

T.U.

Trabajo y Unión

lankide

Nº 288 Zb.
Enero
1.986
Urtarrila

**DIVISION EMPRESARIAL
LKS**

COOPERATIVISTAS EN EUROPA

José Mari Mendizabal

Enero de 1986. Es una fecha importante. Ahora que estamos en Europa sigamos con lo que solíamos. Sigamos pensando en nuestro cooperativismo. El trabajo que comienzo hoy podría ser "Una introducción y diez trancos de pensamiento cooperativo". La introducción será ésta de Enero, los trancos habrá que ir dándolos cada mes.

Estos días me aflora la preocupación de que el cooperativismo nos tiene cansados. Los hombres nos cansamos de las cosas que tenemos. El hombre tiende a aburrirse y por ello trata siempre de renovarse, de inventar cosas nuevas, de presentar las mismas cosas de formas diversas. A pesar de que la venerabilidad y la nobleza reside y consiste en la duración, en la perennidad y las cosas y las ideas antiguas nos merecen respeto, sin embargo nos agrada cambiar. Las personas, las piedras, los vinos, y las palabras antiguas tienen todo nuestro respeto y consideración. Confucio, los Vedas y la Biblia siguen inspirando a los hombres con sus antiguas sentencias. Aunque eso es así, nos aburrirnos de los mismos y buscamos la renovación de nuestras ideas y de nuestras vidas. El cooperativismo pareciera que no ofrece novedad para nosotros, que llevamos unos años metidos en él. Seguramente nos gustaría que nos ilusionara pero somos los suficientemente excépticos para que las cosas y las ideas nos den ilusión. Lo que es verdad es que necesitamos urgentemente ilusión y vamos a buscarla.

Crecimiento cooperativo

Es un dato muy a tener en cuenta que el cooperativismo crece, y crece en los momentos más difíciles. En octubre de 1985 José Manuel Moreno dictó en el Instituto Enmanuel Mounier en Madrid, una conferencia de la que transcribo algunos párrafos:

"Especial interés, a estos efectos, comporta un específico tipo de empresa de pequeña dimensión que se ha revelado como particularmente útil en la generación de empleo desde el estallido de la crisis: La cooperativa de producción. Una modalidad de empresa que ha demostrado suficientemente su capacidad de autosostenimiento".

"No es posible obviar, sin embargo, el intenso crecimiento -prácticamente espontáneo- de las cooperativas de producción en todo el mundo occidental en los últimos años, y particularmente desde mediados del decenio de los 70, momento a partir del cual -en buena parte a consecuencia de la propia crisis- experimentan un auténtico "boom". Sólo en España -que no es en ninguna forma un caso aislado ni especialmente destacado- el número de cooperativas industriales ha pasado de 2.382 en 1971 a 7.901 en 1981. Se trata de un dinamismo tanto más esperanzador cuando se aprecia que se ha producido en un contexto particularmente hostil a este tipo de empresas".

Estos párrafos indican que en algún sitio se respira un entusiasmo cooperativista, que es un aliento

humano, calor e ilusión. El mismo conferenciante decía hablando de las cooperativas:

"Se trata en efecto de empresas que, por sus especiales características, pueden soportar beneficios relativamente bajos, resultando aun así atractivas para amplios sectores de la población, por las posibilidades que ofrece el cooperativismo de escapar de las muchas servidumbres y frustraciones del trabajo asalariado".

Seguir buscando

Le he dado muchas vueltas a este párrafo y he llegado a la conclusión de que debe haber otros modelos de cooperativa diferentes a las nuestras. Nuestro modelo es de más que mediana dimensión, económicamente vigoroso, tecnológicamente avanzado, internacionalmente competitivo, y la alegría más importante que produce es la de los buenos resultados económicos. Las ventajas extraeconómicas que pueden ser un atractivo inmaterial mucho más importante de lo que se tiende a pensar (como pueden ser mayor libertad, capacidad decisoria, responsabilidad y creatividad, posibilidad de los beneficios de jornadas y ritmos de trabajo mejores para el trabajador que los habituales, posibilidad de desempeño de tareas más atractivas vocacionalmente, etc.) no son percibidas muy fácilmente en nuestro modelo. Y esto preocupa porque nos gustaría estar en el buen camino y eso significa que debemos seguir pensándonos y autocriticándonos. Nos ponemos tristes cuando los resultados económicos no son todo lo brillantes que deberían.

No quisiera darle a la actividad pensante de 1986 un tinte revisionista, aunque sí de vuelta a las fuentes. El cooperativismo mondragonés ha sido atrayente para nosotros porque "se inventó aquí", y se ha estado continuamente reinventando.

La originalidad del cooperativismo mondragonés está precisamente en haber pasado de la concepción de que el cooperativismo puede resistir sin resultados económicos brillantes a la concepción de un cooperativismo empresarial de alto bordo que puede navegar con dignidad en el mar de la economía, de la tecnología avanzada, de la competitividad del mercado.

Lo esencial de nuestro cooperativismo es el hombre. Este cooperativismo es tan débil o tan fuerte como los hombres que formamos la cooperativa. Nuestras cooperativas son sociedades de personas. Pero entendemos que nuestra concepción de empresa requiere también unos soportes de capital muy fuertes. Y las leyes del dinero pueden a veces hacernos pensar que jugamos a capitalismo. Aquello que nos va a distinguir y marcar es la solidaridad. Hay una solidaridad de la pobreza y de la dificultad que es envidiable y envidiable para la que la fórmula cooperativa es atrayente y la he visto en mil intentos cooperativistas en América Latina. La situación nuestra en un mundo tremendamente competitivo, rico, hasta opulento nos obliga a una solidaridad en la riqueza y ésta es más difícil. Debemos seguir pensando en cómo ser solidarios y cooperativistas en medio de la Europa Capitalista.

FUNCION BASICA DE L.K.S. ANTE EL GRUPO ASOCIADO

La División Empresarial-L.K.S. tiene asignadas un conjunto de funciones que son las que orientan su quehacer, y en función de las cuales se organiza en Areas y Departamentos. Las funciones básicas asignadas a la División Empresarial son:

- * **Función Cautelar**, cubierta por el Area de Auditoría e Información y por el Area de Intervención.
- * **Función Promotora**, cubierta por las Areas de Promoción Industrial y Promoción Agroalimen-

taria.

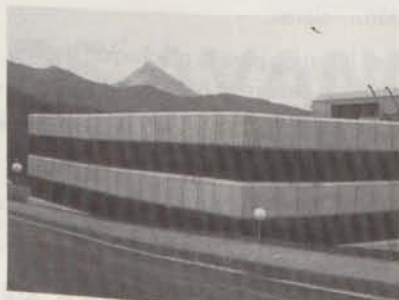
* **Función Asesora**, realizada fundamentalmente por el Area de Asesoramiento a través de sus Departamentos: Económico-financiero, Jurídico, Marketing, Ingeniería de Producción y Personal.

La estructura de la División Empresarial se completa con las Areas de Estudios y Urbanismo y Edificaciones, que ofrecen un soporte técnico, en sus ámbitos respectivos, tanto al resto de la División co-

mo a las Cooperativas asociadas.

Si en un holding en el mundo capitalista el detentar el capital supone la aplicación de normas y criterios de conducta que se imponen desde la superioridad económica, en nuestro sistema la racionalidad de las acciones tiene que basarse en una clara aceptación del principio de **Cooperación y Solidaridad**. Principios que junto al de **Subsidiariedad**, de carácter operativo, animan la acción de la División Empresarial-L.K.S..

non zer



División Empresarial-Lan Kide Suztaketa está viviendo momentos significativos de cara a su futuro. Nacida y desarrollada en el seno de Caja Laboral, el proceso parece estar suficientemente maduro como para pensar en su segregación del tronco común y su funcionamiento plenamente autónomo como entidad diferenciada.

Sin embargo, el "objetivo prioritario" fijado para 1986 de rentabilizar y relanzar definitivamente al conjunto del Grupo Industrial ha aconsejado una cierta ralentización de su salida al exterior durante el presente año, en el que los esfuerzos de LKS van a centrarse en atender las necesidades del propio Grupo Industrial y, en particular, de las Cooperativas en situación más delicada.

LKS cuenta ya con su propia sede en la ladera de Olandixo, a la que muy pronto se trasladarán sus efectivos técnicos y humanos. Ante el Grupo Asociado, División Empresarial-LKS cumple una triple función básica de tipo cautelar (Area de Auditoría e Información y Area de Intervención), promotora (Area de Promoción Industrial y de Promoción Agroalimentaria) y asesora (Area de Asesoramiento con sus Dptos. de Marketing, Económico-Financiero, Jurídico, de Ingeniería de Producción y de Personal). Incluye, asimismo, el Servicio de Estudios y el Area de Urbanismo y Edificaciones.

Los 105 profesionales de División Empresarial-LKS y la amplia gama de servicios que

ofrecen, hacen de LKS una institución que supera ampliamente en proyección y significado las tareas habituales de cualquier Consulting europeo. Acerca de su actividad futura y de la necesidad de contrastar en el exterior sus métodos y capacidades recogemos las opiniones de su Director, Javier Retegui, como complemento obligado al reportaje sobre LKS. (Pág. 11)

Los avances tecnológicos y los nuevos profesionales de cara a la generación de empleo en nuestro País, en un entorno laboral, tecnológico y empresarial profundamente modificado, son las ideas que sirven de base al artículo de José M.^a Ormaechea. (Pág. 5).

El Kibutz, reflexiones desde Euskal-Herria, es el título del libro recientemente publicado por Iñaki Gorroño en la Colección Oinarri de Ikasbide y cuya síntesis avanzamos para nuestros lectores. (Pág. 7).

La nueva base reguladora de la Jubilación en la Seguridad Social, prosigue en la línea de cuadro-artículo iniciada en el número anterior sobre temas relativos a la S. Social. (Pág. 10).

Kooperatibetako Berriak, da cabida en su sección habitual a las diversas noticias emanadas del Grupo Asociado. A destacar en el presente número la información sobre la Reunión Anual de Gerentes que tuvo lugar el pasado 10 de diciembre.

Que Lagun-Aro informe

Kaixo,

Ha llegado a esta cooperativa, vía División Empresarial, la inesperada noticia de que subirá fuertemente Autónomos desde el día 1 de enero. Parece que la subida se debe a retrasos no abonados durante dos años. El tema tiene gran importancia económica para las empresas pues la subida del coste del Anticipo Laboral (Índice 1) pasa de las 82.392 a las 85.008 pesetas al mes sólo por dicho concepto, lo que va a significar una subida del coste del 3,17%.

Siendo ésto muy importante, todavía es más grave para mí que Lagun-Aro no nos haya comunicado oficialmente nada al respecto. ¿Es que Lagun-Aro no tenía que haber dado a su debido tiempo una información y una explicación detallada a las empresas y mutualistas?

J. Arrizabalaga

CINCO DIAS DE SUELDO

Hay cosas que a uno le ponen a prueba su capacidad de asombro. Lo que voy a contar es una de esas historias que para las cooperativas debieran ser vergonzosas. Se trata de una polémica que mantuvimos con J. Rectora y el ejecutivo ante el intento por parte de éstos de normativizar, regular y restringir la libre expresión de ideas, por medio de la propaganda escrita en el interior de la cooperativa.

Entre los dimes y diretes que provocan este tipo de enfrentamientos/diferencias el resultado final siempre suele ser el mismo: Expediente de 5 días de sueldo por falta grave me endilgaron esta vez.

Ante lo que consideraba una flagrante injusticia contemplada desde cualquier punto de vista (funcionar democrático, libertad de expresión, legalidad vigente...), y tras cumplir con toda la maraña de recursos, decidí recurrir con el asunto a Magistratura amparándome en primera instancia en la ilegalidad de las sanciones que signifiquen descontar días trabajados, haciendo uso para ello de la legislación ordinaria en vigor en el mundo del trabajo (estatuto de los trabajadores...).

El resultado ha sido sentencia favorable para mí, obligándole a la empresa a devolverme de inmediato las 28.000 ptas. largas que me había descontado.

Todo el proceso que hemos tenido que andar hasta el resultado final me ha hecho ver algunas cosas que no quisiera dejar de reseñar:

- La legislación que rige actualmente en las cooperativas (en lo referente por lo menos a relaciones laborales) está por debajo en algunos aspectos a la existente en el mundo laboral exterior, ahí donde se dice que son trabajadores por cuenta ajena a diferencia nuestra... Un sólo ejemplito son las sanciones de sueldo, ilegales en las S.A. y absolutamente normales y generalizadas en muchas cooperativas.
- Las relaciones entre **mandadores y obedientes** en las cooperativas están muy lejos de haber encontrado cauces suficientemente satisfactorios para ambas partes, siendo absolutamente inútil e ineficaz en este sentido el Consejo Social. No está de más -creo yo- que los sectores de vanguardia vayan pensando en construir/reforzar un organismo fuerte y de **horizontes claros** en la línea de lo que hoy puede ser Kooperatibisten Taldeak (el nombre es lo de menos) que sea capaz de plantear, encauzar y dar con la resolución de muchos problemas que hoy no se sacan a la luz pero que existen sin duda. Esto hará que ese murmullo que se oye en amplios sectores de cooperativistas se convierta en exigencias, alternativas, tomas de posición... claras.
- Cuando los cauces internos para la resolución de diferencias llegan al final debemos hacer uso de la legislación general -Magistratura de Trabajo- sin ningún miedo. No puede ser que las direcciones cuenten con un eficaz asesoramiento jurídico de la mano de los abogados de Caja Laboral... (que por cierto tiran la piedra y esconden "el mano" -como en mi caso- dejando el trabajo sucio y de dar la cara a entrenados abogados empresariales contratados por Amat para el momento del juicio) y nosotros/as, los de sin galones, nos tengamos que defender a pelo.

Posiblemente haya más puntos de reflexión pero creo que por esta vez basta. Además creo que andaré muy cerca de agotar el espacio máximo permitido a estos escritos.

No quiero terminar sin un txin txin! para los nuestros por esta victoria, pequeña si se quiere, pero victoria al fin y al cabo. Mantengo sin duda la esperanza de que otros podáis seguir sin titubeos este camino cuando la ocasión lo exija.

Mikel Olabe

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

TU-LANKIDE - Aptdo. 39 - Aretxabaleta



- El empleo no puede generarse si no se modifican las actitudes de la sociedad.
- Se requiere un rápido cambio generacional.

LOS AVANCES TECNOLÓGICOS, EL EMPLEO Y LOS NUEVOS PROFESIONALES

José María Ormaechea

El País Vasco en poco tiempo ha llegado a tener un parado por cada tres trabajadores en el censo de la población activa y ha perdido unos 200.000 empleos sobre los 800.000 que existían hace sólo diez años.

Y lo peor del caso es que tal proceso no se detiene, de donde puede deducirse que nuestros pueblos se van empobreciendo sin remedio, retornando progresivamente a los puestos cada vez más bajos del escalafón provincial de España.

Los políticos no quieren que cunda la alarma y siempre proyectan una visión optimista sobre la situación, y hasta se utilizan ciertos eufemismos para remediar las estadísticas, o paliar con ambigüedades lo que es evidente. De esta suerte, hasta se crea un clima de confianza que los hombres del pueblo aceptamos, porque este modo de pronunciarse, por unos y por otros, tiende a excluir a quienes somos responsables de

la situación y a prolongar, en una espera inútil, que la situación se vaya resolviendo por sí sola.

La tecnología

Casi sin darnos cuenta el mundo ha cambiado. Como si fuésemos en un vagón relativamente cómodo, cuyo aspecto general se hacía familiar, nos habíamos apostado en el terciopelo mullido de sus asientos. Pero el vagón se movía y el entorno que lo rodeaba también. Y de pronto, sólo 25 años después de que la economía fuese floreciente y que nos permitía pasar de la estufa de leña a la calefacción central, al frigorífico y al automóvil, nos hallamos en otro hemisferio, en otro lugar del sistema económico, y lo que tenemos delante se ha vuelto un puro espejismo ante la realidad que, obstinada y amenazadoramente, forman el paisaje que nos rodea.

De pronto la tecnología que teníamos no nos sirve. La productividad hay que aumentarla. La exactitud, calidad y ser-

vicio de las empresas hay que perfeccionarla. El manejo de la informática debe constituirse en un lenguaje habitual para administrar, producir, proyectar, diagnosticar, aprender y sondear el futuro.

