan excedentes positivos, logrando en el primer semestre de este año un cash-flow conjunto de 236 millones, si bien el 92% corresponde a Maier.

Al hacer un balance de las carencias cita de inmediato el caso de Munko que, a pesar de los múltiples esfuerzos



Sergio Villa (izq.) con el Sr. Deranlot, Director General de Política Industrial del Grupo PSA, durante su importante visita a Maier y, posteriormente, Caja Laboral.

y repetidas inyecciones económicas de CLP, no ha podido remontar la situación. En tal contexto, no cabría otra salida sino realizar el último sacrificio, duro pero necesario, que sería su disolución actual para intentar lanzar una nueva actividad en base a un proyecto largamente elaborado por División Empresarial.

Activos humanos

El caso de Munko da pie a Sergio Villa para expresar su opinión sobre solidaridad e insolidaridad. "Actualmente se habla mucho en nuestras Cooperativas de la Reconversión de Resultados, lo cual me parece bueno y necesario, pero estimo que hay otro tipo de activos que a buen seguro producirían mejores resultados y que de verdad serían los más solidarios. Me refiero a los activos humanos que existen en unas Cooperativas y cuya transferencia a otras sería muy enriquecedora".

"Las Cooperativas bien gestadas -añade-, con fuertes índices de productividad y rentabilidad deben generar

activos humanos, cuantos más mejor y sin miedos. A buen seguro que su transferencia a otras aportaría a las Cooperativas mejores resultados que otros activos financieros. El dinero es necesario pero no esencial, como se ha visto en multitud de casos. Más importantes son los medios humanos y directivos con que cuenta la Cooperativa".

Sergio se muestra convencido de la necesidad de saber generar activos humanos, calificando en este sentido de excelente la iniciativa de Ikasbide "a la que todos tenemos que apoyar".

Maier como motor

Al hacer un repaso más pormenorizado de las Cooperativas de Indarko, Sergio se refiere con justificado entusiasmo a la evolución tan espectacular experimentada por Maier, que cuenta actualmente con 176 personas en plantilla, y que en sólo en diez años se ha situado entre las empresas punteras de su sector. Este ejercicio facturará por valor de más de 2.000 millones de pts., de los que el 33% corresponderá a la exportación, doblando así la cifra de ventas de 1984, en tanto que la exportación pasará de 294 a 660 millones, lo que supone un incremento del 124%.

Algunos otros datos avalan la solidez empresarial de Maier, convertida sin duda en motor del Grupo Indarko: de

→ 1984 a 1987 las inversiones han pasado de 86 a 353 millones, el cash-flow de 104 a 350 millones, la productividad (valor añadido/por horas de trabajo) de 2,45 a 4,10, habiendo descendido las inactividades del 15 al 10%.

Sergio Villa es muy consciente del enorme avance empresarial dado por Maier, que es hoy lo que es "gracias al esfuerzo de su colectivo y al buen equipo con que cuenta, debiendo destacar la labor de sus cuadros técnicos, sostén de toda empresa". Maier no se contentó con la simple inyección de plástico, sino que dió a sus productos un mayor valor añadido en base a la aplicación del cromado, pintado o xerigrafía, contribuyendo a unos mejores resultados empresariales y aun mayor prestigio dentro de su sector.

Como una muestra reciente de su buena imagen en el mercado, cabe señalar, que el Grupo automovilístico PSA de Francia (Citroen-Peugeot-Talbot) ha decidido incluir a Maier entre sus 17 proveedores exclusivos de cara a 1990, en vez de los 65 actuales; lo que al mismo tiempo ha supuesto una importante penetración en su filial española. Sergio insinúa que la buena imagen de Maier podría servir como canalizadora a productos de otras Cooperativas, siempre que se ajustaran al nivel de calidad exigido.

También ha conseguido introducirse como suministradora de piezas importantes de plástico para la empresa de automóviles Nissan, que los japoneses han instalado en Newcastle (Reino Unido) y que cuenta con grandes perspectivas de facturación. Asimismo, acaba de establecer contactos de altura con General Motors y Opel, cuyos directivos han expresado una gran confianza hacia Maier y la capacidad del Grupo Mondragón.

Es interesante subrayar que el sector del automóvil juega cada vez un papel más significativo en las ventas de Maier, habiendo pasado a significar el 50% de las ventas cuando en el 84 era sólo el 27%, en tanto que el electrodoméstico descendía del 65 al 42%.

