

T.U.

Trabajo y Unión

lan kide

N.º 296 Zb.
Octubre
1986
Dtna

GRUPO GOIKOIA

ARIZMENDIARRIETA EDUCADOR

José Mari Mendizábal

La obra más importante que promovió e hizo Arizmendiarieta es sin ningún género de dudas la Escuela Politécnica de Mondragón. En ella gastó los mejores años de su vida, que fueron todos, y en ella se han formado muchos de los que después han creado muchas de las cooperativas y otras tantas industrias.

Arizmendiarieta era un educador, un hombre que influyó en el corazón y en la mente de muchos hombres y mujeres para que asumieran sus responsabilidades en la vida.

Pragmatismo

La originalidad de Arizmendiarieta en punto a Educación no estará con seguridad en el cuerpo teórico de ideas que como otros muchos las espigaría en muchos libros y pedagogos que el mundo ha dado, sino en la insistencia en algunas de ellas. "Por educación entendemos, escribía en 1975, aparte del sistemático cultivo de las facultades humanas, la aplicación práctica de las mismas, que de esta manera configuran y equipan al sujeto humano, para no ser menos activo que contemplativo, consciente y responsablemente admirador y transformador del mundo en que se ha encontrado".

Se ve que el fin o los fines de la educación se dirigen hacia la praxis. Esta manera de ver la educación de Arizmendiarieta tendrá repercusión en todo el proceso de hacer escuela y hasta cooperativa y hasta pueblo, pues se dará un mayor valor a las ideas transformadoras o que se pueden poner en práctica; el pragmatismo y la eficacia serán valores muchísimo más queridos que la especulación pura. El pensamiento es para la acción y si no apenas tendrá valor.

Asociacionismo

Junto a ello habría que señalar la vertiente social como otro elemento que no puede estar ausente del pensamiento educativo de Arizmendiarieta. **Una pedagogía humana y social actual valora la iniciativa y la creatividad, la responsabilidad y la integración comunitaria**. "Los pueblo avanzan en la medida que se potencian ambos aspectos del despliegue y cultivo de las inteligencias y el desarrollo del espíritu asociativo".

Técnica

Debería apuntar algo más como elemento que puede configurar el corpus teórico de la pedagogía de Arizmendiarieta. Arizmendiarieta era optimista porque tenía fé en el progreso. Pensaba que el mundo futuro, venidero, sería mejor que el pasado por el dominio de la técnica. Tenía verdadera confianza en la técnica.

"La capacidad técnica constituye la más firme base de superación y progreso en todos los terrenos". "La técnica es, al fin y al cabo, un factor educativo que perfecciona al individuo no solo para el quehacer económico sino para la vida total". "Por tanto esta formación (técnica) constituye un fin en sí misma, puesto que permite el libre desarrollo de la personalidad humana", y para rematar dice "Todos tenemos conciencia de que el saber técnico constituye una parte del saber cultural y como tal ejerce una influencia beneficiosa en el comportamiento humano".

Cauces de Humanización

Con estos tres elementos, pragmatismo, espíritu asociativo y técnica como educadora del hombre, hizo una

escuela que sigue fiel a los presupuestos que la engendraron.

La Escuela no se ha distinguido especialmente por avances en los saberes humanísticos o filosóficos, sino por avances en el campo de la electrónica, la mecánica, la robótica o el diseño industrial y cuantos nuevos nombres se puedan dar a las ciencias físicas... y sin embargo ha producido hombres buenos, en el sentido más profundo y enjundioso que tiene el hombre: verdad, honradez, solidaridad, trabajo, han sido las virtudes de los hombres que han salido de la escuela de Arizmendiarieta.

No ha salido un hombre más materialista que de otros sitios. El cultivo del espíritu se hizo a través de las preocupaciones sociales y en algún tiempo a través de preocupaciones religiosas. La potenciación de sólo lo técnico podría ser aberrante y se podría dar una pérdida de humanismo, que afortunadamente hasta hoy se ha podido conjurar.

Hace unos días anoté una frase de un joven inteligente que me impresionó: "Es obvio que si Einstein no hubiera tenido inquietudes metafísicas no hubiera dado con la teoría de la relatividad". A veces uno se encuentra con gente que mira a la tierra y ve algo más que tierra y es capaz de trascender que es la manera más linda de ser científico.