Se ha producido un decalaje entre la aptitud de nuestros empresarios, directivos y trabajadores, y el ejercicio de funciones, que podrían ser idóneas antes por asimilación de técnicas pretéritas, o adquiridas con suerte en el mundo occidental, ya no sirven.

La tecnología y los modos de gestión han cambiado; lo que no se ha modificado es el espíritu renovador que hubiese exigido adaptar en cada momento los instrumentos humanos y técnicos.

El empleo

Surge así un desajuste importante entre la capacidad que tenemos los hombres de empresa, los técnicos y los trabajadores -es decir los empresarios, la tecnoestructura y los meros →

→ trabajadores- y las nuevas técnicas que sería preciso utilizar para seguir creando empleo.

El bache que se ha producido es enorme y la recuperación de este "gap" no va a resultar fácil remediar.

Porque el empleo y la recuperación de su pulso, que es tanto como advertir de la necesidad de crear 150.000 puestos de trabajo como mínimo en cinco o diez años, no parece que se esté planificando ni se sepa cómo abordar.

De momento, se están cerrando empresas. En una primera fase se da un corte en el número de trabajadores y la Administración aporta lo que cuesta la asunción de hombres con 55 a 60 años en la Seguridad Social para, adelantando la fase prevista de jubilación, remediar el presunto exceso de plantillas.

Pero no se sigue de aquí una remoción tecnológica, ni la adopción de productos alternativos, ni la aceleración de la puesta en marcha de nuevos métodos de gestión, ni la búsqueda de mercados internacionales, ni la formación mediante el reciclaje de los cuadros técnicos, con lo que la medida reductora de plantillas se convierte al cabo de otros cinco años en un remedio prácticamente estéril, porque sus efectos desaparecen al terminarse la terapia que tuvo la efímera virtud de calmar provisionalmente el dolor sin curar el mal.

No se puede, de esta forma, aumentar el empleo y a lo mejor -y esto será lo probable- el destino final de muchas empresas que se han salvado gracias al apoyo público, con dotaciones a fondo perdido, préstamos blandos, adelanto de pensiones y produciendo paro, terminarán cerrándose dentro de otros cinco o diez años.

El empleo no puede generarse si no se modifican las actitudes de la sociedad, que no advierte que el vehículo

en que confortablemente estábamos instalados ha cambiado de escenario y que el nuevo ecosistema tecnológico exige un cambio racional del comportamiento que pasa inevitablemente por aceptar otras reglas de juego que no sabemos emplear.

Una última reflexión en este punto me permite afirmar que las actitudes comprometidas decidirán con frecuencia el éxito o el fracaso de las empresas, aunque todas ellas se hallen igualmente dotadas.

Las diferencias entre unas empresas y otras deriva de la gestión empresarial, la motivación y el espíritu, y de un factor que no puede identificarse con exactitud, pero al que se llama eficiencia.

No hay remedios fáciles

Lo que nos ocurre es que no tenemos remedios fáciles porque el problema no es sólo técnico, y hasta podría afirmarse que para empezar no es técnico.

A mi juicio el quid de la cuestión se halla en que la sociedad en que vivimos -y sobre todo en la que hemos vivido- no desea modificar las posiciones cómodas precedentemente alcanzadas que eran el pleno empleo, el incremento progresivo de los ingresos de las empresas y de los trabajadores a ritmos desmesurados para la actividad y tecnología que desarrollábamos en relación a otros países y que nos hicieron creer que la tendencia iniciada en los años cincuenta ya no había quien la pudiera modificar.

Pero se ha modificado y hay que pensar en acelerar el cambio de nuestra tecnología, los productos que ofrecemos, la actividad y calidad con que los fabricamos y la innovación casi constante que necesita nuestro utillaje físico y mental. El avance constante de otros

Pueblos, cuyo bienestar deseamos incorporar a nuestro modelo social, aun apeteciéndolo no lo conquistaremos, porque el trabajo se lo reparten los Pueblos que se emplazan correctamente por la vertiente de la obra bien realizada, que comienza por estimar en lo que vale el esfuerzo emprendedor.

Es por tanto necesario modificar nuestras conductas o al menos plantear alternativas susceptibles de lograr los mismos objetivos.

Los nuevos profesionales

El empleo no va a llegar a este País si no se modifica además la conducta de nuevos profesionales que, habiendo adquirido conocimientos de las mejores disciplinas, no se insertan en las empresas para que sean dirigidos hacia los puestos de máxima responsabilidad, en un marco de confianza y de apoyo. Esta es la segunda parte del problema, porque las enseñanzas que se recibían hace sólo veinticinco años han quedado obsoletas y en manos de ejecutivos y técnicos que no conocen otro clima más que el obscurantismo de unos modos de conducta periclitados ya hace tiempo.

Se da en ello un nuevo desajuste, porque jóvenes con gran preparación teórica, que debieran estar dando lo mejor de sus conocimientos en empresas, no pueden romper la barrera de la inicial falta de experiencia, ni ser interpretados en sus anhelos, por quienes tienen que admitirlos y establecer una conexión fructífera.

Se requiere un rápido cambio generacional. Los nuevos profesionales que han acumulado conocimientos tecnológicos, jurídicos y económicos, deben adentrarse en las empresas, porque ellos sólo pueden ser el cauce para cubrir el "gap" tecnológico, administrativo, jurídico y comercial, que son las herramientas que hoy se necesitan.

Claro que estos profesionales también deberán deseárselo, porque no basta que se ponga en ellos confianza. Es preciso, en reciprocidad, que a su vez se avengan a tomar conciencia del riesgo que amenaza permanentemente a la empresa, proyectando su saber sobre nuestra economía en crisis sin que, en actitud pasiva, constituyan un lastre social porque no quieran asumir el papel de liderazgo que siempre conlleva el apostar por algo que sea útil a los demás: el riesgo indelegable de aceptar responsabilidades que conduzcan, ya con premura, a la recuperación del pulso económico y social de nuestro Pueblo.





EL KIBUTZ, REFLEXIONES DESDE EUSKAL-HERRIA

Iñaki Gorroño

A diferencia de las sociedades cuya estructura de poder está basada en el Capital (transferible, fungible, por su propia esencia), que conforman un modelo típico universalmente generalizado, la Sociedad Anónima, las características concretas de las empresas cooperativas, en las que la soberanía se atribuye al Trabajo, resultan de hecho más difíciles de transplantar miméticamente de una a otra comunidad humana.

No existe un modelo de empresa autogestionada, cooperativa, aplicable sin más con carácter general. Tampoco una "fórmula mágica" que explique la expansión y relativo éxito de determinadas experiencias de autogestión empresarial y, por contra, el fracaso económico y social de otras.

Sin embargo, analizando la evolución histórica de la "Economía Obrera" israelí, y en concreto, de los Kibutzim, es posible extraer determinados elementos comunes a otras experiencias

autogestionarias, desarrolladas: En un marco económico relativamente avanzado, y cuyo origen se remonta, en todo caso, a la situación precedente al desencadenamiento de la actual crisis energética.

Rasgos comunes

Algunos de estos rasgos se hallan presentes asimismo, con las lógicas particularidades, en la Experiencia Cooperativa vasca generada en Mondragón.

La primera constatación es que Hevrat Ovdim en su conjunto, y los Kibutzim en particular, surgieron de la necesidad, al verse sometidos los "olim" llegados a Palestina a una "situación-límite", caracterizada por la **prioridad de crear sus propios puestos de trabajos**, al objeto de asegurar la subsistencia del "yishuv" y poder plantearse la consecuencia de ulteriores objetivos.

En este contexto, el sionismo socialista, con su objetivo fundamental de constituir el Estado de Israel, desarrolló **una función de cohesión social** probablemente imprescindible.

En los orígenes del movimiento Kibutziano, "situación material" e "ideología", se relacionan dialécticamente, no se yuxtaponen, actuando de este modo el sionismo socialista como un factor dinamizador. Nada más lejos de la liturgia que el pensamiento de los primeros animadores del movimiento Kibutziano.

Como consecuencia, sin abandonar la constitución de Federaciones, válidas a efectos representativos, ni la producción ideológica, el movimiento Kibutziano efectuó desde sus orígenes notables esfuerzos para constituir y consolidar Instituciones o **Entidades de cobertura económica**, frecuentemente en el seno de la propia Histadrut, susceptibles de ofrecer a las unidades de base, servicios especializados imprescindibles para su desarrollo empresarial en ámbitos como el marketing, suministros, financiación, etc.

La ausencia de esta política ha sido y es la causa básica del fracaso de un buen número de experiencias autogestionarias en todo el mundo, cuyos dirigentes han menospreciado o asimilado defectuosamente el hecho empresarial y sus exigencias.

El proceso de expansión de los Kibutzim se ha realizado **en base a elementos directivos propios**, surgidos del propio movimiento, y ha sido paralelo a las necesidades del mercado israelí. En lo financiero, no obstante, los apoyos públicos, concedidos habitualmente en función de su actividad promotora, han resultado fundamentales para propiciar su desarrollo.

Como consecuencia de su evolución histórica, la industria, en general compuesta por unidades de dimensión redu-

El autor acaba de publicar, en la colección Oinarri de Ikasbide, el libro "Introducción al Kibutz-Comuna-Empresa-Ideología".

Avanzamos para los lectores una síntesis del capítulo final.

→ cida y tecnología de nivel medio, ha desplazado como actividad principal a la agricultura, en la que los Kibutzim desarrollan métodos y aplican técnicas que propician la obtención de elevadas productividades.

Elementos convergentes

La evolución de los Kibutzim, y en general de la "Economía Obrera" israelí, aporta elementos de reflexión más concretos y prácticos para experiencias autogestionarias o cooperativas ya desarrolladas o maduras, cuyo número y extensión en el mundo resultan ciertamente limitados. Desde la perspectiva concreta de la experiencia cooperativa vasca, cabe apuntar, en este sentido, los siguientes elementos de reflexión, de interés para su desarrollo futuro.

- La organización de las entidades de cobertura empresarial de los Kibutzim se caracteriza por su **pragmatismo**, por la **consecución de economías de escala** al mayor nivel posible.

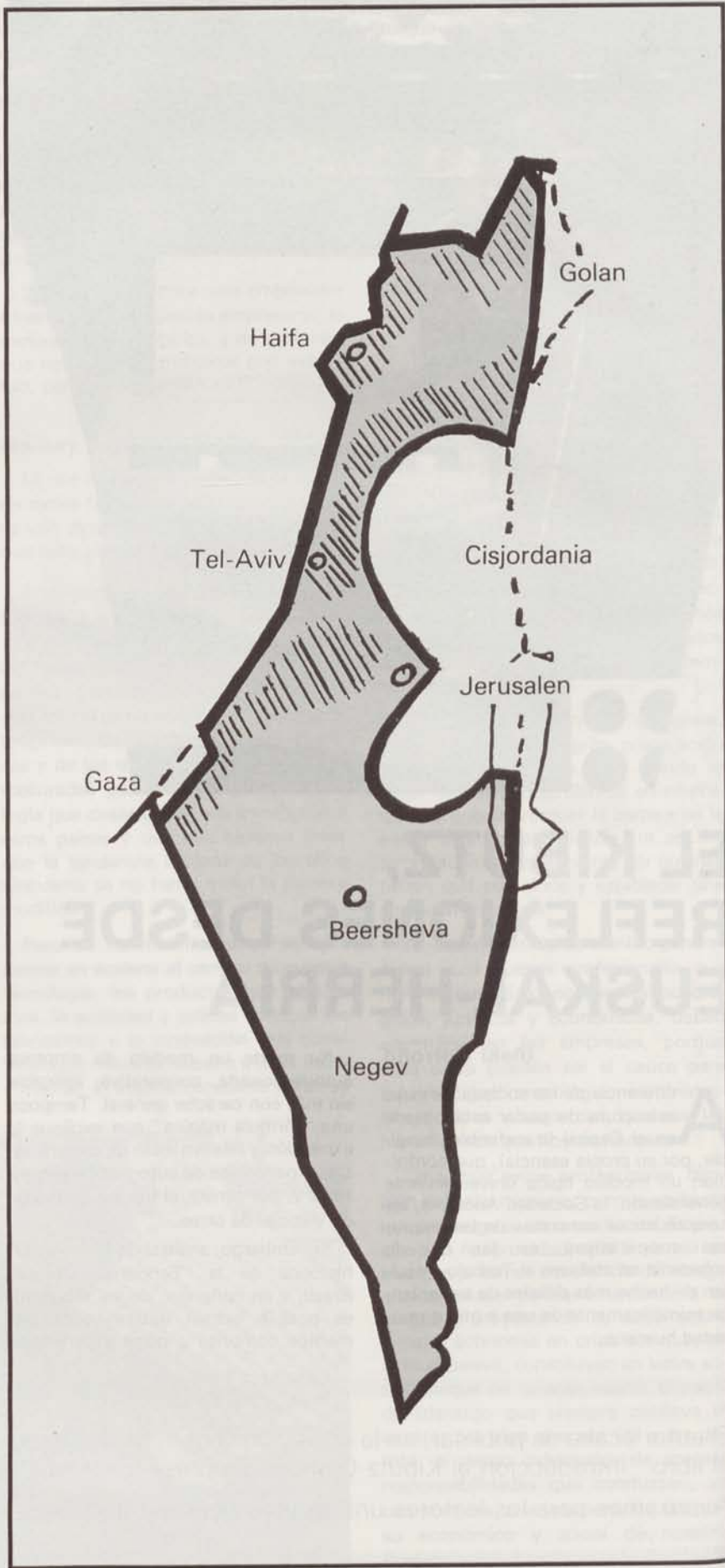
Sin restar su protagonismo esencial a las unidades de base, actividades como los suministros, el marketing y, en concreto la exportación, la investigación básica, etc., se organizan a nivel nacional, constituyendo el objeto de actuación de Entidades en las que participan también habitualmente los moshavim y otras empresas integradas en Hevrat Ovdim.

La cooperación entre los Kibutzim ubicados en una misma comarca o zona geográfica, se circunscribe a aspectos específicos, tales como la gestión común de los Complejos Agroindustriales y de determinados Centros educativos.

Ambas modalidades de organización, nacional y comarcal, para aspectos básicamente empresariales, no son excluyentes sino compatibles con la presencia de diversas Federaciones que desarrollan una amplia gama de actividades, con incidencia asimismo empresarial, que integran a Kibutzim de una misma ideología.

- Uno de los elementos más destacables para un observador externo, al analizar el comportamiento de los "haverim" o miembros de los Kibutzim, reside, además de en su **elevado grado de participación en la actividad del Kibutz**, en su **excelente disposición personal a la rotación**, a la aceptación de puestos diferentes, no únicamente dentro de su propio Kibutz, sino en el conjunto de la Federación o del movimiento Kibutziano.

En gran medida, los "haverim" parecen haber trascendido, superado, su condición de simples miembros de su propio Kibutz, para autoconsiderarse y actuar como auténticos "militantes del movimiento Kibutziano".



Este hecho -la identificación de los "Kibutznikim" con el movimiento en su conjunto-, que contrasta, por ejemplo, con la realidad perceptible hoy en las cooperativas vascas, se halla motivado en buena medida por razones históricas, pero sólo es comprensible a partir del esfuerzo continuado de formación, realizado por el movimiento Kibutziano en relación a sus miembros.

- La formación profesional e ideológica, constituye una actividad a la que los Kibutzim han otorgado siempre una atención preferente, dedicando ingentes recursos económicos a su desarrollo.

En lo que respecta al plano profesional, la formación constituye un requisito objetivo para la promoción, que en los Kibutzim, en su carácter de sociedad igualitaria, supone frecuentemente un sustitutivo de la remuneración económica.

La formación ideológica, por su parte, no se concibe como un aspecto complementario o marginal de la actividad económica desarrollada, sino como un elemento sustancial del Kibutz, base y garantía de su proyección futura. Debe insistirse, en todo caso, en el carácter flexible, escasamente dogmático, experimental incluso, de la ideología que sustenta el Kibutz.

- El análisis del régimen laboral, de las condiciones en que realizan su trabajo los miembros de los Kibutzim, puede constituir una fuente de valiosas reflexiones, con aspectos de posible aplicación, para las cooperativas de Euskal Herria.

En concreto, puede revestir un interés extraordinario de la profundización en el conocimiento de las modalidades específicas de trabajo establecidas en los Kibutzim para sus miembros de mayor edad, que comprenden desde la búsqueda de producciones abordables por los mismos, hasta la implantación de regímenes de jubilación progresiva. El movimiento Kibutziano, con una proporción estimable de miembros ancianos, que personal y colectivamente se desea que permanezcan activos, ha acumulado una experiencia notable en este ámbito, al que viene dedicando regularmente importantes recursos humanos y financieros.