Por último, hay que hacer hincapié en el enorme papel que juega el Departamento de I + D al que se viene considerando desde hace años como un valor fundamental de Maier y que en el presente ejercicio absorberá un 2,3% sobre las ventas.

Despegue de Alkargo y Uraldi

Pero la confianza en el relanzamiento

to y consolidación de Indarko no se asienta únicamente en la excelente marcha de Maier sino también en la mejoría creciente del resto de las Cooperativas. **Alkargo**, que no hace mucho tiempo se debatía entre una fuerte crisis del sector y de su propio colectivo, ha sorprendido a propios y extraños, al ser capaz de reestructurarse internamente y de ocupar cuotas importantes de mercado desplazando a otros competidores, gracias al impulso dado a la productividad y a la tecnología.

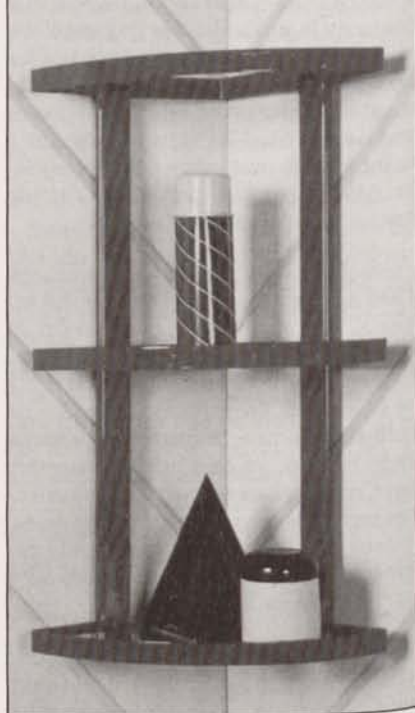
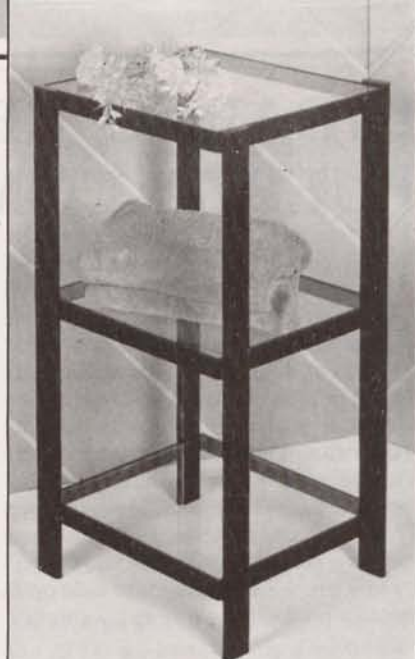
"Mirando donde estaba hace sólo 4 años y donde está ahora -explica complacido Sergio Villa- creo que la evolución de Alkargo es una de las más importantes que se han dado en el Grupo Asociado". Esta Cooperativa de Mungia, de 84 personas, dedicada a la fabricación de transformadores y motores eléctricos, que durante años había venido perdiendo abundante dinero sin terminar de conseguir el adecuado umbral de rentabilidad, que había visto desfilar multitud de directivos en una atmósfera enrarecida del colectivo, ha sido capaz, tras un cambio de su producto y en su estructura interna, de obtener la confianza total de las grandes eléctricas, a las que anteriormente no vendía prácticamente nada y ahora suministra el 52% de su producción.