Nuestra Escuela como homenaje a Arizmendiarieta debe mantener su vocación técnica pero quizás en este momento tiene que buscar cauces de humanización porque no se puede abandonar ese aspecto de construcción moral del hombre. Las destrezas técnicas y los saberes científicos, en manos de hombres malos, producen efectos perniciosos. Nuestra Escuela debe crear hombres buenos como los que siempre ha creado.

EN FRANCA RECUPERACION

Constituidas en 1984 como Grupo Cooperativo GOIKOA, tras la partición por motivos de tipo geográfico y empresarial del originario Naeko que agrupaba también a las cooperativas de Tierra Estella y de la Ribera navarra, las cooperativas que lo integran se ubican en zonas distintas como la vieja Iruña (Ortza y Bertako), la Barranca (Sakana y Gaiko), y el Pirineo na-

varro (Oihana).

Tras unos años de serias dificultades económico-empresariales, no exentas para colmo de desgracias fortuitas como el incendio de Bertako en setiembre de 1985, el conjunto de cooperativas está levantando cabeza a lo largo de 1986.

El hecho de su ya citada reciente

constitución grupal unido a las dificultades empresariales explica la fijación como objetivo primordial y común la rentabilidad de cada cooperativa a corto plazo para, afrontados y logrando posteriormente un afianzamiento y desarrollo necesarios, dar los pasos cualitativos de constitución de GRUPO en un futuro que ojalá sea cercano.

non zer



El Grupo Goikoa, surgido en 1985 de la división del anterior Grupo Naeko que abarcaba entonces a toda la amplia geografía navarra, está hoy formado por cinco Cooperativas: Bertako, Ortza, Ohiana, Sakana y Gaiko. Cooperativas que han vivido en general tiempos difíciles y que ahora comienzan a recuperarse empresarialmente, gracias al esfuerzo de sus colectivos, unido a una gestión más cualificada y al sostenido apoyo prestado por Caja Laboral.

Para este año se prevé superar el umbral de rentabilidad como Grupo, anunciándose Resultados espectaculares respecto a ejercicios anteriores en Sakana, así como una recuperación clara y con buenas perspectivas de futuro en Bertako, cuyas

instalaciones productivas fueron destruidas hace un año por el incendio y un "punto de inflexión" en la Cooperativa alsasuarra de Gaiko, que venía arrastrando desde hace años graves problemas de rentabilidad y empleo.

Por su parte, Oihana sigue buscando ese hueco de mercado en el hoy difícil sector del Mueble, en tanto que Ortza confía en traspasar el simple punto de equilibrio en los Resultados anuales.

Los directivos en las Cooperativas, un tema de permanente actualidad por la proyección y significado que reviste para el futuro del Grupo Asociado, es en esta ocasión objeto de comentario por parte de Antonio Cancelo. (Pág. 4).

"Kontuak Euskaraz", es el título de la colaboración de Edorta Uría, en la que hace referencia a la reciente campaña lanzada para potenciar la utilización del euskera en todo lo que tiene que ver con el mundo de los números y las finanzas, Bancos y Cajas (P.8).

"Márketing: una manera de pensar", es la idea que sirve de reflexión a Fernando Murguiondo para el desarrollo de su artículo sobre el Marketing. (Pág. 6).

Kooperatibetako Berriak recoge en esta ocasión un amplio muestrario de noticias cooperativas, que va desde los 60 millones destinados por Iraunkor a cursos de formación permanente, junto

a una relación de los mismos para el periodo 86/87, a la noticia sobre la traducción al japonés del libro de Joxe Azurmendi sobre el pensamiento de Arizmendiarieta, la creación de la primera Red de Area Local en Eskola o la descripción de una serie de productos cooperativos lanzados con éxito al mercado y que también gozan de buena acogida en el exterior.

A destacar, asimismo, dentro de la sección "Nos han visitado", la entrevista realizada al Ministro de Empleo británico, Kenneth Clarke, quien recientemente visitó Mondragón con el propósito de conocer sobre el terreno nuestra experiencia cooperativa y buscar alternativas de empleo para su país.



LOS DIRECTIVOS EN LAS COOPERATIVAS

Antonio Cancelo

No cabe duda de que la experiencia cooperativa de Mondragón se ha saldado hasta el momento con un notable éxito, si la contemplamos desde una visión de conjunto, tanto desde la perspectiva social como desde la económica. Incluso en un período tan duro como el que ha habido que atravesar en los últimos doce años, el Grupo ha demostrado poseer los recursos necesarios para mantenerse a flote, logrando además en tan difíciles circunstancias generar empleo neto.