- La amplia utilización de la figura jurídica de la Sociedad Anónima, con la constitución incluso de sociedades "mixtas" coparticipadas por socios extranjeros, en el marco de Hevrat Ovdim, suscita reflexiones contradictorias.

Por una parte, esta política, índice de la flexibilidad operativa de los diri-



gentes de Histadrut, ha mostrado su eficacia cara a la consecución de los objetivos perseguidos de creación de empleos, necesarios para la absorción de las oleadas de "olim" llegadas a Israel tras la constitución del Estado. Además, se ha mostrado en algunos casos como la única vía utilizable para acceder a determinados sectores considerados estratégicamente preferentes.

Sin embargo, como sucede con el personal asalariado empleado en las industrias de los kibutzim el grado de implicación de los trabajadores por cuenta ajena en las empresas de Hevrat Ovdim, resulta muy reducido, reproduciéndose en la práctica la contradicción Capital-Trabajo inherente a las sociedades capitalistas, y surgiendo de hecho situaciones conflictivas en relación a los propietarios (Hevrat Ovdim o Kibutzim, según los casos).

Retos ante el futuro

Los Kibutzim se enfrentan en la actualidad a una serie de retos de cuya resolución dependerán las características que adopten en el futuro, y su posibilidad de desarrollar una función transformadora de la sociedad israelí.

- El proceso de reindustrialización a emprender, accediendo y consolidando su presencia en sectores dotados de contenidos tecnológicos crecientes. Objetivo abordable únicamente desde una perspectiva conjunta, y no a nivel de cada Kibutz individualmente considerado.

La adaptación de los principios que rigen la vida comunitaria a los cambios que se observan en el sistema de valores y expectativas de sus miembros más jóvenes, así como a los requisitos de la reindustrialización.

La ampliación de su influencia a distintos sectores sociales, como los judíos de procedencia oriental y, con todas las dificultades que ello implica, los israelíes de origen árabe, que objetivamente constituyen la base capaz de revitalizar el movimiento obrero en Israel.

Paralelamente, la contribución a la democratización real de las estructuras de Histadrut, potenciando la participación de los trabajadores de las empresas de Hevrat Ovdim en su gestión y propiedad.

El Kibutz, aportación original de la clase trabajadora israelí al movimiento obrero universal, prueba con su trayectoria que la autogestión es viable en determinadas condiciones objetivas, que igualitarismo y desarrollo no son excluyentes.

Al reflexionar sobre su futuro, la consecución de una paz que respete los derechos de los pueblos judío y árabe, permitiendo liberar recursos humanos y económicos hoy dedicados al esfuerzo de guerra, surge como un requisito objetivo para la auténtica normalización e independencia de la sociedad israelí y, en definitiva, para su avance hacia el socialismo, objetivo explícito del movimiento Kibutziano.

La nueva base reguladora de la jubilación en la Seguridad Social

Una de las novedades que introduce la ley 26/85 de racionalización de la acción protectora de la Seguridad Social, en vigor desde el primero de agosto-85, es la modificación de la base reguladora de la pensión de jubilación que será el cociente que resulte de **dividir por 112** las bases de cotización del interesado durante los **96 meses** inmediatamente anteriores al hecho causante.

No obstante, la implantación de esta modalidad se aplicará de forma paulatina en el régimen general y en los especiales del mar, minería del carbón, ferroviarios, agrario y empleados del hogar, de modo que en este primer año que va de 1-8-85 a 31-7-86 se tomarán **cinco años**, seis de 1-8-86 a 31-7-87, siete de 1-8-87 al 31-7-88 y ocho a partir de 1-8-88. En autónomos se toman ocho años desde el primer momento, siendo diez los que se adoptaban en la legislación anterior.

Cuando en este período que comprende la base reguladora, existen lagunas en las que no se ha cotizado por la causa que sea (incluso por baja voluntaria) dichos vacíos de cotización serán cubiertos con las bases mínimas, vigentes en cada momento, para los mayores de 18 años, pero **SOLO PARA LOS TRABAJADORES POR CUENTA AJENA** del régimen general, minería del carbón, ferroviarios, agraria y mar, puesto que los períodos no cotizados por los trabajadores por CUENTA PROPIA QUEDARÁN EN BLANCO.

El cómputo de los cinco años de la primera etapa (ocho para autónomos) se realizará conforme a las siguientes reglas:

1. Las bases correspondientes a los **24 meses anteriores a aquel en que se produzca el hecho causante**, se computarán en su valor nominal.

2. Las restantes bases de cotización se actualizarán de acuerdo con la evolución que haya experimentado el Índice de Precios al Consumo.

Para la actualización de dichas bases se utiliza la siguiente tabla:

INDICE GENERAL DE PRECIOS AL CONSUMO

(Base 1976 = 100)

MES	AÑOS								
	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Enero		138,6	161,7	188,8	216,0	247,2	280,8	314,7	344,0
Febrero		139,9	162,9	190,5	217,1	249,1	282,2	315,9	346,4
Marzo		141,7	164,6	191,5	221,4	251,6	283,9	318,4	348,7
Abril		144,7	167,1	193,4	223,7	254,9	287,8	319,9	352,4
Mayo		146,2	169,1	194,7	224,7	258,6	288,9	321,6	353,5
Junio		147,6	170,6	197,7	224,9	261,1	290,7	323,9	352,9
Julio		150,8	174,2	200,5	229,3	264,4	291,7	328,9	354,9
Agosto	130,4	153,5	176,0	202,9	232,0	266,2	295,6	331,2	120,2
Setiembre	132,2	154,7	178,3	205,0	233,9	266,6	298,0	331,8	(1)
Octubre	134,2	156,1	180,7	206,7	236,5	269,3	302,1	333,8	
Noviembre	135,3	156,8	181,1	208,8	238,5	270,1	305,1	335,6	
Diciembre	136,4	159,0	183,7	211,7	242,2	276,1	309,9	337,8	

(1) A partir de agosto-85, el Instituto Nacional de Estadística ha cambiado el sistema de expresión del índice. Cuando llegue el momento de la utilización de este mes, es decir, 24 meses después, para los que se jubilan en setiembre-87, se podrán reconvertir los índices anteriores a agosto-85, multiplicando cada uno por **0,338090**.

Indicaciones para su utilización

Para mejor entender pondremos un ejemplo:

Un trabajador del régimen general se jubila **31-10-85**.

La base reguladora en este caso se extiende del 1-10-80 al 30-9-85 (5 años). Los 24 meses anteriores al hecho causante, es decir, de **1-10-83 a 30-9-85** se tomarán por su valor nominal, sin ninguna modificación.

Las restantes bases, las del período **1-10-80 a 30-9-83** se actualizarán de acuerdo con la evolución que ha tenido el Índice de Precios al Consumo (IPC).

Se tomará siempre como **dividendo fijo el del mes 25** que en este caso es **setiembre de 1983** y que acudiendo a la tabla nos lleva al **298,0**. El mes 25 al ser dividido por sí mismo, lo que arroja la unidad, no tiene actualización. El mes 26 (agosto 83) se actualiza multiplicando su base de cotización por el cociente que resulte de dividir 298,0 (mes 25) por 295,6 (mes 26) cuyo resultado es 1,0081190 (siempre 7 decimales).

El mes 27 (julio 83) se actualiza multiplicando su base de cotización por el resultado de dividir el índice del mes 25 (298,0) por el del 27 (291,7) es decir por 1,0215975 y así sucesivamente.

El mes 59 lo actualizaremos multiplicando su base de cotización por el resultado de dividir el índice del mes 25 (298,0) por el índice del mes 59 (208,8) resultando 1,4272030 y finalmente el mes 60 (octubre-80) se actualiza multiplicando su base de cotización por el cociente de dividir el índice del mes 25 (298,0) por el del 60 (206,7) lo que equivale a 1,4417029.

En su conjunto obtendremos así 24 meses a su valor nominal y 36 actualizados, cuya suma (60 meses) dividiremos por 70 (en 70 están incluidas 2 pagas extras por año; $5 \times 2 = 10$).

La expresión matemática de esta base reguladora responde a la siguiente fórmula:

$$BR = \frac{(B_1 + B_2 + \dots + B_{24}) + B_{25} \frac{I_{25}}{I_{25}} + B_{26} \frac{I_{26}}{I_{26}} + \dots + B_{59} \frac{I_{59}}{I_{59}} + B_{60} \frac{I_{60}}{I_{60}}}{70}$$

siendo BR = Base reguladora. B1 = base del 1º mes. I = índice que nos proporciona la tabla.

A modo de remate del ejemplo y fórmula apuntaremos que siendo de 96 meses (8 años) la base reguladora de autónomos, el mes 96 que correspondería en un hecho causante de octubre-85, al mes de octubre de 1.977, cuya cotización mínima era de 16.000 pesetas. Se actualizaría así:

$$B_{96} \frac{I_{25}}{I_{96}} = \frac{I_{25}}{I_{96}} = \frac{298}{134,2} = 2,2205663$$

$$\text{Octubre-77} = 16.000 \times 2,2205663 = 35.529$$

Por último, recordamos que aquellos que en **31-7-85**, estaban ya en situación de jubilarse, cumplidos los requisitos de edad, cotización, etc. y continuaron trabajando, podrán elegir entre hacerlo de acuerdo con las normas de la legislación anterior (con la edad, base reguladora, porcentaje que tenían en 31-7-85) o jubilarse con las modificaciones introducidas por la ley 26/85.



- El Plan de Actuación de 1986 concede prioridad absoluta a la colaboración con Cooperativas en situación delicada.

DIVISION EMPRESARIAL- LAN KIDE SUZTAKETA

Texto: Jesús E. Ginto
Fotos: Jesús Iriarte

La mayor autonomía de División Empresarial-Lan Kide Suztaketa respecto a Caja Laboral va a quedar pronto visualmente de manifiesto con el paso al nuevo edificio de la ladera Olandixo, aunque de momento LKS ha decidido ralentizar su salida al exterior, por considerar "objetivo prioritario" para 1986 la rentabilización del Grupo Cooperativo y la consiguiente canalización de sus esfuerzos en esta dirección.

Ante el Grupo Asociado, Lan Kide Suztaketa con sus 105 profesionales, cumple la triple función básica de carácter cautelar (Area de Auditoría e Información y Area de Intervención), promotor (Area Promoción Industrial y de Promoción Agroalimentaria) y asesor (Area de Asesoramiento con sus Dptos. Económico-Financiero, Jurídico, de Márketing, de Ingeniería de Producción y de Personal). Incluye, asimismo, el

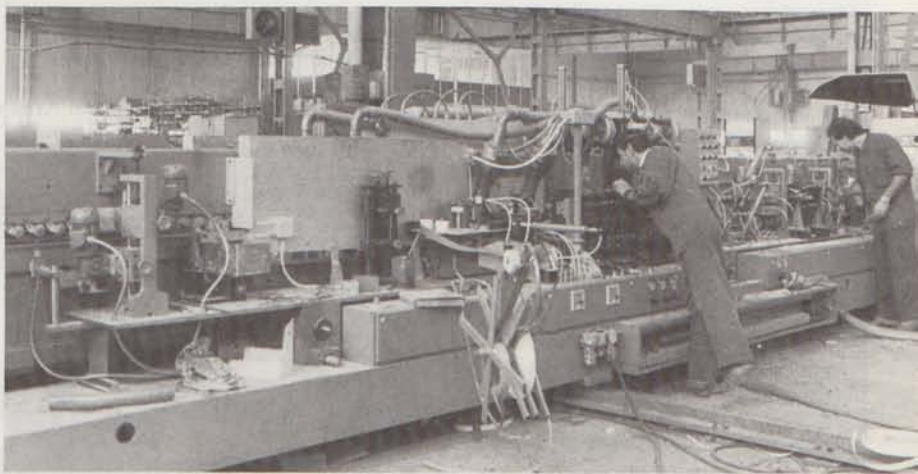
Servicio de Estudio y el Area de Urbanismo y Edificaciones.

Auditoría e información

Dentro de la perspectiva cautelar, Auditoría con sus 16 profesionales, se dedica a verificar la consistencia de la situación patrimonial recogida en los estados financieros de las Cooperativas Asociadas a CLP. En el propio contrato de asociación se especifica que las cooperativas habrán de ser auditadas íntegramente en el plazo de 4 años y al menos parcialmente en dos. Exigencia esta última que por insuficiencia personal resulta difícil de cumplir, reconoce Jesús M.^a Iñurrieta, Director del Area.

La función cautelar, en beneficio de CLP es, en opinión de Iñurrieta, la tarea más importante del Departamento. Pero no sólo auditamos, añade, "también colaboramos con las Cooperativas en señalar criterios a fin de adecuar sus sistemas de Administración a las Normas generalmente aceptadas".

Iñurrieta destaca las ventajas respecto a una Auditoría del exterior por el hecho de gozar de mayor autonomía de funcionamiento "ya que la petición de auditado no procede de la empresa auditada, con los condicionantes que implica, sino de Caja Laboral. Esta independencia, a su juicio, se traduce en una mayor fiabilidad, que desde el inicio →



→ de la auditoría viene avalada por el conocimiento total del Balance y Plan de Gestión de la Cooperativa auditada y de su evolución en los últimos años. De acuerdo con estos datos se traza el programa y los Balances a examinar.

En su trabajo diario, este Departamento utiliza los sistemas y criterios habituales de cualquier Auditoría que, contrariamente a lo que se piensa, no es algo sistemático y estandarizado. La empresa es un ser vivo, recuerda Iñurrieta, y el método empleado en el análisis de una empresa puede no resultar válido en otra de distinto tamaño o sector. Ni siquiera es igual en la misma empresa de un período a otro porque "siempre hay algo nuevo".

Los factores externos suponen una variable fundamental en la vida empresarial, anota Iñurrieta, incluyendo en este apartado el cambio de la normativa fiscal o la legislación cooperativa y probablemente la denominada 4ª directriz de la Comunidad Europea con su repercusión en las normas contables. El auditor ha de acomodarse a todas estas variaciones.

Además de la auditoría a las Cooperativas, este Departamento elabora manuales y circulares sobre procedimientos y criterios a aplicar en el área administrativo-financiera de las empresas y atiende a múltiples consultas relacionadas con la mejora de la gestión administrativa y empresarial. Cabe también recordar que, además del análisis "estático" de los estados financieros, los auditores aportan criterios "dinámicos" de gestión, sobre todo en el área de la economía y finanzas.

Por último, hay que señalar que Auditoría ha comenzado a realizar algunos servicios al exterior, 6 durante 1985, si bien la labor fundamental sigue centrándose en las Cooperativas. Pensando en una mayor actividad externa, existe el propósito de inscribir la actividad del Departamento en el Registro de Economistas Auditores.

En lo que respecta al **Departamento de Información**, su objetivo es potenciar el conocimiento de la situación financiera y empresarial del conjunto del Grupo Asociado y de las Cooperativas individuales, analizando al detalle su desarrollo histórico y su evolución a corto y largo plazo. La información acumulada es transmitida a la dirección de CLP, a cada una de las Cooperativas y a su correspondiente Grupo Comarcal.

Las seis personas que conforman este Departamento se encargan de com-



Jesús M.ª Iñurrieta (Director del Area de Auditoría e Información)

parar mensualmente las previsiones de las Cooperativas en su Plan de Gestión con la realidad. Trimestralmente se analizan la totalidad de las variables de los estados financieros y anualmente se engloban los balances de las Cooperativas en un Balance agregado. De él se entresacan los datos sobre la evolución de las principales variables por sectores y de los distintos ratios empresariales. Por último, se elabora un Balance consolidado que incluye también a las instituciones de cobertura CLP y Lagun-Aro.

El nivel de información es completo y actualizado. Basta pulsar la orden correspondiente y la pantalla aparece repleta de datos y ratios, incluidos los coeficientes de alarma. Alcanzar este nivel de información es posible gracias a la colaboración que prestan las empresas, subraya Iñurrieta, "lo que repercute en beneficio mutuo".

Intervención

Esta es una función no deseada en CLP, insiste de entrada José Ignacio Gárate, director del Area de Intervención, "pero las circunstancias y la evolución económica del Grupo obliga a que exista". Es un Area que ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos tiempos, al adquirir compromisos crecientes frente a Cooperativas en situación crítica.