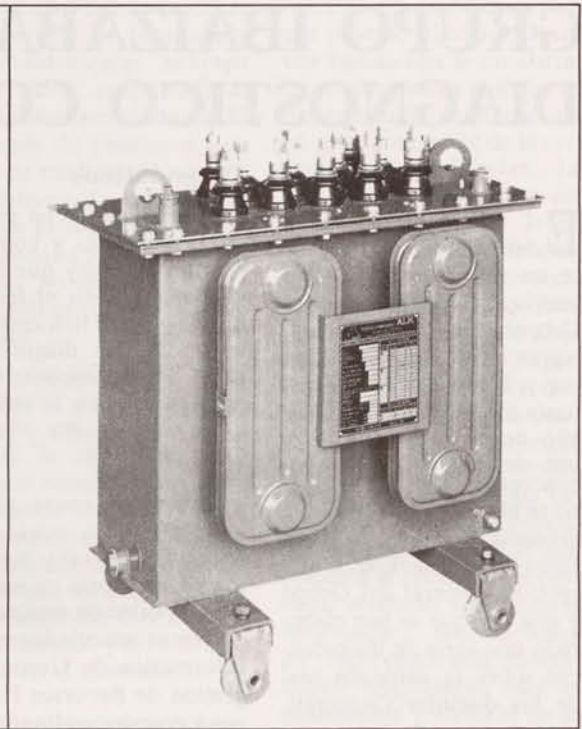
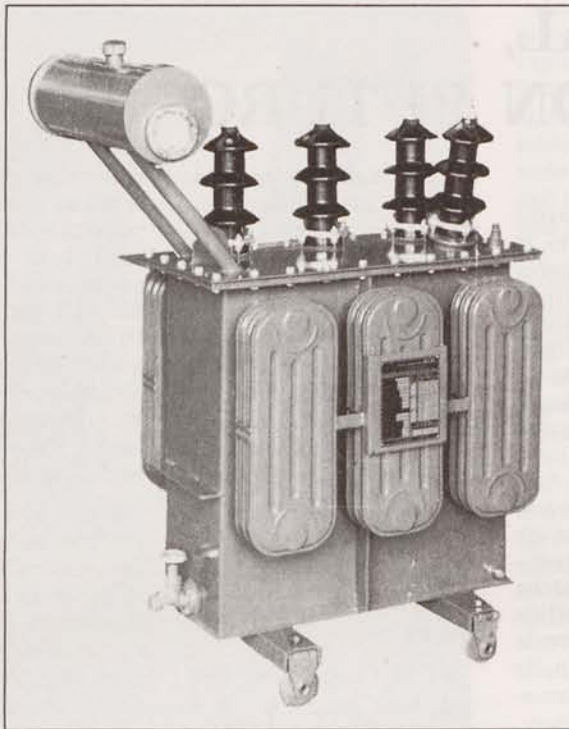
Alkargo, que este año entrará en rentabilidad, ha conseguido no sólo remontar la crisis del sector sino además situarse a la cabeza del mismo. El futuro se presenta moderadamente optimista con una cartera de pedidos amplia y prometedora.

Uraldi, tercera Cooperativa de Indarko en cuanto al número de socios-trabajadores (33) se dedica a la fabricación de accesorios de baño con una avanzada línea de diseño, siendo conceptuada hoy como la número uno de su sector en diseño actualizado.

Esta Cooperativa de Gernika, creada en 1979 y situada al lado de Maier, también ha padecido abundantes vicisitudes y numerosos cambios de gerencia en su corta historia. Hoy parece que la situación está ya asentada y el colectivo se encuentra mucho más motivado en su labor. De hecho, ya ha entrado en rentabilidad, arrojando los primeros resultados positivos en el primer semestre de este año.

Uraldi, número uno de su sector en diseño actualizado





Transformadores fabricados por Alkargo

Uraldi está cumpliendo bien el Plan de Gestión propuesto y dispone de márgenes brutos adecuados, habiendo mejorado sensiblemente su productividad. Actualmente está multiplicando sus esfuerzos en el área comercial, abriendo zonas de mercado y habiendo conseguido entrar como proveedor cualificado en las grandes superficies comerciales.

En 1986 inició Uraldi las primeras exportaciones, que este año superarán el 10% de la facturación global. En este campo, un mercado en el que está incidiendo con especial fuerza es el de Estados Unidos, donde cuenta ya con

distribuidores propios y con buenas expectativas de futuro.

En Uraldi, nos comenta su gerente José Antonio Etxebarria, es capital el diseño y a él continúan dedicándose fuertes sumas, cuyos frutos se están recogiendo ya. Por su parte el Director de Indarko, Sergio Villa, augura también un futuro sin mayores sobresaltos a esta joven Cooperativa gerniquesa.

El caso de Munko

Dedicada a la fabricación del pequeño electrodoméstico (aspiradores, secadores, licuadoras, cafeteras etc.),

Munko no ha sido capaz de remontar una situación de crisis continuada, a pesar de las repetidas inyecciones económicas de CLP. En opinión de Sergio Villa, posiblemente se hubieran logrado más cosas, si se hubiera dado un grado de solidaridad mayor en lo que respecta a la transferencia de medios humanos por parte de otras Cooperativas, conocedoras del mercado y de su comercialización. Reconoce, no obstante, que no resultaba fácil colocar este tipo de productos en el mercado, debido a la competencia de las grandes multinacionales.

Lo cierto, concluye Sergio, es que una vez analizada en profundidad la situación se ha visto que no hay más remedio que llevar a cabo el último sacrificio, el de su disolución y posterior reestructuración en otra Cooperativa, que contribuya a elevar el prestigio del Cooperativismo en la zona de Mungia-Bermeo.