El eco de la experiencia ha traspasado todas las fronteras y son constantes las visitas procedentes de otros países, sean estos del llamado tercer mundo o de los más industrializados de la tierra, en busca de modelos de organización más acordes con la dignidad humana y eficaces en el plano económico.

Cuando se trata de explicar el porqué de la dimensión alcanzada se utilizan múltiples aproximaciones, pero todos, estudiosos o protagonistas del hecho, coinciden con absoluta y rara unanimidad en señalar a la figura de Dn. José

María como la clave por la que pasa cualquier tipo de interpretación. Estando de acuerdo con esa apreciación, quiero señalar que desde mi perspectiva particular una de las cualidades más relevantes de ese hombre preclaro fue su capacidad para crear escuela.

Alrededor de Dn. José María se creó un grupo de hombres que, cada uno desde su personalidad, asumió lo fundamental de su pensamiento, trasladándolo a la realidad práctica y posibilitando el desarrollo de la experiencia. Este

grupo de personas que ha ido creciendo a lo largo de los años constituyen el núcleo directivo de las cooperativas y, en gran medida, son los culpables del éxito o del fracaso de las mismas.

Algunas de las características que han marcado el carácter de los directivos de las cooperativas son las de proceder del interior de éstas, unir a sus conocimientos técnicos una identificación con los principios de la experiencia y los objetivos de la misma, así como una importante dosis de generosidad, no sólo en el esfuerzo, sino en anteponer los intereses colectivos a los puramente individuales, incluyendo la renuncia a un determinado nivel de vida.

La rotación de ejecutivos

Parece que en los últimos tiempos se ha acentuado la dificultad de encontrar personas capaces de desempeñar con una cierta garantía los puestos directivos de las cooperativas. El problema se complica porque no solo es necesario encontrar ejecutivos para las nuevas actividades, sino que hay que cubrir las vacantes dejadas por aquellos que deciden abandonar la experiencia cooperativa.

Según un trabajo publicado en otro número de esta revista, en los últimos seis años han sido 413 gerentes y directivos los que han cambiado de puesto, lo que da una media de 69 cambios al año, evidentemente alta para la dimensión del Grupo Cooperativo. No obstante en algo más de la mitad, el 51%, de los casos se trata de cambios de una a otra cooperativa, y solo el 48% se ha ido a otras empresas.

A pesar de todo el problema sigue siendo importante, aunque para una valoración más precisa sería conveniente hacer un análisis comparativo de la rotación en el Grupo respecto al existente en otro tipo de empresas. El cambio de empresa a nivel ejecutivo es un fenómeno universal que se da en todos los países y en toda clase de empresas y por tanto no es privativo de las cooperativas. En algunos casos se produce lo que se ha dado en llamar "casa de cerebros", cuyos contratos empiezan a parecerse a los de ciertos deportes, primas de fichaje incluidas.

Está claro que fueran cuales fueran los cambios que se introdujeran en la política remunerativa habitual del Grupo, en ningún caso sería posible competir con ese esquema de funcionamiento. Mi opinión es que nunca se podrá entrar

en la carrera de la contratación exterior de directivos, lo que además creo que no sería beneficioso, y que estamos obligados a reforzar los medios que propician la creación de buenos directivos en el interior de las cooperativas, admitiendo un inevitable porcentaje de abandonos.

Actuar basados fundamentalmente en las posibilidades de la promoción interna exige tener fe en que, lo que ha sido una realidad indiscutida durante treinta años, sigue teniendo vigencia para propiciar el desarrollo futuro. Los ideales y los compromisos que han mantenido a tantas personas ilusionadas en el proyecto tienen aún fuerza suficiente para que otros tomen el relevo.

El mito del ejecutivo

La experiencia personal vivida desde un puesto de dirección en las cooperativas me ha permitido conocer a multitud de ejecutivos de distintos ámbitos, empresa privada, pública, administraciones, Universidad, etc., y he llegado a la conclusión de que es más el ruido que las nueces. Existe mucho oropel, mucho ropaje externo, algún dominio del lenguaje, un gran conocimiento de los hábitos de sociedad y, debajo de todo, mucha normalidad.