En su enfoque actual tiene sólo tres años de antigüedad. Anteriormente era

un Departamento, primero dentro del Area de Asesoramiento y después en el Area de Promoción Industrial, destinado básicamente al apoyo de la gestión de las Cooperativas, principalmente de las más jóvenes. La crisis ha llevado a centrar los esfuerzos de la función cautelar encomendada a LKS en la intervención, tal como se recoge en el documento de Mayo de 1984, que define los objetivos y alcance del área en su configuración actual.

Dentro de la función cautelar de LKS, la actuación del Area de Intervención responde al compromiso social, de consolidar las Cooperativas en dificultades y consiguientemente los puestos de trabajo de sus socios; y al compromiso económico-financiero, de defender los riesgos de Caja Laboral concentrados en este Grupo de Cooperativas, tratando de que afecten lo menos posible a su Cuenta de Resultados, partiendo en todo momento de la base de que se está trabajando con el dinero de los ahorradores.

El Area de Intervención cumple sus objetivos por medio de los consultores de Gestión, actualmente ocho, estando prevista la incorporación de dos más a lo largo de este año. Estos Consultores llevan a cabo una triple labor: **Cautelar**, actuando a modo de ojos y oídos de CLP frente a los riesgos económicos y financieros derivados de las decisiones adoptadas por estas Cooperativas; **Asesora**, aportando su experiencia en el enfoque de la crisis y casuísticas similares de otras Cooperativas y por últi-

José Ignacio Gárate (Director del Area de Intervención)





Pedro Ibaibarriaga (Director del Area de Promoción Industrial)

mo, participando en la gestión de aspectos puntuales como: negociación de licencias, selección de personal, cobro de un impagado, etc.. Este triple enfoque hace a veces difícil el trabajo del Consultor, que ha de discernir sobre la marcha a cuál de estas funciones ha de otorgar prioridad.

A fin de poder cumplir mejor con sus funciones el Area de Intervención ha empezado a caminar en la búsqueda de la especialización sectorial centrada en tres grandes grupos: Bienes de Inversión, Intermedios y de Consumo, de forma que se vaya dando una progresiva especialización de los Consultores. Para finales del 86 está previsto el nombramiento de dos subdirectores que liderarán, conjuntamente con el Director de Area, los tres sectores antes mencionados.

En lo que respecta a la forma de operar, el Consultor de Gestión parte de un diagnóstico realizado con su colaboración por la propia Cooperativa. Diagnóstico que da pie a la planificación de reconversión en la que se especifica las medidas a tomar y en una tercera etapa tiene lugar la reconducción, según el plan de reconversión trazado. Las dos primeras etapas son cortas en el tiempo -3 a 6 meses- en tanto que la reconducción dura de 2 a 3 años, período en el que se constata el acierto o fracaso de las medidas propuestas.

A veces falta comprensión hacia la labor necesaria y un tanto ingrata del Area de Intervención, a la que se acusa: de un cierto afán de protagonismo, de intentar enmendar la plana a la gestión de las Cooperativas y de ir por ahí poco menos que descabezando directivos. Al respecto matiza Gárate que Interven-

ción sólo colabora con aquellas Cooperativas con insuficiente índice de independencia, y cuando las cifras así lo justifican, bien por la negativa evolución de la Cooperativa o por su alto y desproporcionado nivel de endeudamiento con CLP. En cuanto al tema de los directivos, Intervención no hace sino incentivar el interés de los Consejos Rectores de las Cooperativas en crisis por reforzar sus equipos de Gestión, cuyo relevo cuando no consiguen superar las dificultades, debería considerarse como algo normal.

De las Cooperativas intervenidas, tres han abandonado ya los cuidados intensivos del Area, aunque siguen convalecientes, en expresión médica de Gárate, y otras cuatro han debido abandonar su actividad para iniciar un proceso de reindustrialización. Para finales de año -el reportaje se hizo el 19 de Diciembre- se había previsto concluir la Intervención en otras dos, y en otras 3 ó 4 finalizará el proceso hacia verano del 86, contemplándose la incorporación de otras ocho Cooperativas a lo largo del presente ejercicio.

Ante el objetivo básico de LKS para este año, de rentabilizar al Grupo Cooperativo, la actividad del Area de Intervención va a ser prioritaria en el necesario proceso de ajuste y en la demanda de Servicios a otros Departamentos o Areas, con el propósito de buscar soluciones alternativas.

La necesidad del Area de Intervención va a ser, desgraciadamente, en el próximo quinquenio una realidad. Nuestro éxito, comenta Gárate con cierto humor, sería el de disolver el Area de Intervención por falta de trabajo.

Promoción industrial

Desde 1971 se han constituido 34 nuevas empresas cuyas ventas globales alcanzan 15.000 millones de pesetas, siendo los puestos de trabajo de 2.000. "Actualmente funcionamos con idéntica visión promotora, subraya Pedro Ibaibarriaga, Director del Area-, pero centrándonos más en el desarrollo de las empresas del propio Grupo que en nuevas iniciativas empresariales".

El Area de Promoción Industrial, con 8 personas y una más pendiente de incorporación, incluye dos Departamentos: Producto y Promoción. En el de **Producto** se desarrolla una investigación permanente de nuevos productos y actividades, elaborándose los correspondientes estudios de sondeo y previabilidad. A partir de ahora, anuncia Ibaibarriaga, vamos a destinar una persona a tiempo total para la búsqueda sistemática de nuevas oportunidades que puedan presentarse en el mercado. Además, añade, utilizaremos a los Delegados en el extranjero para que nos transmitan las ideas y posibilidades que se están dando en los países más avanzados tecnológicamente, aprovecharemos la visita a Ferias y el contacto directo con nuestras empresas "que a veces tienen en cartera nuevos productos pero no encuentran tiempo para desarrollarlos".

Por su parte, el **Dpto. de Promoción** continuará realizando estudios de factibilidad acompañando también a la nueva promoción en su lanzamiento. Pero no sólo en el primer ejercicio como venía sucediendo hasta ahora, sino durante los tres primeros años "hasta el

TITULACION ACADEMICA DEL PERSONAL DE DIVISION EMPRESARIAL

TITULOS	N.º DE PERSONAS	ESPECIALIDADES-RAMAS	N.º DE PERSONAS
INGENIEROS SUPERIORES	17 (16,2%)	• INDUSTRIAL	11
		• ELECTRONICA	1
		• CAMINOS	2
		• AGRONOMIA	1
		• ARQUITECTURA	1
		• QUIMICA	1
DOCTORES Y LICENCIADOS	37 (35,2%)	• ECONOMICAS	13
		• EMPRESARIALES	8
		• MASTER (EMPRESAS, MARKETING)	4
		• PROFESORES MERCANTILES	4
		• INFORMATICA	2
		• PSICOLOGIA	3
		• DERECHO	2
		• SOCIOLOGIA	1
		CARRERAS MEDIAS	32 (32,5%)
• PERITOS MERCANTILES	6		
• INGENIEROS TECNICOS	4		
• APAREJADORES	2		
• ARQUITECTOS TECNICOS	2		
• ARCHIVISTA, DOCUMENTALISTA	1		
• DELINEACION-PROYECTISTAS	7		
• ANALISTAS, PROGRAMADORES	2		
OTRAS	19		
		• TECNICOS AUXILIARES (INFORMATIVOS)	

→ momento en que las empresas estén consolidadas en su equipo directivo y en su actividad".

Los responsables de Promoción Industrial consideran de vital importancia la figura del promotor para el lanzamiento con éxito de una nueva promoción. "No vamos a efectuar estudios con promotores que luego no vayan a ser gerentes, procurando ser en esto más exigentes que hasta la fecha, precisa Ibaibarriaga. Tendremos más dificultades en la búsqueda del promotor pero también más garantía en el lanzamiento de nuevas promociones". El mínimo perfil de este promotor-gerente correspondería a una persona con formación media-superior, entre 28 y 40 años, dinámico y con experiencia de 4 a 5 años en niveles de staff como mínimo.

El Plan de Actuación de 1986 concede prioridad absoluta a la colaboración con las empresas del Grupo en situación delicada, ayudándolas a reconducir su actividad bien sea por medio de un nuevo producto o por la actualización del existente. La incidencia va a ser mayor en aquellos Grupos Comarcales con excedente de personal "siendo especialmente exigentes con el promotor, al objeto de no malgastar esfuerzos, tiempo y dinero".

Como ya dijimos antes, en 1986 se va a potenciar la utilización de los Delegados exteriores, que además de su tradicional papel de intermediarios entre CLP, las Cooperativas y las empresas extranjeras, van a encargarse de la búsqueda de nuevos productos y oportunidades empresariales, de su selección y primeras negociaciones con las empresas extranjeras en cuanto a cesión de tecnología, colaboración comercial etc. Para el primer trimestre del año está prevista la realización de una Convención de Delegados, de los ocho que hoy operan en Alemania, Suiza, Suecia, Reino Unido, Francia, Italia, Estados Unidos y Japón.

Para 1986 se ha previsto mínimamente el lanzamiento de seis promociones en la línea de colaboración con empresas en crisis y dentro de las mismas. También hay que hacer constar, en el proceso de apertura al exterior, la iniciación de tres estudios para tres promociones no cooperativas (dos como S.A. y una como SAL), financiados en

su totalidad por el Gobierno Vasco y la Diputación Foral.

Pedro Ibaibarriaga estima, en una rápida valoración histórica, que no ha sido desacertada la promoción dispersa llevada a cabo hasta el presente, porque ello ha contribuido a paliar los riesgos de una excesiva concentración sectorial. Considera, no obstante, que en estos momentos es absolutamente necesario y vital de cara al futuro el marcar una política industrial clara y el potenciar las Agrupaciones Sectoriales, "con el objeto de obtener economías de escala y poder sacar el mayor beneficio de los esfuerzos comunes en investigación, aplicación de nuevas tecnologías, política de producto-mercado etc.". En este sentido, concluye Ibaibarriaga, "vamos a colaborar al máximo con el Consejo de Grupos en la definición de la política industrial, adaptando luego nuestra labor promotora a las líneas trazadas en dicha política".

Promoción Agroalimentaria

Está orientada hacia el desarrollo de las Cooperativas agroalimentarias existentes o a la promoción de nuevas actividades, tomando como base los recursos naturales de Euskadi, precisa Mario Zubía, Director del Area Agroalimentaria.

La política de promoción en este Area se sienta en dos sentidos complementarios: producción básica de materias primas y transformación de éstas. Para la producción se toman como base los recursos naturales del País teniendo en cuenta, insiste Zubía, que el aprovisionamiento de materia prima es fundamental en este sector y que es preciso adecuar la base de producción, garantizando suministros en condiciones adecuadas, antes de lanzarse a la producción transformadora, tal como se ha hecho con la producción de leche en Behi-Alde para su posterior transformación en Lana Láctea.

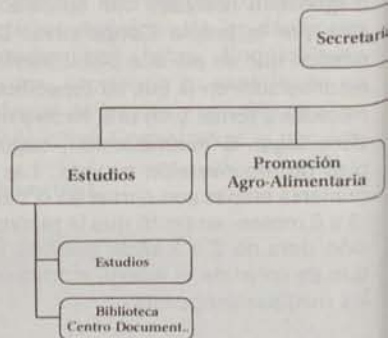
Zubía anota dos principales diferencias en la promoción de actividades de producción básica de materias primas con respecto a la promoción transformadora o industrial: la primera es que hay que adecuar el medio que rodea la promoción, tanto en lo referente a la ad-

Mario Zubia
(Director del Area de Promoción Agroalimentaria)

Javier Elizondo
(Director del Area de Asesoramiento)



quisición de tierras como a la consecución de actitudes positivas por todas las partes implicadas. La segunda es que hay que encontrar a quien posee la tecnología, lo que resulta especialmente costoso aquí por la carencia de profesionales preparados. A estos dos puntos habría que añadir que la inversión por puesto de trabajo rompe los módulos habituales en la industria, siendo



- Tenemos clarísimo que hay que cambiar el sistema retributivo de nuestros directivos para no empobrecer los recursos humanos del Grupo.



normal en el sector agroalimentario los 20 y hasta 30 millones de pts. por puesto de trabajo.

Para 1986, el Area de Promoción Agroalimentaria tiene prevista la consolidación de la Cooperativa Artxa y el lanzamiento de Cosecheros Alaveses. Se halla también avanzado el estudio de un proyecto sobre producción de madera laminada, como segunda transformación del pino insignis. Otro proyecto guarda relación con la explotación de ganado ovino de cara a la producción de leche y cordero y a la mejora genética de la raza autóctona latxa. Otro también en estudio es el de la producción de flores en invernadero de cara al mercado mundial y principalmente europeo.

Igualmente, se está contemplando la elaboración y desarrollo de un Plan conjunto y coordinado de Miba-Anoga, que

abarcaría una doble línea de acción: fábrica de piensos conjunta o complementada y extensión de la positiva experiencia de Miba en lo que respecta a la comercialización de los productos del campo, a la realidad de la cooperativa alavesa Anoga. Proyecto que, a medio plazo, Zubía califica de ambicioso.

A nivel de estudios, cabe mencionar también el Plan de viabilidad para una planta embotelladora de líquidos, la investigación encargada a la Universidad del País Vasco sobre el aprovechamiento del suelo láctico y una serie de estudios sobre la viabilidad de instalar en el País Vasco industrias de transformación agroalimentaria.

Area Asesoramiento

Los tiempos actuales exigen una utilización cada vez más depurada de las técnicas de gestión en las empresas y a esta necesidad responde el Area de Asesoramiento de LKS con sus Departamentos de Marketing, Ingeniería de Producción, Administrativo-Financiero, Jurídico y de Personal. Javier Elizondo, responsable del conjunto, puntualiza las limitaciones de actuación del Area por el hecho de no intervenir, o sólo marginalmente, en las nuevas promociones y hacerlo más bien poco en las grandes empresas el Grupo que se consideran autosuficientes. Además, añade, "actuamos cuando nos llaman y

quieren que lo hagamos y no donde a veces quisiéramos o vemos la necesidad". En el Area de Asesoramiento trabajan actualmente 21 personas.

El Dpto. de Marketing pretende situar a las empresas que requieren estos servicios bajo la óptica de los mercados (mercado de los productos, mercado de las necesidades, mercado de los estratos geográficos, a través del estudio, elaboración y seguimiento de un PLAN GLOBAL DE MARKETING. Este Plan global es realizado por especialistas en estudios de mercado, redes de venta y distribución comercial y comunicación e imagen. "Las variadas experiencias en este campo a lo largo de 1985 han sido francamente positivas y prometen para 1986 un programa de trabajo intenso y estimulante", comenta Elizondo.

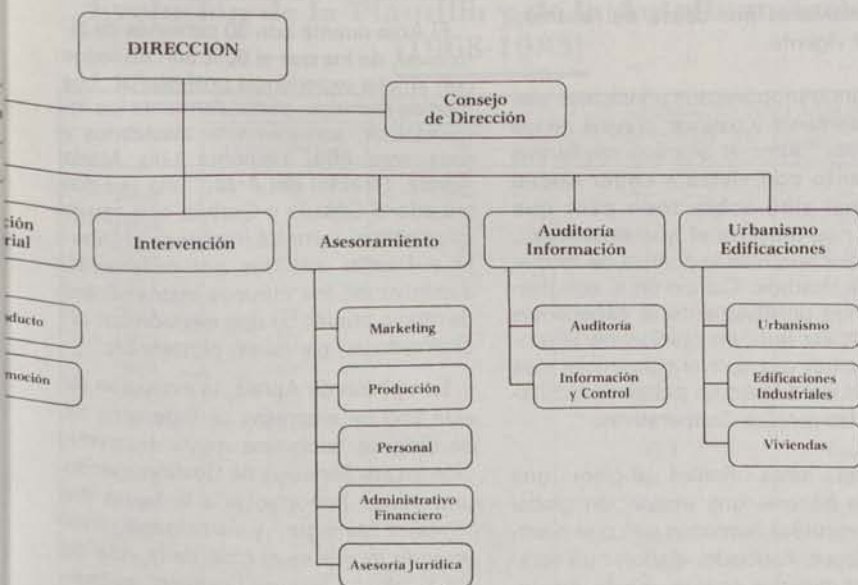
Frecuentemente el asesoramiento se centra en necesidades más específicas (estudio de mercado, análisis de una Red Comercial, acciones puntuales de formación y publicidad), constatándose una demanda creciente hacia los análisis globales de marketing. Ello se debe, a juicio de Elizondo, a un cambio de sensibilidad por parte de los ejecutivos empresariales del País Vasco y, más concretamente, del Grupo Cooperativo. "Estamos ante un Departamento que va a experimentar a plazo medio un desarrollo notable", pronostica Elizondo.