El nuevo proyecto está ya muy avanzado por parte de División Empresarial, precisa Sergio Villa, quien añade que pronto podrá ponerse en marcha, contando para ello con el apoyo económico de Caja Laboral, el asesoramiento de División Empresarial y la ayuda decidida técnica y humana del resto de las empresas del Grupo Indarko, principalmente de Maier.

De momento, aún es preciso solucionar algunos casos de recolocación, para lo cual los responsables de Indarko cuentan con un generoso esfuerzo por parte de Lagun-Aro.



Departamento Técnico de maier

GRUPO IBAIZABAL, DIAGNOSTICO CON FUTURO

Jesús E. Ginto **Diagnósticos**

El Grupo Ibaizabal se constituye formalmente en septiembre de 1986 previo acuerdo de las cuatro Cooperativas que lo integran: Batz, Covimar, Funcor y Tolsan. Sin embargo, hasta mediados del presente año no empieza a funcionar de manera operativa, concretamente, hasta que no se produce el relevo en la gerencia de Batz, pasando Jesús Ruiz a ocupar la Dirección General del Grupo y una vez que se han elaborado una serie de diagnósticos sobre la situación real de las distintas Cooperativas.

El Grupo Ibaizabal se ha puesto en marcha en un momento difícil para la mayor parte de sus componentes. La situación del Grupo implica, a juicio de su Director Jesús Ruiz, un claro desafío empresarial y humano que, con su habitual optimismo, no duda va a tener una respuesta adecuada, contando para ello con el esfuerzo y buen hacer de los colectivos y con la colaboración de las diversas entidades del Grupo Asociado.

La máquina se ha puesto en movimiento y como lo primero que hay que hacer es conocer bien el terreno que se pisa, se han realizado una serie de diagnósticos previos para conocer la situación actual y el enfoque de futuro a corto y medio plazo.

Asimismo y contando con una estructura mínima de Director General y Secretario, se ha puesto en marcha una experiencia compartida en temas vinculados con la Informática de Gestión, la gestión de Recursos Humanos y económico-financiera, potenciando así la imagen de Grupo en el trabajo de todos los días. A corto plazo, Jesús Ruiz apunta la creación de un Comité o Mesa de Tecnología, aplicada a los procesos productivos de las cuatro empresas, así como una Mesa de Marketing y otra de Desarrollo de Mercado.

Conocedor de la eficacia del trabajo en equipo y de la enorme potencialidad del Grupo Asociado y de sus Instituciones, Jesús Ruiz está convencido de que el

Grupo Ibaizabal que preside superará sus problemas actuales, dimensionando adecuadamente las distintas actividades y sentando las bases para un futuro sólido. De momento, el casi estrenado Director General de Ibaizabal nos ha trazado el siguiente diagnóstico de las Cooperativas del Grupo y, sobre todo, de las expectativas con que cuentan de cara al futuro, que iremos presentando en orden alfabético.

BATZ

En la Cooperativa Batz, que hoy por hoy es la empresa florán del Grupo, su colectivo se ha ido familiarizando estos últimos años con un producto cualificado, de gran tecnología y alto valor añadido, no repetitivo y dirigido hacia las empresas punteras del sector automovilístico.

Tradicionalmente, la vida empresarial de esta Cooperativa de Igorre-Yurre, con 26 años de vida, había girado en torno al troquel progresivo destinado a la fabricación de grandes series. Sin embargo, la experiencia de los últimos años

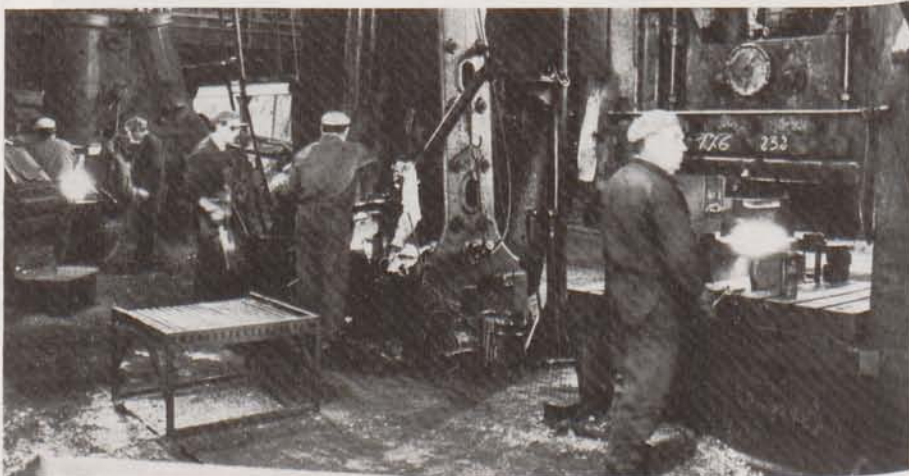
recorridos en colaboración sectorial con Matrici, le han permitido descubrir nuevos campos en el sector de la automoción, ocupando hoy día un lugar de vanguardia en la producción de troqueles de tipo medio para piezas de refuerzo y función del automóvil, no repetitivas y acordes con los nuevos modelos de coches.