El Dpto. de Ingeniería de Producción asesora en cuestiones de organización y tecnología que incluye aspectos como la distribución en planta de la maquinaria, el diagnóstico general de la empresa, la aplicación de sistemas de calidad, gestión de stocks, análisis de costes, productividad, análisis de valor, etc.

En opinión de Elizondo la organización de la producción es un servicio bastante demandado. En lo que respecta a calidad, estima que es algo a lo que no se ha hecho mucho caso en los últimos años pero que ahora, con la entrada en la CEE, está cambiando rápidamente la forma de ver las cosas, enfocándose la calidad no como algo específico de un Departamento sino de la empresa en su conjunto. Destaca en este sentido la demanda creciente y con buenos resultados de los Círculos de Calidad o Grupos de Progreso en la empresa.

También marcha bastante bien la informatización de los sistemas de producción y en general la introducción de las nuevas tecnologías, en cuya extensión juega un papel significativo dentro

ORGANIGRAMA DE L.K.S.



del Grupo Industrial el hecho de que los canales de comunicación sean relativamente rápidos, lo que Elizondo denomina "efecto contagio".

El Dpto. Administrativo-Financiero busca el establecimiento de unos sistemas administrativos-financieros globales adecuados a la empresa. En la práctica, su actividad suele centrarse en la Contabilidad financiera, el Control de gestión, los sistemas de costos (aspecto aún deficiente en las Cooperativas), la confección de planes a largo plazo y muy pronto el "Cash Management" o Gestión de Tesorería. Un tema que se consideraba relativamente sencillo de llevar, pero que cada vez reviste mayor importancia en la gestión de la empresa por la cantidad de dinero que se inmoviliza en Existencias y en Realizable.

Según Elizondo, los campos en que más habría que incidir actualmente en las empresas serían el establecimiento de sistemas adecuados de costes y la introducción del "Cash Management".

El Dpto. Jurídico orienta a las Cooperativas en la correcta interpretación y aplicación de las disposiciones legales en vigor, sobre todo en lo tocante al Derecho Mercantil, Fiscal y Cooperativo. Es un Servicio muy demandado por las Cooperativas y a juicio de Elizondo, facilitado con un amplio grado de satisfacción. Este es un Departamento que con seguridad deberá multiplicar este año su actividad, ante la avalancha de preguntas que va a suscitar la aplicación práctica del IVA.

El Dpto. de Personal ofrece su servicio de asesoramiento a las Cooperativas Asociadas en los aspectos relacionados con los Recursos Humanos. Su labor asesora se orienta hacia la Adecuación del sistema retributivo de las empresas, Reclutamiento y Selección de Directivos y Cuadros, Diseño de Planes y Programas para la formación de los Directivos, Diagnósticos para la mejora del Clima Social, Diseño y Desarrollo de Organización, Análisis de Potenciales y Proyectos para Curvas de Carrera, etc.

De la experiencia diaria deduce Javier Elizondo que el problema de selección de directivos y cuadros es hoy día grande "porque hay poco personal cualificado y con experiencia en el mercado, a lo que hay que añadir el inconveniente actual de los niveles retributivos en que se mueven nuestras Cooperativas". Por todo ello, agrega, "para nosotros está clarísimo que hay que cambiar el abanico retributivo, porque se está



Luis M.ª Apraiz (Director del Area de Urbanismo y Edificaciones)



Josu Irigoien (Director del Area de Estudios)

produciendo y se va a producir aún más un empobrecimiento de los recursos humanos del Grupo". Denuncia en este contexto como un contrasentido, el hecho de que haya dirigentes en las Cooperativas que no son socios cooperativistas por causa del abanico salarial vigente.

Elizondo propone dos principales vías para mantener y mejorar el nivel de los directivos: Abrir el abanico retributivo "no tanto con vistas a coger nuevo personal sino sobre todo para que no se nos marche el que tenemos", y reforzar aún más la política de formación de cuadros. Campo en el que destaca muy positivamente la experiencia de Ikasbide que, en opinión de Elizondo, aún hay que apoyar y potenciar más a través del trabajo en prácticas facilitado en las propias Cooperativas.

Como ideas finales sugiere que debería hacerse una evaluación global de los recursos humanos con que cuenta el Grupo Asociado, elaborar un estatuto del directivo en el marco de una definición de la política industrial del Gru-

po y potenciar la demanda de Servicios de Asesoramiento por parte de las Cooperativas, "valorándolos no como un gasto sino como un componente importante de la inversión".

Urbanismo y Edificaciones

Esta Area abarca un amplio abanico de Servicios como el planeamiento y la gestión urbanística, la elaboración de proyectos y dirección de obras civiles y edificaciones industriales, la promoción de viviendas en régimen cooperativo con apoyo de los Servicios de Arquitectura y Gestión, valoraciones y tasaciones para créditos hipotecarios etc.

Hasta la presente década, un gran porcentaje de la actividad de Urbanismo y Edificaciones se centraba en el propio Grupo Cooperativo. Con la crisis, tal actividad se ha reducido sensiblemente,

obligándole a salir al exterior para poder cubrir la propia oferta de trabajo y reorientando en buena parte su actividad hacia la demanda existente en los organismos oficiales, básicamente Diputaciones y Ayuntamientos.

El Area cuenta con 30 personas de alto nivel, de los que el 50% son titulados con amplia experiencia profesional. Los medios técnicos, particularmente los informáticos, son asimismo avanzados y para este año, comenta Luis María Apraiz, Director del Area, "una vez dominado el Cálculo y Gestión con apoyo informático, vamos a introducir el Dibujo y Diseño asistidos por ordenador, sustituyendo los clásicos instrumentos de dibujo por los de tipo electrónico: digitalizadores, pantallas, plotters etc".

En opinión de Apraiz, la evolución de este tipo de empresas de Ingeniería ha de dirigirse hacia una mayor intervención en los Servicios de Gestión, dando una mayor importancia a la figura del "Project Manager" y participando más en todo lo que es el ciclo de la vida de un producto: estudio, gestión, coordinación y seguimiento.

En cuanto a los efectos de una mayor incidencia de las empresas de Ingeniería europeas en el mercado español, una vez dentro de la CEE, Luis María Apraiz estima que para el Área de Urbanismo y Edificación serán positivos, toda vez que tales ingenierías deberán contar con Consultoras locales para el desarrollo de sus proyectos de envergadura o de alta tecnología.

De los Proyectos entre manos o a realizar a lo largo de 1986, Luis María Apraiz destaca el Hiper de Eroski en Leioa y los supermercados en Ordizia y Txurdinaga, también de Eroski; el traslado y ampliación de Talleres Ochandiano, la reconstrucción de la Cooperativa Bertako, los nuevos pabellones de la Cooperativa Oiarso en Lezo y la construcción de tres edificaciones industriales para otras tantas Sociedades Anónimas a emplazar en Mallabia y Berriatua.

En el capítulo de **Viviendas**, aunque la actividad está muy por debajo de lo que fue en décadas anteriores, se encuentra avanzada la construcción de una Cooperativa de Viviendas en Gernika y otra en fase de terminación en Aretxabaleta.

En **Urbanismo**, un alto porcentaje del trabajo va hoy día hacia el exterior, sobre todo hacia los organismos oficiales, subraya Apraiz. Además de la colaboración con distintos proyectos de los Ayuntamientos de Elgeta, Aretxabaleta, Mondragón y Eskoriatza, cabe destacar el proyecto de abastecimiento de aguas a Oinati, la asistencia a la redacción del proyecto para la presa Ibai-Eder de Azkoitia, el proyecto de remodelación de la Plaza Rekaldeberri en Bilbao y

el estudio de un Polígono Industrial para el Ayuntamiento de Ermua.

Entre las nuevas actividades en las que habrá que ir introduciéndose, Luis M.^a Apraiz menciona aquellos aspectos relacionados con el ahorro energético, ampliamente apoyados por el CADEM, proyectos de medio ambiente, uniones temporales con otras Cooperativas de cara a iniciativas concretas y Auditorías de calidad de proyectos y obras.

Área de Estudios

Su objetivo se centra en la elaboración de informes y estudios económicos vinculados a la realidad de Euskadi que, en general, gozan de gran reconocimiento en la opinión pública y especializada del País. Anualmente publica el informe sobre la Economía Vasca que este año entrará en su 10^a edición. Entre los trabajos monográficos efectuados cabe mencionar "La Balanza de Pagos del País Vasco", "La Economía Vasca y el Mercado Común Europeo" y "El desempleo en el País Vasco, bases para la formulación de soluciones".

Bajo el epígrafe de estudios de carácter sectorial se incluyen el de la Máquina-Herramienta y el del Sector del Mueble, hallándose en fase de elaboración otro sobre el Sector Agroalimentario. Entre los informes de carácter interno, por su carácter de no Publicables, -aunque algunos de ellos han tenido bastante difusión en las zonas respectivas- destaca el de "Perspectivas de desarrollo integral del Alto Deba", "Informe sobre el Alto Goierri", "Informe sobre la comarca de Markina" y un estudio acerca del "Municipio de Falces".



El nivel de información es completo y actualizado (Dpto. de Información)

A este conjunto de trabajos habría que añadir una serie de informes y estudios encargados por las Instituciones Públicas -básicamente Gobierno Vasco y Diputaciones- y la participación en la redacción del libro "Euskadi en la Comunidad Económica Europea". De cara a las Cooperativas, en los últimos meses se han multiplicado las solicitudes de informes vinculados al impacto económico y sectorial de la entrada en la CEE.

El Departamento de Estudios, integrado por siete personas, tiene la orientación y dimensión adecuada, y en opinión de su Director Josu Irigoien, cuenta con un equipo joven pero bien asentado. Además de este Departamento de Estudios está el **Centro de Documentación**, que en palabras de Josu Irigoien, "cumple una labor muy eficaz". A este Centro fluye toda la documentación que se adquiere en la División Empresarial (libros, anuarios, boletines de Estadística, revistas, estudios diversos).

Esta información, una vez clasificada se introduce en el ordenador, configurándose así una base documental que puede buscarse en el ordenador por temas, autores y descriptores. Esta documentación está totalmente abierta a la utilización por parte del Grupo Asociado. Además, bimestralmente se envía un boletín con las novedades bibliográficas recientes y documentos de interés, efectuándose asimismo una recopilación anual.

Entre los trabajos que tiene ahora entre manos el Servicio de Estudios, cabe reseñar el estudio sobre el Sector Agroalimentario en el País Vasco y un informe para el Gobierno Vasco relacionado con el Mercado Común.

De cara al futuro, adelanta Josu Irigoien, tendrán atención prioritaria todos los temas vinculados con la CEE. También se prestará especial atención al uso de herramientas de trabajo de tipo informático, de métodos cuantitativos (estadísticos y econométricos) con el propósito de que los trabajos del Departamento de Estudios resulten lo más operativos posibles. ■

Evolución de la Plantilla y de la Autofinanciación (1968-1985)

AÑO	PLANTILLA		NIVEL DE AUTOFINANCIACION % ₁₉₇₁	FINANCIACION DE C.L.P. (Mills./persona)
	SOCIOS TRABAJADORES	% ₁₉₇₁ Δ		
1968	11	—	—	—
1969	16	45	—	—
1970	25	56	—	0,33
1971	31	24	—	0,35
1972	35	13	32,7	0,26
1973	55	57	45,6	0,22
1974	64	16	51,8	0,32
1975	84	31	59,6	0,31
1976	101	20	62,0	0,35
1977	115	14	65,1	0,46
1978	117	2	62,5	0,65
1979	118	0,8	61,7	0,79
1980	115	- 2,5	61,0	0,94
1981	105	- 8,7	54,2	1,09
1982	100	- 4,7	52,5	1,34
1983	109	9,0	61,8	1,30
1984	106	- 2,7	64,8	1,28

**Javier Retegui, Director
de División Empresarial-LKS:**

“NECESITAMOS CONTRASTAR EN EL EXTERIOR NUESTRAS CAPACIDADES

División Empresarial-Lan Kide Suztaketaketa está viviendo momentos importantes de cara a su futuro. Nacida y desarrollada en el seno de Caja Laboral Popular a lo largo de 25 años, se piensa ahora que el proceso está suficientemente maduro como para su segregación del tronco común y su funcionamiento como Consulting autónomo. Sin embargo, la necesidad prioritaria de atender al propio Grupo Asociado, ha aconsejado una ralentización de su salida al exterior durante el presente ejercicio, en el que los esfuerzos se volcarán en las Cooperativas en crisis, a fin de conseguir la rentabilización definitiva del Grupo. Muy pronto LKS contará además con su propia sede en la ladera Olandixo. De estos cambios y expectativas de futuro conversamos con su Director, Javier Retegui.

— ¿Qué razones básicas aconsejan la segregación de CLP?

— En primer lugar, la propia consolidación alcanzada por el Consejo de Grupos y División Empresarial tras 25 años de actividad. En segundo término, la posibilidad de ofrecer Servicios al exterior. Necesitamos salir a la intemperie, contrastar en el exterior nuestras capacidades, porque cualquier actividad que no se base en la eficacia no va a poder subsistir. Creo que estamos bien preparados y que entre las Instituciones del País Vasco, División Empresarial-LKS es una entidad sólida, con historial y prestigio y ampliamente reconocida. Además, si continuáramos bajo la protección diversa y mayoritaria de la División Bancaria de CLP, correríamos el peligro de anquilosarnos y de funcionar nuestra actividad.

Como tercer motivo hay que mencionar el riesgo de dispersión en la correcta asignación de recursos financieros, que podría llegar a distorsionar el funcionamiento propio de CLP. En cuarto lugar, está el deseo de no asumir compromisos extrafinancieros por parte de Caja Laboral, aspecto que está básicamente relacionado con el Área de Intervención.

También nos mueve a segregarnos de CLP la necesidad de complementarnos mejor con el funcionamiento de los Servicios Centrales de los Grupos Comarciales. Por último, la rémora que para la consecución de ayudas oficiales supone la dependencia directa y jurídica de CLP.

— ¿Qué cambios o innovaciones va a suponer en 1986 esta nueva orientación de LKS?

— En principio van a ser escasos, al haber decidido ralentizar nuestra salida al exterior, que haremos sólo de forma tímida durante el presente año, por entender que nuestro objetivo prioritario ha de centrarse en conseguir la definitiva rentabilización del Grupo Cooperativo. En este contexto, el Área de Intervención va a servir de eje. Estrechamente ligada a su actividad, las Áreas de Promoción y Asesoramiento abordarán la creación de nuevas actividades en aquellas Cooperativas obligadas a redimensionar su estructura.

Somos relativamente ágiles reaccionando a los crecimientos del mercado pero muy poco a la hora de reducir actividad. Por eso 1986 va a ser un año decisivo en el ajuste de la actividad cooperativa.

— ¿Cómo va a desarrollar LKS sus funciones en las Cooperativas, Grupos, Consejo de Grupos y Caja Laboral y en qué medida va a autofinanciar sus actividades?

— LKS seguirá cumpliendo la función cautelar respecto a CLP, al igual que lo ha hecho hasta ahora, a través de sus Dptos. de Auditoría, Información e Intervención. En cuanto a la función promotora que ha sido asumida hasta el presente por CLP, ésta no la va a abandonar pero sí deberá ser asumida gradualmente por el propio Grupo Asociado y el Consejo de Grupos. En esta dinámica, LKS funcionará a caballo entre CLP y el Consejo de Grupos. En lo que concierne a la función asesora, deberá orientarse fundamentalmente ha-



cia el Consejo de Grupos y los Grupos Cooperativos, es decir, como ha venido haciendo hasta ahora, pero adaptándose al nuevo proceso dinamizador.

El Consejo de Grupos va a ser, sin duda, un elemento tractor en el Grupo, el encargado de definir la política industrial a seguir y que LKS tendrá que ir cumplimentando. Este proceso originará una mayor interrelación de LKS con el Grupo. Por el momento nuestra situación es intermedia y transitoria hasta que no sea operativo el Consejo de Grupos, cuya actividad llevará a LKS a adoptar una personalidad jurídica distinta de la actual de Sociedad Anónima, convirtiéndonos a corto plazo previsiblemente en una Cooperativa de Servicios.

En lo que afecta a la financiación, en los cinco próximos años está previsto seguir como venimos haciendo últimamente. Es decir, continuaremos percibiendo de CLP el 0,10% de su pasivo medio, ofreciéndole en contrapartida los Servicios inherentes a la función cautelar (Auditoría, Información e Intervención) tan necesarios para su División Bancaria.

La función promotora (estudios de viabilidad y lanzamiento de nuevas actividades) se financiará como hasta ahora aproximadamente a partes iguales entre la Cooperativa promovida y el porcentaje correspondiente al mencionado 0,10% de CLP. El resto de las funciones de LKS -fundamentalmente Asesora-

miento, Edificación y Urbanismo- se autofinancian ya. Haciendo números, un tercio aproximadamente de nuestro presupuesto total proviene del 0,10% del pasivo medio de CLP (en 1980 era del 0,20%) y los 2/3 restantes corresponden a autofinanciación.

— **¿Existe suficiente coordinación operativa entre las distintas Áreas de División Empresarial?**

— Aunque la coordinación nunca será suficiente, es posible que hasta ahora no se haya dado en la medida necesaria. Actualmente nos estamos planteando la coordinación de las distintas Áreas en base a ejes prioritarios de actuación, que en 1986 será por ejemplo la consolidación del Grupo Asociado y su entrada en rentabilidad.

Esto significa que durante este año la prioridad de actuación del Área de Intervención debe condicionar los planes de las Áreas de Promoción y Asesoramiento, que centrarán sus actividades de forma preferente y coordinada con los objetivos del Área de Intervención.

De la misma forma si los estudios de viabilidad realizados por el Área de Promoción reflejan que es necesario un estudio de mercado, corresponderá al Dpto. de Márketing colaborar intensamente en la promoción. Lo mismo cabría decir de Ingeniería de Producción.

— **¿Qué semejanzas y diferencias se dan en la actividad de LKS respecto a otros Consultings estatales o europeos y en qué medida va a incidir la entrada en el mercado español de Consultings europeos?**

— De partida hay que destacar que somos un Consulting atípico ya que, si bien el Área de Asesoramiento puede resultar homologable no ocurre así con la Promoción Industrial. Hay Servicios de LKS que sí son similares al de otras Consultoras, pero el conjunto supera sin duda la función de cualquier Consul-

ting y éste es precisamente el aspecto enriquecedor. En LKS podemos cubrir todo el proceso, desde la gestión de compra de un terreno hasta la distribución en planta y toda la Ingeniería de Producción. Esto un Consulting normal no puede hacerlo.

En cuanto a la llegada de Consultings europeos personalmente la considero positiva, porque va a servirnos de acicate para elevar el nivel, desarrollar técnicas y contrastarlas en el mercado. Cabe indicar en este sentido que ya hemos realizado algunas gestiones conjuntas con Consultings externos.

— **Como Director de División Empresarial-LKS y miembro del Consejo de Grupos, dispones de una posición óptima para conocer y pulsar los problemas y evolución futura del Grupo Asociado. ¿Consideras que existe a nivel de Grupo Asociado una política industrial adecuada a las exigencias actuales?**

— De momento no tenemos una política industrial definida a nivel de Grupo, aunque se han realizado algunos intentos y existe una conciencia creciente de su necesidad. En diciembre del 83 se elaboró un primer documento en el que se fijaron las premisas básicas para la política industrial del Grupo. Posteriormente, el Consejo de Grupos ha venido trabajando en temas de este tipo, prestando particular atención a las Agrupaciones Sectoriales.

Mi valoración sobre las Agrupaciones realizadas hasta ahora es pobre. Pienso que a veces se han llevado a cabo sin un claro conocimiento de la realidad y con criterios basados sobre todo en estudios de gabinete. Se han querido crear, por ejemplo, estructuras comerciales separadas de las propias Cooperativas, privando al gerente del arma de gestión directa. Pienso, sin embargo, que la configuración de Agrupaciones Sectoriales es una necesidad imperiosa del Grupo, sin que ello signifique desmontar los Grupos Comarcales que están

cumpliendo un positivo papel. A mi entender, las Agrupaciones deberían centrar su actividad en el doble aspecto: tecnología y desarrollo del producto y política comercial.

Diría, en resumen, que es absolutamente necesario que elaboremos una política industrial para el conjunto del Grupo Asociado, porque no es racional la atomización de empresas que tenemos de cara a la competencia mundial y porque la actual situación representa una pérdida enorme de esfuerzos y capacidades. Al Consejo de Grupos corresponde principalmente esta tarea y LKS aportará cuanto sea necesario para culminarla con éxito. También quisiera señalar que para llevar adelante este proceso, es totalmente necesario que se dé una voluntad firme y operativa por parte de los principales hombres del Grupo Asociado.

— **¿Qué sectores deberían priorizarse en el futuro inmediato?**

— Es difícil precisar mientras no se defina la política industrial. Creo que habrá que fortalecer los sectores en que estamos y potenciar alguno de modo especial para que nuestra presencia en el mundo sea de peso. Por otro lado, también convendrá ralentizar aquellos otros sectores en los que no tengamos un volumen suficiente o no podamos mantener una presencia significativa.

Luego están también los sectores emergentes alrededor de la electrónica y de la informática, que será preciso analizar con mucho cuidado, buscando los campos apropiados a nuestros conocimientos y experiencia, como puede ser el caso de los bienes de equipo. Además, habrá que aprovechar al máximo la infraestructura del Grupo en torno a Ikerlan, Eskola Politeknikoa, Saiolan etc. que son un vivero importantísimo de jóvenes cualificados que creo no utilizamos suficientemente. Este es un potencial que, debidamente canalizado, puede significar el resurgimiento de nuestra industria. Por todo ello, una verdadera política industrial del Grupo ha de contemplar obligadamente una política de recursos humanos y ha de contar necesariamente con los jóvenes.

— **El año recién concluido, finalizó con unos 200 empleos más en el conjunto del Grupo, lo que sin duda supone un éxito dentro del panorama general del Estado y País Vasco. ¿Es éste un logro suficiente como para sentirse satisfechos?**

— En principio me hace feliz la creación de empleo, pero pienso que la



- Nuestro objetivo prioritario en 1986 es trabajar por la rentabilización definitiva del Grupo.

→ realidad del Grupo exige mayor profundización. Si estuvieran reajustadas nuestras plantillas me sentiría indudablemente satisfecho con los 200 ó 300 nuevos empleos pero, así, me parece un tanto artificial, aunque no deja de ser real. Se hace preciso reajustar las plantillas allí donde se prevean excedentes e intensificar las tareas de promoción de nuevas actividades que absorban los excedentes producidos.

Sobre una base saneada se tiene que intensificar la actuación del Grupo Cooperativo en la creación de nuevo empleo.

Quisiera decir algo más. En los últimos 10 años, motivado por la crisis económica, se ha frenado la incorporación de nuevo personal, pero lo hemos hecho de forma indiscriminada, dejando de incorporar a elementos jóvenes y con conocimientos superiores que hubieran sido los elementos que podrían traccionar un desarrollo empresarial. Por eso, en estos momentos, hay una gran escasez de cuadros preparados por falta de savia nueva.

Aunque es cierto que hoy se ha cobrado conciencia de esta necesidad, es preciso incorporar jóvenes preparados, confiando en su dinamismo y nivel de conocimientos, para intensificar el proceso de desarrollo de nuestras cooperativas.

— **¿Qué papel corresponde en la creación de nuevas actividades al Consejo de Grupos, Grupos Sectoriales y Comarcales, División Empresarial-LKS?**

Como ya he expresado anteriormente, el consejo de Grupos debe marcar la política industrial del Grupo en su conjunto y en base a esta política ha de actuar División Empresarial. Los Grupos Comarcales o Sectoriales podrán promover nuevas actividades potenciando las existentes o creando otras nuevas, contando en todo momento con nuestro apoyo y asesoramiento.

La postura de LKS será distinta según las situaciones. A los Grupos potentes les facilitaremos nuestro asesoramiento; en otras Cooperativas o Grupos que no tienen tanto potencial asumiremos el papel de protagonistas con la colaboración de tales Grupos. Finalmente, cuando se den promotores sin cobertura de Grupo, actuaremos de promotores conjuntamente con el equipo promotor.

Quisiera indicar también que el equipo promotor de LKS ha sido reforzado sensiblemente en fechas recientes, pasando de 5 personas a las 10 de ahora.

- Nos autofinanciamos en 2/3 y el 1/3 restante proviene de CLP.



— **¿Es cierto que existen proyectos pero que faltan promotores?**

— Ciertamente escasea la figura del promotor-gerente. El reto es sin duda duro, significa dejar un puesto cómodo para entrar en una nueva aventura y apostar sus dineros ganando quizá menos y con mayores riesgos.

Pienso, de todas formas, que nos falta un estudio sistemático de los recursos humanos del Grupo y que no estimulamos suficientemente a aquellos jóvenes que se hallan en la curva de carrera adecuada para dar el salto y asumir la tarea promotora. También hay que decir que la falta de generosidad de nuestras Cooperativas viene muchas veces motivadas por la carencia de técnicos medios.

— **¿Qué diría a los socios de División Empresarial que pueden sentir cierta intranquilidad sobre el futuro de LKS?**

— Que sin olvidar que la principal razón de ser de LKS está en el Grupo Cooperativo, tampoco hay que perder de vista que nuestra eficacia de cara al propio Grupo ha de basarse en nuestra competitividad exterior, ya que no se trata de tener Servicios internos peores y más caros.

Nuestra tranquilidad está en nuestra eficacia y competitividad, y tenemos que prepararnos a fondo para competir con los mejores servicios externos, ofreciendo a nuestras cooperativas las técnicas de gestión más avanzadas.

Nuestra salida al exterior del Grupo Cooperativo va a verse ralentizada el año 1986 por la necesaria prioridad establecida, pero esta salida al exterior en proporciones adecuadas es premisa necesaria de contraste de nuestro nivel de competitividad en calidad y coste.

No debe existir el mínimo temor desde el momento en que nuestra oferta de servicios es amplia y estrechamente interrelacionada entre sí, siendo a nivel de Euskadi uno de los equipos más completos y de calidad que existen.

Por otra parte, el proceso de consolidación de LKS debe venir condicionado con el proceso de consolidación del propio Grupo Cooperativo, y en este sentido es preciso un período transitorio suficiente en el que no se modificarán sustancialmente las circunstancias de funcionamiento actuales.

— **¿Qué le falta hoy al Grupo desde un punto de vista empresarial?**

— Creo que a lo largo de su historia el Grupo Asociado ha mostrado capacidad para montar estructuras empresariales distintas de las tradicionales y, en cierto modo, descolocantes. También ha introducido planteamientos de gestión admirados por todo el mundo y ha sido capaz de integrar al socio a la empresa, siendo así pioneros en democracia industrial.

Actualmente estamos atravesando una encrucijada que está poniendo en entredicho nuestra propia realidad cooperativa, pero que al mismo tiempo está demostrando su virtualidad para afrontar la situación en toda su crudeza. Ya estamos entrando en vías de recobrar la rentabilidad, pero para ser empresarios cooperativistas aún nos falta dar otro salto.

No basta con mantener empleos y entrar en rentabilidad justo justo, sino que es preciso promover un nuevo desarrollo empresarial en nuevos sectores y actividades que ayuden a crear empleo en empresas con futuro. ■

J. M. Ormaechea en la Reunión Anual de Gerentes:

"HAY QUE ELEGIR ENTRE EL INDIVIDUALISMO Y LA INTERCOOPERACION"

Jesús E. Ginto

"En otros momentos de nuestra ya larga vida cooperativa quizás hubo que pedir voluntad inversora, solidaridad con el entorno, limitaciones en el gasto, profundización ideológica etc. En este lapso histórico sólo se me ocurre pedir una cosa a los gerentes: que mejoreis vuestra capacidad de gestión". Este fue uno de los mensajes transmitidos por José M.^o Ormaechea a los gerentes del Grupo Asociado en su reunión anual del pasado 10 de diciembre.

Previamente, había avanzado ideas sobre este año clave de 1986, a las que nos referimos más adelante; había comentado la evolución positiva de Caja Laboral y su continuo apoyo al Grupo Asociado al que, sin embargo, no dudó en calificar en la práctica como inexistente. Dijo textualmente al respecto: "La palabra Grupo atrae la idea de unidad de vocación, de unidad de estrategias en la acción y de responsabilidades compartidas. Pero ninguna de estas condiciones previas se dan en nuestro caso, con lo que se conculcan dos grandes virtudes supuestamente propias de nuestro sistema: la de las economías de escala y la de la intercooperación". La idea de Grupo ocupó una parte significativa del discurso de Ormaechea y sobre ella volveremos posteriormente.

Recuperación en 1985

Con anterioridad a la exposición del director de Caja Laboral, presentaron

sus intervenciones Iñaki Gorroño, José Ignacio Gárate y Javier Retegui. Gorroño centró su ponencia en las "Perspectivas macroeconómicas para 1986". Hizo un balance de la evolución económica española en 1985 "año que cierra una época de autarquía" y trazó las expectativas sobre 1986 "año difícil de predecir, ya que a las dificultades lógicas de la predicción económica en un marco progresivamente complejo, se añade como elemento adicional de incertidumbre las posibles consecuencias de nuestro ingreso en la CEE".

No obstante, destacó como elementos determinantes de cara al presente ejercicio el incremento de la competencia (desarme arancelario), la homogeneización exigida de las estructuras y de los elementos de gestión y el establecimiento de un nuevo marco político y económico. Avanzó posteriormente las previsibles magnitudes macroeconómicas para 1986, tanto a nivel internacional como del Estado, para concluir señalando "que hablar de una nueva era ya no va a ser algo retórico sino la simple realidad de un nuevo marco político y económico". Ello exige, en opinión de Gorroño, internacionalizar la gestión y hacer frente al reto "de mantener nuestra personalidad colectiva como Experiencia Cooperativa y como Pueblo dentro del contexto europeo".

José Ignacio Gárate desarrolló su exposición sobre las "Tendencias agregadas de la evolución económica y financiera del Grupo Asociado" con profusión de cuadros y gráficos, en los que

fue mostrando la difícil evolución del Grupo Asociado en el periodo 80-85 en sus parámetros empresariales más representativos: rentabilidad, Resultados de Explotación, variación de los puestos de trabajo, ventas, nivel de anticipos, valor añadido, rendimiento empresarial, rotación de existencias, ratio de independencia empresarial etc.

Trazó más adelante un análisis comparativo del Grupo Asociado con la estructura empresarial española en sus variables más significativas, presentando seguidamente un Balance Consolidado del Grupo Cooperativo. Concluyó diciendo que 1984 fue un ejercicio singularmente difícil para el Grupo Cooperativo que se ha resentido por los avatares del Grupo Industrial, a pesar de los buenos resultados de Lagun-Aro y de Caja Laboral. Pero abrió una puerta a la esperanza en el futuro inmediato al afirmar que "1985 nos ha permitido recuperar el terreno perdido y afrontar con confianza, fuerzas y medios el reto de la integración en Europa en 1986".

Javier Retegui centró su informe en el papel jugado por División Empresarial-Lan Kide Suztaketa, de la que es Director, y de su actuación ante el Grupo Asociado. Volvió a recordar que 1985 se estaba desarrollando, en general, con bastante aproximación a las previsiones del Plan de Gestión, marcando una clara recuperación respecto a 1984. Manifestó, asimismo, que las cooperativas en crisis empiezan a estar controladas, si bien adelantó que 1986 se presenta como un año límite para algunas coope-



Kooperatibetako berriak

→ rativas. Insistió en que el objetivo prioritario para este año es lograr la definitiva entrada en rentabilidad del Grupo Industrial.

Hacia este objetivo dirigirá División Empresarial-LKS sus mejores esfuerzos y la labor coordinada de todas sus Areas y Departamentos, ampliamente reforzados en sus efectivos técnicos y humanos, que continuarán impulsando frente al Grupo la triple labor cautelar, promotora y asesora.

1986, año clave

Volviendo a la exposición de José M.^a Ormaechea, las primeras líneas fueron dedicadas a glosar históricamente la experiencia cooperativa "que va dejando su poso cargado de recuerdos, de errores y de aciertos, aunque habrá que contabilizar más éxitos que fracasos, como lo demuestra el hecho de que nos hallemos hoy aquí reunidos hombres de empresa que representamos a otros 19.000 socios, trabajadores como nosotros". Evocó las palabras del filósofo para atestiguar "que no tenemos por qué arrepentirnos de nada, porque todo lo hicimos entre todos".