Batz, que en 1987 superó los 100 millones de cash-flow con unas ventas de 800 millones, tiene también una segunda actividad centrada en la fabricación de gatos para automóviles. Un producto aparentemente sencillo, pero que facilita rotaciones, rentabilidad y confiere prestigio, sobre todo en el exterior.

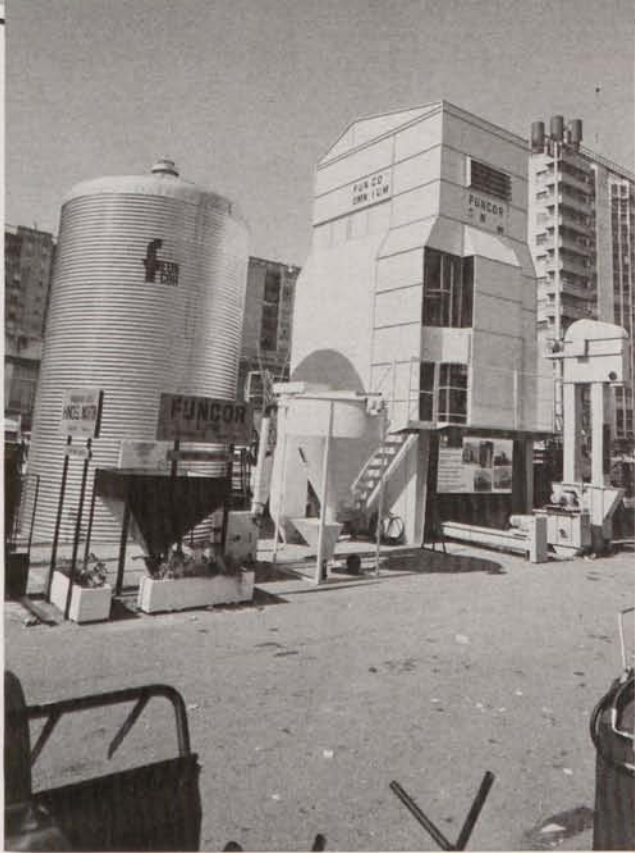
En opinión de Jesús Ruiz, el equipo de Batz es un equipo ilusionado con el Producto y la tecnología avanzada en la que trabaja, que practica cada vez con mayor intensidad el CAD/CAM y los modernos métodos de producción y gestión. Su nuevo gerente, Bittor Eguskiza, es una persona de larga experiencia profesional y bien conocido en el Grupo Asociado.



Jesús Ruiz, Director General de Ibaizabal



Equipo de Forja en Tolsan



Maquinaria Agrícola de Funcor

Ahora la tarea a la que se enfrenta Batz es concretar la proyección de su PLP y de su apuesta de futuro dentro de un mercado y un tipo de producción bastante bien definidos. Lo cual se traduce en una concreción del programa de inversiones, en la decisión sobre la nueva planta a construir etc.

COVIMAR

Esta Cooperativa de Amorebieta es una empresa de construcción con más de 20 años de vida y un nombre de prestigio en el mercado, dedicada básicamente a la ejecución de edificios singulares (edificios públicos, bancarios etc.) en los que cabe aplicar material noble de construcción: granito, caliza y mármol. En Covimar coexisten de momento tres actividades, un pequeño taller doméstico y dos explotaciones industriales, una destinada a la producción de bloques de grandes dimensiones, que posteriormente son cortados, pulidos y sometidos a operaciones estéticas; la otra centrada en la dirección y colocación de obra.

Sin embargo, a pesar del prestigio que el buen hacer de Covimar le ha dado en el sector, lo cierto es que su situación económica ha desembocado en quiebra, tal como puso en su momento de manifiesto la intervención de Caja Laboral. Situación delicada que ocasionó la deserción general del cuadro directivo y una cierta angustia en el colectivo, preocupado por su futuro laboral.