Ormaechea imprimió un cierto tono optimista a su intervención cuando pronosticó que en 1986 se va a producir la definitiva recuperación del Grupo Industrial, lo que redundará en la mejora de su equilibrio y fortaleza financiera. Sin olvidar, añadió, que la gestión va a complicarse, que el ingreso en la CEE "va a obligarnos a replantear nuestras estrategias empresariales en una perspectiva más universal y que las decisiones van a ser tomadas en ámbitos cada vez más alejados de nuestra influencia, pasando a depender política, jurídica y fiscalmente de tres instancias de poder: Vitoria, Madrid y Bruselas".

Se refirió asimismo al relevo generacional "que es irremediable. Al finalizar el quinquenio que se inicia en 1986, se producirá el cambio de las personas que han venido pilotando la Experiencia hasta ahora", concretó más adelante.

En lo concerniente a la evolución sectorial en 1986, según Ormaechea, continuará la profunda debilidad de la demanda en el sector de Bienes de Consumo duradero -electrodomésticos y muebles de madera-, mejorando el resto en relación a 1985. Con todo seguirá siendo muy tensa la gestión en 1986, auguró Ormaechea, aconsejando especial prudencia a la hora de las previsiones y "alejando optimismos infundados".

No existe Grupo

La naturaleza del Grupo Cooperativo y los posibles cambios a introducir en su estructura funcional, ocuparon una parte significativa de la exposición de Ormaechea. Recordó, a modo de iniciación, el entusiasmo que despertó el sistema cooperativo en la década de 1955 a 1965 "al ver en este proceso una forma de empresario, o al menos una forma de beneficiarse no sólo de un sa-



lario sino también de un retorno importante", constatando a continuación "que hoy el contexto socioeconómico se ha modificado y seguramente para siempre".

Reflexionando en voz alta sobre la Experiencia Cooperativa, sobre el Grupo, Ormaechea subrayó una vez más que en su opinión "no existe". Recordó que las 100-110 Cooperativas del Grupo que en 1986 producirán algo más de 1.000 millones de dólares "son bien poco en el concierto mundial cuyo desafío se nos avecina" y que probablemente "el desacuerdo entre tantas empresas tan pequeñas y tan necesitadas unas de otras nace de la falta de una unidad de criterio que, a su vez, surge de la falta de una política industrial que canalice lo ya hecho y proyecte nuevas iniciativas".

En otro punto de su discurso reconoció críticamente "que nuestra sociedad de personas engendra personalismos, individualidades que en su cerrazón o pragmatismo desdeñan la visión de futuro y el empeño solidario que se halla en la base del cooperativismo emprendido por el Padre Arizmendiarieta".

Considera Ormaechea que hay que elegir claramente entre el individualismo

empresarial "que trato de combatir" y la intercooperación, con la que poder afrontar soluciones de empresa a mayor escala, "teniendo la absoluta convicción de que ninguna Cooperativa ni Grupo Comarcal tiene capacidad suficiente en su dimensión como para confiar en su potencial individual".

Ormaechea fue explícito al afirmar "que en este panorama de confusión y ambigüedad pero, sobre todo, de acti-

tudes que no tienden a fortalecer la naturaleza del Grupo, Caja Laboral y los Grupos maduros deberían interpelarse, si sería prudente descolgar de la iniciativa social planteada, a aquellas Cooperativas a las que resulta difícil conservar, para lograr de ellas una apertura generosamente constructiva".

Fue aun más preciso al insinuar "que el fortalecimiento de la naturaleza del Grupo debe ir precedido de decisiones vigorosas entre las que, si hay auténtica vocación, debieran urgirse incluso medidas discriminatorias desde CLP hacia aquellas Cooperativas o Grupos que no desean participar en el ensayo colectivo de la Experiencia. Es decir, que aquellas Cooperativas o Grupos que no renuncien a su buscado aislamiento también deberían ser marginados de las economías financieras que se derivan de su pertenencia a CLP".

"Debemos proceder a aglutinar y echar puentes -insistió gráficamente Ormaechea-, porque si la situación no se modifica y la estructura sigue con las vacilaciones actuales, el futuro nos deparará irremediablemente la esterilización definitiva del proceso de desarrollo del Cooperativismo".

Kooperatibetako berriak

KOOPERATIBA-FEDERAZIOAK SUSTATUKO GOBERNU AUTONOMOAK

Gaztediarentzako lanpostu berriak sortze ahalegindu, krisia eta langabeziari erantzun berriak eman eta gure geroaldia hobetzeko, kooperatiba-federazioak sortarazten saiatuko da Gobernu Autonomoa, gizarte honetan kooperatibatan elkartzeko egokitasunak emanez.

Kooperatiba euskaldunen federazio bat itxuratzen ez den bitartean ez du eskuhartuko gobernu autonomoak estatu mailako kooperatiba-federazio bat sortzeleran, elkarte katalanei erantzunez.

Lan, Sanitate eta Gizarte-Asegurantzarako sailburu den Jon Azuak honela jakinarazi zuen Deustoko Unibertsitateko Kooperatiba Ikasketarako Institutoaren 1985-1986 ikasurtea inauguratzekoan. Eta Gobernu Sozialistak prestatu duen kooperatiba-lege proiektorekin kontra dagoela jakinarazi zuen, egun berean.

Jon Azuaren iritziz, Euskal herriaren kompetentziak murrizten ditu lege-proiektu honek "gobernu zentralaren eskubideak artifical eta ilegalki" gehituz.

Gasteizko Gobernuak kooperatiba-printzipo hauek berreskuratu nahi dituela adierazi du, kooperatiba elkarte hauen

bidez "egiazko gizarte-etika berri bat sortu eta kapitalismoa baino aurrerakoiago den espiritu bat biztuz".

Euskal herrian 1.347 kooperatiba edo gehiago direla gaurregun gogorazi zuen Azua jaunak, E.M.E.-an 300.000 edo gehiago daudela 60 bazkide eta gehiagoz, babesten dituzten erakunde desberdinen laguntasunez; eta Espainia Merkatu Elkarte hontan sartzeak kooperatibagoa zuzpertzeko duela "miloika pertsonarentzako soluziobide egoki modura".

Euskal Herriak badu kooperatibahikuntza bat, batez ere Arrasatealdeko Taldean; alabaina, Jon Azuaren ustez, elkartasun-giro hori falta da oraindik gure lurraldean. Eta, areago, egiazko ahalmena emango dion egitura falta du oraindik gure kooperatibagoak, bere iritziz.

Bazkideen eskuhartzeko aktiboaren urritasuna, elkarte askotako barne-demokraziaren ahulezia, gidari eliteen sortzea, kooperatiba hezkuntza eta formaziorako nahiko kezkarik eza, edo-eta gobernuak ordaintzen dituen erakunde normaletarako sarrerarik eza... Hor daude, nolerebait esateko, gaurregun kooperatiba giroa hobetzen ez duten errenak eta ezintasunak, sailburu honen iritziz.

VISITA DE REPRESENTANTES DEL COOPERATIVISMO IBEROAMERICANO

Durante los días 9, 10 y 11 de diciembre, un grupo de 32 personas del Movimiento Cooperativo Iberoamericano, representantes de 16 países, visitaron diversos centros del Grupo Asociado, quedando favorablemente impresionados por el conjunto de la Experiencia Cooperativa de la que destacaron el gran pragmatismo existente y los logros conseguidos en un espacio de tiempo tan corto.

El Grupo iberoamericano había sido invitado por la Dirección General de Cooperativas, con motivo de la celebración en Sevilla del I Encuentro sobre Cooperativismo, Empleo y Desarrollo. Entre sus integrantes merecen especial mención Héctor Polino, Secretario de Estado de Acción Cooperativa en Argentina y Rafael Angel Rojas, director Ejecutivo del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo y Ministro de Cooperativas de Costa Rica.

Los cooperativistas iberoamericanos visitaron la Cooperativa Ulgor, deteniéndose particularmente en la planta de lavavajillas, trasladándose posteriormente hasta Elorrio para visitar Eroski.



GUIA DEL I.V.A.

Acaba de aparecer, y de agotarse, la "Guía Sintética del I.V.A." publicada y distribuida por Ikasbide en la nueva serie "Otalorako Kuadernoak".

El Cuaderno, de una extensión de 38 páginas, ha sido elaborado por Juan Larrañaga Zabala, Asesor Jurídico de Caja Laboral Popular, y presenta una síntesis de las normas (Ley y Reglamento) del Impuesto sobre el Valor Añadido.

Es una explicación abreviada y una aplicación concreta en lenguaje comprensible para la mayoría.

Contiene 13 Capítulos de una o dos páginas y un Anexo de casos prácticos de aplicación del I.V.A.

Tal ha sido el éxito de la edición que al mes de su publicación están prácticamente agotados los 1.500 ejemplares.

EL IVA EN EUROPA

(Porcentajes de los diferentes tipos impositivos que rigen en algunos países europeos)

País	Reducido	Intermedio	Ordinario	Incrementado
Alemania ...	7	—	14	—
Bélgica	6	17	19	25
Dinamarca .	—	—	22	—
Francia	5,5	7	18,6	33,3
Italia	2/8/10/15	20	18	38
Reino Unido	—	—	15	—
España	6	—	12	33

LOS PRECIOS, HACIA ARRIBA

(Índices de inflación de países de la CEE antes y después de implantar el IVA)

	Dos años antes	Un año antes	Año de implantac.	Un año después	Dos años después
Alemania Fed.	3,5	1,4	2,9	1,9	3,4
Bélgica	3,8	3,9	4,3	5,5	7,0
Francia	2,7	2,7	4,5	6,4	4,8
Italia	5,1	5,6	10,4	19,4	17,2
Irlanda	8,7	8,7	11,3	17,0	20,9
Reino Unido ..	7,1	9,2	16,0	24,2	16,5
España	9,0	8,0	?	?	?

ALTA RENTABILIDAD DE CAJA LABORAL POPULAR EN RELACION A LAS CAJAS VASCAS

Caja Laboral Popular viene ocupando el primer lugar en el ranking de rentabilidad y el cuarto puesto en el de recursos acreedores totales en relación a las entidades de ahorro del País Vasco.

Solamente Caja Laboral y la Caja de Navarra lograron situar la cuantía y proporción de sus beneficios o excedentes económicos netos por encima de la cota 2% en relación a los depósitos totales, concretamente en la cota 2,10%. Ambas entidades comparten al alimón el primer puesto del ranking de rentabilidad vasco.

Entidad	Ranking Rentabilidad	Beneficios netos (millones Pts.)	Recursos Acreedores (millones Pts.)	Beneficios/R. Acreed. %	Ranking R. Acreed.
Caja Laboral	1º	2.503,2	119.144,4	2,10	4º
Caja de Navarra	1º	2.502,9	118.711,3	2,10	5º
Caja Provincial de Guipúzcoa	2.º	3.243,8	187.945,7	1,72	3º
Caja Vizcaina	3º	2.805,5	201.843,0	1,39	1º
Caja Provincial de Alava	4º	732,3	57.296,4	1,28	7º
Caja Municipal de San Sebastián	5º	1.154,5	98.636,0	1,17	6º
Caja Municipal de Bilbao	6º	2.100,3	197.271,5	1,06	2º
Caja Municipal de Vitoria	7º	413,5	52.253,5	0,79	8º
Caja Municipal de Pamplona	8º	206,0	34.377,1	0,60	9º

Las otras siete Cajas vascas están por debajo y se escalonan entre el 1,72 y el 0,60% de cota, como expresan los datos correspondientes a 1984.

Caja Laboral Popular cerró brillantemente 1985

El ejercicio 1985 ha sido extraordinariamente brillante para Caja Laboral. Sus depósitos o recursos ajenos captados en el año han superado la cifra de 28 mil millones de pesetas, situándose su crecimiento relativo por encima del 23,4 por ciento.

Los Recursos Acreedores acumulados en su Balance han pasado en el transcurso del año de los 119.144 millones a una cifra superior a los 147.000

millones, con lo que ha consolidado el cuarto puesto en el ranking de las Cajas vascas.

Los Depósitos acumulados por las ocho Cajas vascas a finales de diciembre-85 se estiman en 1.122.782 millones, lo que significa que el crecimiento medio de éstas se ha situado en torno al 17 por ciento, es decir, seis puntos por debajo del de Caja Laboral Popular.



El margen de explotación de Caja Laboral Popular es superior al de la Gran Banca

El llamado Margen de Explotación o diferencial final sobre el Activo Total Medio que obtiene Caja Laboral en la Cuenta de Resultados de su negocio bancario es superior al de los "siete grandes" Bancos del Estado.

Los datos, referidos a la fecha del 30 de septiembre de 1985, reflejan la si-

guiente situación: el diferencial porcentual sobre el Activo Total Medio de Caja Laboral estaba situado en el 2,87%, el diferencial medio de los "siete grandes" en el 2,11%, y el individual en el 2,61% el Popular, 2,48% el Santander, 2,47% el Bilbao, 2,18% el Vizcaya, 2,10% el Central, 1,90% el Banesto y 1,44% el Hispano.

Puesta en marcha "on-line" de los cajeros automáticos

- El pasado día 26 de Noviembre los usuarios alaveses de Cajeros Automáticos de C.L.P. gozaron de una agradable sorpresa con la mejora en el servicio de los mismos. Esta mejora consiste en que ahora, cuando el cliente realiza una extracción de efectivo, lo realiza contra el saldo real de la cuenta en que está domiciliada la tarjeta y el comprobante le indica el saldo actualizado. Además el cliente también tiene la posibilidad de realizar una quinta operación que consiste en una sencilla "Petición de saldo". Los demás clientes de la entidad comenzaron a gozar de la mejora en servicio en todos los cajeros de Caja Laboral el día 10 de Diciembre.
- En esta línea, desde este mes de Enero, los usuarios de cajeros automáticos de Caja Laboral podrán acceder hasta 6 cuentas con tal de que previamente hayan indicado su deseo de hacerlo en la oficina que mantienen las cuentas.
- Durante el mes de Diciembre una azafata ha estado en cada oficina con cajero automático instruyendo a clientes en el uso de los mismos e informándoles de los servicios que les pueden aportar las tarjetas VISA-CLASSIC y VISA-ELECTRON de Caja Laboral.

LAN KIDE AURREZKIA ETA EGYPTOKO MIRS BANK-EN ARTEAN ELKARTE MIXTOA SORTU

Lan Kide Aurrezkia eta Egyptoko MIRS Bank-en artean elkarte mixto antolatuta dute igogailugintzarako, Mohamed Nabil Ibrahim jaunak oraintsu prentsaurreko batetan jakinarazi duenez. Nabil Ibrahim jaunak, jakina denez, aipatu dugun banketxe horretako presidente da gaurregun eta egunotan Euskal Herria bisitatzeko duen talde egyptoar batetako kide.

Mohamed Nabil Ibrahim jaunaren iritziz, Euskal Herriarekiko harremanetarako aukera berezia eskainiko da lurralde hartatik, merkatal sailean sort daitezkeen okasio ugarietaz baliatuz. Eta horretarako, elkarte mixtoak sortzea oso premiazkoa dela zioen.

Oraintsu Lan Kide Aurrezkiarekin elkar lanean sorturikoaz gainera, beste

hamabi elkarte mixto lanean ari direla dagoenez esan zuen Mohamed Nabil jaunak, "egyptoarrekiko harremanek fruitu onak eman ditzaketela demostratuaz, eta era honetako beste elkarte asko ere sortzeko gertu gaude" aitortu zuen.

Mirs Bank-eko presidentek esan berri duenez, Euskal Herriko industriarekin hasitako harremanak, oso bide onetatik doaz oraingoz "izan ere, geure begiz ikusi ahal izan dugu gorenko teknologia honek zainak bota ditzakeela Egyptoko lurraldean ere. Euskal Herriko Teknologia erosteko interes handia dugu; izan ere, goren-gorenkoa ez delarik ere, gure lurraldeko industria behar bezala jasotzeko behar den hainbatekoa bait da, gutxienez. Eta, horrexegatik,

gure arteko harreman hasi berri hauek hezuramituko direlakoan gaude".

Oraintsu Euskal Herria bisitatu duten 27 egyptoarren, atzerritarren eskuhartze zereginetarako dauden asmo eta ahalbideen berri eman dute gure indutrigizonen artean. "Lurralde bientzako bideragarri den edozein enpresa joan daiteke Egyptora -esan dute.- Zerga eta muga-arantzel arazotan ekipo eta kapital-ondasunetarako eskaintzen diren abantailak baliatuko dira. Eta proiektuak hezuramitzeko beharrezko diren lehengaietarako ere erraztasun osoak ematen dira".