Ante este estado de cosas el colectivo ha respondido espléndidamente, subraya Jesús Ruiz, asumiendo la aportación inmediata de 35 millones de pesetas y una serie de medidas de austeridad interna. La inflexión se está ya produciendo, según los resultados de julio-agosto, "y esperamos que la situación se consolide a corto plazo".

Una vez refinanciadas las deudas y conseguida la entrada en rentabilidad, vendrá la elaboración del PLP y el estudio de las alternativas de especialización, aprovechando la buena cualificación de su gente. En un par de años, apunta optimista Ruiz, Covimar estará relanzada y bien consolidada en el mercado.

FUNCOR

Es una de las cuatro Cooperativas fundadoras de Caja Laboral, con una larga historia de crisis a sus espaldas que va hallando vías de solución, disponiendo para ello en estos momentos de un buen elemento de trabajo en base a lo que Ruiz denomina "un diagnóstico proyectivo".

Como resultado de su propio proceso histórico, **Funcor fundición** se encontraba sin una salida autónoma, dependiendo de hecho en un gran porcentaje de la cartera de Fagor-Ederlan. La salida al problema va a ser posible, comenta Jesús Ruiz, gracias a la colaboración operativa de diversas entidades del Grupo Asociado, básicamente de Caja Laboral, Lagun-Aro y Fagor. En este contexto, hay que señalar que el acuerdo marco a cinco años contempla una serie de apoyos económicos por parte de Caja Laboral, así como la aportación de Lagun-Aro en lo que respecta al reciclaje del personal afectado, jubilaciones anticipadas, reubicaciones etc. En el plano más directamente empresarial está el desmontaje y traslado de la instalación Disamatic a Fagor-Ederlan con sus 90 puestos de trabajo correspondientes. Proceso que se llevará a cabo de forma gradual dentro de los plazos previstos en el acuerdo marco.

El resto de las instalaciones de Fundición y las 25 personas afectadas irían

GRUPO IBAIZABAL

EMPRESA	Inicio Actividad	PLANTILLA				PRODUCTOS Y SECTORES	MERCADOS Y VENTAS			
		Reubicados en otras coop.	M.O.D.	M.O.I.	TOTAL		ESTATAL	EXPORTACION		CIFRA DE VENTA (M)
								%	AREA	
BATZ	1961		76	32	108	Utilaje para automoción y línea blanca. Gatos elevadores	35%	65%	CEE, USA Latinoamérica	850
COVIMAR	1965	21	38	14	52	Construcción	100%			336
FUNCOR FUNDICION	1955	14	68	58	126	Fundición de Hierro Gris para: Automoción, Maquinaria Agrícola, Industria Electromecánica.	70%	30%	Francia, Bélgica, Gran Bretaña	911
FUNCOR MAQ. AGRIC.	1962	3	38	30	68	Instalaciones agrícolas	100%		Cuba, Sudamérica, Grecia	350
TOLSAN	1961		71	49	120	Forja por estampación en caliente para automoción, Valvulería, Maquinaria elevación	70%	30%	CEE, Canadá	525
TOTALES		38	291	183	474					2.972



→ hallando acomodo vía Lagun-Aro, hasta quedar reducidas a unas 10 al término del acuerdo.

En lo que respecta a **Funcor Agrícola**, el Director General de Ibaizabal considera necesaria una triple fase: la adopción de medidas urgentes para contener las pérdidas; la definición clara de producto y mercado, optimizando al máximo el propio taller de calderería y montaje y ampliando la producción a otros mercados dentro del sector agroalimentario; por último, se trataría de dar un importante salto cualitativo, priorizando un enfoque de Ingeniería de Instalaciones, con lo que ello conlleva de reciclaje profesional y optimización de las capacidades actuales.

TOLSAN

Veterana Cooperativa de Amorebieta dedicada a la Forja y Estampación desde 1961, que ha venido desarrollando su actividad durante años con buenos y hasta excelentes resultados, a pesar de estar encuadrada en un sector cuyo deterioro comenzó a ser evidente a finales de la pasada década.

Dentro de su sector, Tolsan ha sido una especie de empresa privilegiada, expresa Jesús Ruiz, que ha soportado bien hasta hace poco la crisis, gracias a la singularidad de su producto, a la se-

Batz cuenta con una tecnología avanzada de producción

lección de mercados en función de la calidad y al hecho de fabricar piezas con una cierta complicación, gozando así de un elevado prestigio en el mercado.