Mirs Bank-eko presidentek egindako eskaintea honetan, gure arrantzaletzako ere interbideak izan daitezke. Besteak-beste, Itsaso Gorrian flota bat instalatzeko aukera emango bait da kuota eta arrantza-akordio bidez.

Terminales punto de venta en los comercios

- Durante el mes de Noviembre se han realizado 1.752 operaciones con tarjetas VISA de C.L.P. en los terminales punto de venta instalados por esta entidad en el Hiper Eroski de Vitoria superando un importe total de 12 millones de pesetas. Esto supone un 5% de las ventas totales de este establecimiento y el número de operaciones va creciendo exponencialmente cada mes.
- Por otro lado, durante el período de lanzamiento de **datáfonos**, Caja Laboral ha colocado 60 en aquellos establecimientos que presentaban un elevado nivel de facturación VISA. Estos datáfonos están conectados al centro de autorización VISA de la Sociedad Española de Medios de Pago (S.E.M.P.) del cual C.L.P. es socio.
- Caja Laboral, de acuerdo con su política de **compartición de terminales** punto de venta, ha llegado a un acuerdo con las dos Cajas alavesas para la compartición de datáfonos en Alava. Esto supone que en los datáfonos que ha colocado Caja Laboral podrán entrar las tarjetas de las Cajas y viceversa.
- En el año 1.986 Caja Laboral continuará participando activamente en la transferencia electrónica de fondos con sus clientes personales (tarjetas) y sus clientes comerciales (T.P.V.s.).

Modelo informatizado de planificación financiera

La División Empresarial - LKS de Caja Laboral Popular, ha desarrollado recientemente un modelo informatizado para la elaboración de planificaciones financieras a largo plazo, denominado "ELFIPLA" (Epe Luzeko Finantzari Plangintza).

El objetivo de este paquete informático de gestión, desarrollado por el Área de Intervención, ha sido el de agilizar la confección de la Planificación Financiera que todo Plan Estratégico requiere para mostrar la rentabilidad del proyecto y su viabilidad financiera.

Hasta el momento, la elaboración por métodos manuales impedía obtener, en la mayoría de los casos, distintas versiones o alternativas del Plan, pues suponía un trabajo repetitivo y tedioso. La utilización de esta aplicación informática permite estudiar cuantas alternativas se deseen como consecuencia de la simulación y análisis de sensibilidad resultante de los datos o políticas que son objeto de alteración.

La labor de confeccionar una nueva alternativa, que anteriormente suponía una dedicación exhaustiva durante varios días del departamento económico-financiero, puede realizarse gracias a este paquete en el escaso tiempo de 1 minuto y 15 segundos.



SITUACION RETRIBUTIVA DE LOS EJECUTIVOS EN LAS COOPERATIVAS EN 1985

La empresa ICSA ha publicado los sueldos medios de los ejecutivos correspondientes a 1985. Los directivos de las empresas vascas han visto crecer las diferencias salariales que les separan de los catalanes y, sobre todo, de los centristas de Madrid, según el estudio de ICSA que analiza 50 cargos ejecutivos y 25 comerciales de 190 empresas de los sectores químico, siderometalúrgico, productos de consumo y servicio de todo el Estado. Los factores que vienen determinando las cuantías de la remuneración de los cargos ejecutivos son el volumen de ventas, el número de empleados, la participación de capital extranjero, el tipo de actividad, el número de personas dependientes del cargo, la edad, la antigüedad y la titulación.

Tomando como referencia las medias salariales de los ejecutivos estatales y vascos (columnas 1 y 2) del estudio de ICSA, la situación retributiva de los ejecutivos de las cooperativas de Caja Laboral en 1985 ha sido la que aparece en las columnas 3, 4 y 5

del cuadro que se adjunta. Las diferencias son notables en los diez cargos reflejados. Los más cercanos retributivamente son Exportación, Compras y Proceso de Datos. Las diferencias más acusadas se dan en el Director General, Director de Personal, Director Administrativo-Financiero y Director de Producción, siendo importantes también las existentes en otros puestos que reflejan diferencias superiores al millón de pesetas en el año.



Inglaterrarekin 150 miloiko fundizionalmentak negoziatzen ari da Amat

Fundizio bidez tubosagarriak produzitzen dituen AMAT kooperatiba gipuzkoarra, britainialdeko bezeroekin tratuan ari da fundizio malgu-produktoak lurralde hartan lanatzeko. 150 miloi pezeta inguruko tratua da, gutxi gora-behera.

750 tonelada inguruko salmenta-tratu hau burutuz, merkatu britainiarrean sartzeko bideak egiten hasiko da AMAT kooperatiba, direla hilabete gutxi elkarte honetan bertan programaturiko planteamentuak osorik eta erabat hezuramaituaz.

Merkatu-estrategia berri bati lehenengo erantzunak ematen hasiko da, beraz, be-

re produkzioari bultzada handi bat eman eta eguneroko zereginetan bide garrantzitsuak urratuaz.

Nolanahi dela ere, Bilboko Merkatal, Industria eta Nabigazio-Ganbara-ren laguntasunez ari da kooperatiba gipuzkoarra merkatu britainiarrean bide berri hauek egiten. Alor berean, enpresak aholkatzen dituzten beste injineritza britainiarrekin zituen harremanak ere indarberritu eta zuzpeltu nahi izan ditu AMAT-ek lehenago lantzen hasitako elkarrarteko proiektuak burutuaz.

Bestalde, duela hilabete gutxi onartuta zenez, hazkunde-proiektu serio baretan buru-bihotz murgildurik dago Amat kooperatiba; eta bere produkzio-gaitasunak astindu eta ehuneko 55 gehiagotzen ahaleginduko da hurrengo ihardunaldian, gaurrengungo mailarekiko.

Urteko 11.200 tonelada produzituko ditu, orainarteko guztiak gaindituaz. Eta hazkunde honen zati handi bat, haundiena, exportatzeko izango da. Lehen ere azpimarratu dugunez, kooperatiba gipuzkoarraren xedea eta helburua, merkatu britainiarra dira oraingoz, geroago beste bide berriak irekitzen saiatu beharko bada ere.

Orainartean esandakoaz gainera, Amat-en beste planteamenduetako bat, merkaturuan abantaila guztiz sartu ahal izateko ezinbestekoa hain justu ere, (eta EME-an sartzeko bereziki), bere langintzaren espezialtze da.

Batez ere, fundizio malgu, modular eta aurrez eskaturiko brontzetako piezeria lantzen ahaleginduko da, hori bait da bere etorkizunaren zutabeetarikoa bat. Bidebatez, Belgika, Alemania eta Ipar Ameriketako merkaturuetan sartzeko ere ahaleginduko da ondorengo urte hauetan, urte askotako esperientziak horretarako behar den trebetasunez jantzi bait du.

en miles de pesetas

PUESTOS	MEDIAS AÑO 1985			DIFERENCIAS	
	ESTATAL	PAIS VASCO	GRUPO COOPERATIVO	(en % y en miles de ptas.)	(en % y en miles de ptas.)
	(1)	(2)	(3)	(4) = (3)/(1)	(5) = (3)/(2)
DIRECTOR GENERAL	6.800	6.187	3.877 (4,0)	-43% -2.923	-37% -2.310
DIRECTOR DE PERSONAL	4.900	4.414	2.559 (2,7)	-48% -2.341	-42% -1.855
DIRECTOR COMERCIAL-MARKET.	5.067	4.301	3.168 (3,3)	-37% -1.899	-26% -1.133
DIRECTOR ADMINIST. FINANCIERO	4.958	4.381	2.864 (3,0)	-42% -2.094	-35% -1.517
DIRECTOR PRODUC. O INDUSTRIAL	4.986	4.254	2.965 (3,1)	-40% -2.021	-30% -1.289
DIRECTOR TECNICO	4.730	3.996	2.965 (3,1)	-37% -1.765	-26% -1.031
DIRECTOR EXPORTACION	3.882	3.086	3.168 (3,3)	-18% - 714	-3% - 82
DIRECTOR COMPRAS	3.347	2.764	2.559 (2,7)	-24% - 788	-7% - 205
JEFE DELEGACION	3.443	3.243	2.357 (2,5)	-31% -1.086	-27% - 886
JEFE PROCESO DATOS	3.451	3.099	2.762 (2,9)	-20% - 689	-11% - 337

Kooperatibetako berriak

Ontzigtzako zortzi enpresa gipuzkoar exportaziorako elkartu dira

Afrikaldeko Iparraldean eta Sorkalde erdi eta hurbileko merkatuetan buru-bihotz sartzea da Conexpak elkarte gipuzkoarraren oinarriko filosofia eta horretan saiatuko da ondorengo hilabetetan. Zortzi enpresa gipuzkoar bildu eta elkartu dira zeregin honetarako; eta exportaziolanetan hasi, aurreko azaroan hazi ziren. Conexpak, besteak beste, Adegí eta Baskexport taldeen laguntasuna izango du -elkarte berriaren kapitalean partaidea bait dira-; eta egingarritasunak aztertuta eta ikasten ari dira orainaldian, laster exportaziolanetan hasteko. Geroago, Industria Promozio eta Berregituraketarako Elkarteari (SPRI-ri alegia) behar dituzten subentzioak ere eskatuko dizkiote, bidezkoa denez, "hasierako" finantzeragiketak eta aipaturiko merkatuetan sartzeko bideak erraztuaz.

Elkarte berria antolatuta duten enpresak, ontzigtza edo enbagesintza sektorekoak dira denak ere, eta gipuzkoarrak, goian esan dugunez: Beissier, Olur Grafigtza Industriak, Plasten, **Plásticos Urola, S.C.I.**, Savasa Inprimaketak, Sete, Sode eta Vinicap. Orainartekoan ez du inork ere exportaziolan egin Afrika-Iparraldean eta Sorkalde Erdi edo Hurbilean ere, enpresa hauetatik. Bide eta ekintza berriberrian hasiko dira, beraz.

IKERLAN ETA KFK ELKAR LANEAN 1.000 MILOI MARKO KOSTAKO DEN FAMOS-PROIEKTOA BURUTZEKO

Arasateko herrian kokaturik dagoen IKERLAN TEKNOLOGIA-ikerketaren zentro ezaguna Alemaniako KFK zentroarekin elkartuko da FAMOS proiektora hezuramaitzen laguntzeko, Eureka plan europarraren magalean. Karlsruhe-ko enpresa ezaguna etorkizunerako fabrika bati loturik ari da Muntaiá Malgu Automatizatu Sistemak egiten. Eta, hasiera batetan, hamar urteko eperako egin den elkarlan akordio hau 1.000 milioi marko inguru kostako da, gutxi gora-behera.

90.hamarkadan muntaketa arazotarako soluziobideak ikertu eta garatzea da FAMOS proiektorearen helburu nagusia; eta 1986. urtean hasi eta urtebete inguruko mamitze-fasea izango du, esan dutenez.

Muntaketak garrantzia handia eta behinbehinekoa du gaurregun industrian; izan ere, Ikerlan-eko albiste-iturriek esan dutenez, produkzio osoaren % 20tik 50



ingururainoko kastoak horretan joaten bait dira, industria guztietan ez bada ere askotan behintzat. Eta alor hori zaindu beharra dago, baldin eta produkzio-iturri egokiak landu eta prestatuko badira.

Muntaketa-automatizazio egokiak oso teknologia aurrerakoak eskatzen ditu, nolahi dela ere: robotika, ordinariez babesturiko injineritza, industri-komunikazio sareak, digitzeko iruditramenduak, inteligentzia artifiziala, etab.

Oraingoz, informazio-truke lanetan ari dira ikerketan lanetan ari diren bi zentro hauek, aipaturiko proiektu horretan bakoitzaren zeregin zer-nolakoak izango den

zehaztu eta elkar-lanerako bideak argitzeko. Garrantzia handikoa proiektora bait da, ikerketaren zentro eta enpresartean, beste erakunde gehiago ere murgilduko dira plangintza honetan.

Ikerlan-eko albiste-iturri berek esan eta aitortu dutenez, urteetan zehar ari eta ari jasotako esperientzia zabalaren jabe da zentro gipuzkoarra, eta FAMOS proiektuak kontenplazten dituen teknologia guztiak ondo baino hobeki ikasi eta landurik daduzka. Horrexegatik, elkarte europarrekin elkar lanean hasteko beharrezko den trebetasunez jantzirik dago eta bere garapenean aurrerapen garrantzitsuak lortzeko gai da, inolako zalantzarik gabe.

220 MILOI FAKTURATU DITU FAGOR ELEKTRONIKAK MERKATU ASIARREAN

Krisialdi gogorrek jota daudenarren, 220 milioi pezetako fakturatu ditu urtealdi honetan Ularco kooperatiba taldekoa den Fagor Elektronikak, nahiz eta sektore honetan mila zailtasun eta korapiloz sortzen diren egunerogunero. Adibidez, Taiwanen bertan zientzako enpresak beren atek itxi behar izan dituzte krisialdi gogor horren eraginez.

Arasateko herrian jaio zen kooperatiba, Txinako Errepublikaren Popularrean eta Indian ere buru eta bihotz sartzen ari da, batez ere, sintonizagailugintzarako instalaziotan beharko duten teknologia saltzeko gestioak burutuaz.

Asiako lurralde hartan era honetako produktogintza zentralizatzen duen JIMBO enpresa paraestatalarekin hizketan hasita dago, probintzia txinar askotan

industri-etxe berriak instalatzeko ere. Eske handia dago, zalantzarik gabe. Oraindik lantzeke dauden lurraldeak dira; eta... irtenbideak ondo aztertu eta ikasi ondoren, pausoka-pausoka, etenik gabe ari da Fagor Elektronika.

Indiari dagokionez, bestalde, laster mamitu daitezkeen kontratuak lantzen ari da Arasateko enpresa. Lehen ere aipatu dugun alorrean, teknologia berriak saltzeko gai dela bistan dago. Eta, itxura denez, erosleak ere badira.

Milaka oztopo dago gaurregun merkatu hauetan; hala ere, etenik gabeko lanari esker, aukera berriak eskaintzen dira; eta epe labur batean, osagai elektronikoak eta telebisió-sintonizagailuak egiteko instalazio berriak salduko dizkio enpresa indiar

bati Fagor Elektronikak. Salmenta honen balioa, gutxi gora-behera, bi milioi dolarrekoa izango da.

Proiektu honetan, bai muntaketa-bideak eta baita produkzioarako beharrezko den teknologia ere salduko dio Fagor-ek erostunari. Baina ez injineritza zibilik, kooperatiba arrasatearraren iritzi ez bait da errentagarria gaurregun.

Merkatal-agente eta salketarako sare bat ere badu Fagor Elektronikak dagoeneko sortaldeko merkaturik garrantzitsuenetan, batez ere Korea, Taiwan, Japonia, Hong-Kong, Thailandia eta Singaporeko lurraldetan inzituz, eta Australian ere presentzia garrantzitsua dutelarik. Bide luze baten hasierak dira, nolabait; baina... hasitako bidea amaitzeko itxaropen osoz ari direla azpimarratu behar da.



Cooperativa del Mueble "Danona", proyectada y construida desde División Empresarial



Area de Estudios

MUCHO MAS QUE UN CONSULTING

Los 105 profesionales de División Empresarial-LKS y la amplia gama de Servicios que ofrecen, que van desde la gestión de compra de un terreno hasta el diseño y realización del proyecto; que incluye la distribución en planta de máquinas y el asesoramiento en las áreas de Ingeniería de Producción, Márketing, Recursos Humanos, administrativa-financiera y jurídica; la

prestación de Servicios de Auditoría e Información, además de su Servicio de Estudios y de la promoción directa de empresas industriales y agroalimentarias, hacen de LKS una Institución que supera ampliamente en proyección y significado la de cualquier Consulting normal europeo.

Lo más homologable con las tareas de un Consulting típico serían

las funciones de Asesoramiento, a través de sus Dptos. de Márketing, Administrativo-financiero, Jurídico y de Personal. Pero LKS abarca muchas más áreas y funciones que además son complementarias y hacen de su actividad algo más global, vivo y enriquecedor.

Aunque este año va a ralentizar su salida al exterior por el deseo

de dedicarse prioritariamente a la rentabilización de las Cooperativas en dificultades, la reconocida cualificación de los Servicios de LKS, los trabajos que ya efectúa fuera del Grupo Industrial y la solicitud constante de su colaboración, auguran para División Empresarial un futuro brillante en beneficio del Grupo Industrial y de las empresas del País Vasco.



Elaboración de proyectos en Area de Urbanismo y Edificaciones

Nueva sede de División Empresarial-LKS próxima a inaugurarse