Sin embargo últimamente, en un momento de desesperación generalizada en el sector, la crisis también ha llamado a las puertas de Tolsan, recibiendo el impac-

to de última hora con una agresividad tremenda. Todo lo cual ha repercutido en un descenso preocupante de la cartera de pedidos así como en la rentabilidad de los pedidos captados.

Dentro de este proceso generalizado de derrumbe del sector, hay que subrayar la negativa incidencia que ha tenido la evolución tecnológica en el sector de la fundición, privando a la forja de anteriores oportunidades de trabajo, al mismo tiempo que irrumpían en el mercado los nuevos materiales ligeros, tanto de fundición como de plástico reforzado.

A la vista de la gravedad de la situación y en una expresión de pundonor profesional, los directivos de Tolsan decidieron solicitar la intervención de Caja Laboral, sin que estuviera justificada por una quiebra o petición de crédito, con el fin de que elaborara un diagnóstico actual y principalmente de futuro.

Diagnóstico que ha sido realizado con rapidez y eficacia por el Area de Intervención de CLP, aconsejando la introducción de tres grandes paquetes de medidas: la primera de austeridad interna, mediante la reducción de anticipos, la eliminación de tiempos de descanso e improductivos y

la reubicación de los excedentes.

La segunda apunta a cambios de carácter orgánico y de estilo directivo, planteando la creación de Comités de Dirección, de Márketing, Tecnológico y Productivo, seleccionando en este sentido a un Director Técnico y a un Director de Márketing. La tercera medida alude a la necesidad de elaborar un PLP, donde se recoja el diagnóstico que se derive de los análisis y conclusiones que efectúe la Ingeniería SERI de Renault, que abarcará a todo el proceso productivo de Tolsan, a sus capacidades y a la optimización de todos sus efectivos.

Como puede apreciarse en este breve recorrido por las Cooperativas del Grupo Ibaizabal, la situación actual es delicada pero se han adoptado ya las decisiones que ayudarán a enfrentar el futuro mejor pertrechadas empresarial y gerencialmente. Jesús Ruiz destaca en este sentido la gran potencialidad que tiene el Grupo Asociado de cara a la búsqueda de soluciones para las empresas con problemas de "Un Grupo pequeño y humilde como el de Ibaizabal". Un Grupo que se halla en fase de diagnóstico, pero que sin lugar a dudas es un diagnóstico con futuro. ■



Sede Central de la Caja de Ahorros Vizcaina (COVIMAR)



NUEVA GAMA PROFESIONAL DE GOGAR

La Cooperativa Gogar ha presentado al mercado una nueva gama de Línea Profesional.

El catálogo consta de una Etapa de Potencia de 150W por canal, un preamplificador, un ecualizador, una mesa de mezclas; así como dos Cajas Acústicas de 250W diseñadas para Discobares y Pubs.

Con esta innovación Gogar pretende cubrir una primera fase en lo que a Electrónica Profesional se refiere. En estos momentos Gogar cubre un amplio catálogo que va desde el equipo básico de 39.000.-P.V.P. hasta pantallas acústicas de alta tecnología, como la Línea R y la Profesional.

CURSO DE ROBOTICA

OBJETIVOS:

El hecho evidente de la importancia económica y organizativa que se deriva cuando una empresa se plantea la incorporación de nuevas tecnologías a sus productos o a sus procesos de trabajo, le obliga a planificar la introducción de las mismas con el máximo conocimiento de causa.

Este Plan ha sido diseñado para dar a conocer a los técnicos de los Departamentos de Ingeniería de Producción de las empresas los rasgos fundamentales de la robótica y aquellas matizaciones necesarias para el correcto funcionamiento de estos equipos en los procesos productivos.

El Centro de Difusión de Robótica de IKERLAN, que dispone de equipamientos humanos y materiales, permitirá a los participantes practicar con equipos reales y entrar en contacto con el potencial de esta tecnología, facilitándoles a su vez el conocimiento del abanico de opciones que ofrece en la solución de aplicaciones en la industria.

Dirigido a personal técnico de los departamentos de Ingeniería y encargados de la utilización y mantenimiento.

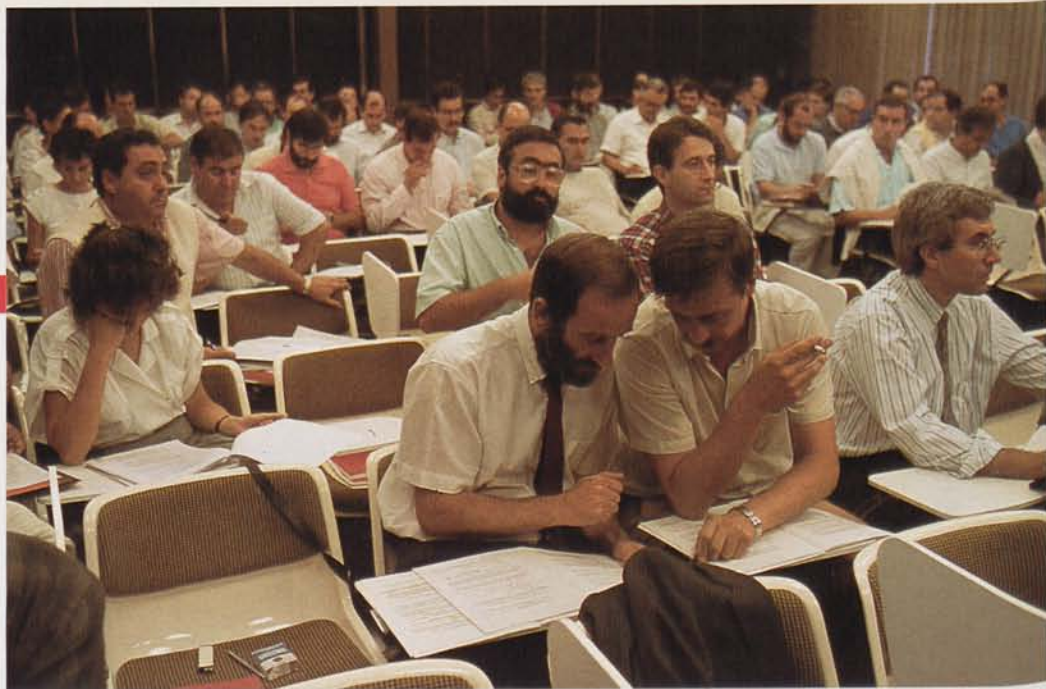
PROGRAMA:

- Configuración y características de los robots industriales. Estructuras mecánicas, pinzas y herramientas, componentes y funciones básicas.
- Sistemas de control y programación de los robots. fundamentos de servos e interpretación de las características.
- Realización de prácticas de programación en diferentes tipos de robots comerciales.
- Consideraciones prácticas para la interconexión del robot con el sistema de producción del que forma parte.

INFORMACION GENERAL:

Lugar: IKERLAN
 Fechas y Duración: 3, 4 y 5 de Noviembre.
 Horario: de 9:00 a 17:30 h.
 Derecho de inscripción: 44.800 ptas. (Incluye I.V.A., document. y almuerzo).

Las empresas asociadas a IKERLAN tendrán un descuento del 20% sobre este importe.



ETORKIZUNA PRESTATZEN

Lan Kide Aurrekia osatzen duten kooperatiben LEHEN BILTZARRE. Elkarturiko Lan-Kooperatibek, eta bere barnean bazkide langileak dituzten Kooperatibek, bide berri bat zabaldu dute Urria honetan, 1984.ko Abenduan Biltzarre Konstituziogile ospatu ondoren. Oraindik izenik ez duen Kooperatiba-Taldearen filosofia eta eginkizunekin zer ikusirik duten lau gai azter-

tzeko asmoz ospaturiko lehen elkarraldia.

Eta Kongresu ederra benetan, hainbat eta hainbat partaideen iritziz. Aurreko egunetan eginiko lana, bai kooperatiba mailan bai talde mailan, sakona eta aberatsa izan zela erakutsi zuten kooperatiba bakoitzatik han egon ziren ordezkariak.

Ponentziek, ondo landuta heldu ba ziren ere, lehen egunean eta komisio mailan eginiko bileretan hartu zuten azkenengo errepasoa asanblada orokorrara pasa aurretik. Eta azkenengo hau, oso aberasgarria.

Kualitatezko pauso bat Kalde horretatik. Eta

garrantzi handiagoa duen beste somatze bat bakoitzaren buru edo gogoan: Nahiz eta gai batzuetan ikuspegi ezberdinak izan, benetako TALDE bat egiten ari zela-ren inpresioa, eta honen ondorioz itxaropengarriko etorkizuna azaltzen zela aurrean.