No quiero decir que no existan conocimientos técnicos y valores reales, que evidentemente se dan, lo que quiero señalar es que no se dan siempre, y que incluso se dan con menos frecuencia de lo que parecen. Constatar esta apreciación sería posible sólo con examinar los resultados y en este sentido la situación de nuestra economía es harto elocuente.

Parece que a estas alturas todos podríamos coincidir en que al menos la eficacia del ejecutivo no es función del precio del mismo. Su precio, lo que se les paga, depende simplemente de su abundancia o de su escasez, en último término del ajuste entre la oferta y la demanda. A lo mejor este lenguaje parece despectivo, pero no lo es, o al menos no quiere serlo. Estoy convencido que si el número de peones no especializados fuera inferior a la demanda del mercado y el de los ejecutivos superior a la misma, los módulos remunerativos tenderían a invertirse.

Si la sociedad pretendiera disminuir las distancias remunerativas tendría que incentivar la formación de las personas, elevando de modo notable el número de individuos con potencialidad directiva.

La injusticia de nuestra sociedad

Los que estamos viviendo la experiencia cooperativa no podemos olvidar que nuestro proyecto trata de crear condiciones de vida que permitan una igualdad de oportunidades para el acceso a la educación, al trabajo, a la salud y al ocio. Este objetivo está lejos de cumplirse y en cualquier caso demanda una auténtica solidaridad interna que limite las desigualdades entre los protagonistas del proyecto común que constituye cada cooperativa.

Hay que recalcar eso del proyecto común, porque la aspiración lógica a mejorar las condiciones de vida hay que entenderla desde esa perspectiva comunitaria, ya que la salida individual, la mejora de sólo unos pocos, no es coherente con el proyecto cooperativo.

Y aún hay que tener en cuenta el entorno, esa sociedad de la que formamos parte y que no puede resultarnos ajena. Encontrar un puesto de trabajo se convierte en una tarea casi imposible, sin que además se intuyan soluciones que permiten en un plazo previsible resolver el problema para los miles de jóvenes que realmente están condenados a un futuro tremendamente incierto.

La distribución de la renta es además enormemente injusta, como lo prueba el hecho de que aproximadamente una quinta parte de las familias, considerando como tales al matrimonio con dos hijos, perciben ingresos iguales o inferiores a las 43.250 pesetas al mes.

Se podrían multiplicar los ejemplos, pero tengo miedo a que se me tache de demagogo, porque hoy, contrariamente a lo que era normal hace quince o veinte años, hablar de los pobres, de la injusticia, del compromiso y hasta de la solidaridad empieza a sonar a demagogia.

Sin embargo a mi me resulta imposible enfocar el problema de los directivos en las cooperativas sino es en un marco general de referencia. Por eso me produce escalofríos cuando pienso en el mundo en el que vivimos, en el que también los directivos de las cooperativas somos unos privilegiados, aunque mucho menos que en las demás empresas, y a pesar de todo reclamamos mayores compensaciones.

Si no somos capaces de crear esas condiciones de acceso a los bienes de la cultura, del ocio, etc., en condiciones no discriminatorias, estaremos perpetuando los privilegios. Los directivos de las cooperativas no deberíamos olvidar que, a pesar de todo, tenemos las rentas más altas de todo el colectivo.



En la actualidad es más difícil conquistar un mercado que construir una fábrica

"MARKETING: UNA MANERA DE PENSAR"

¿Qué es el Marketing?

Podríamos comenzar exponiendo una larga lista de "definiciones" más o menos completas de lo que Marketing significa para la empresa en los años 80. No obstante, nuestro propósito inicial es el de hacer reflexionar al lector acerca de lo que el Marketing significa, dando unas "pistas", las cuales llevarán al final, sin duda, a algunas definiciones.

Si decimos que un producto o un servicio se venderá siempre y cuando responda a una necesidad del mercado, ya hemos encontrado el "punto de mira".

Si decimos que no hay concepto de empresa en ausencia de un mercado, ya estamos apuntando hacia el blanco. Y, si decimos que el cliente es lo primero, lo segundo y lo tercero... probablemente acertemos en el blanco.

Si reflexionamos detenidamente sobre los párrafos anteriores, llegare-

Fernando Murguiondo - ETEO

mos a captar la filosofía del Marketing, la actitud Marketing.

Mercado de compradores

Se tarda más y, es más difícil en la actualidad, conquistar un mercado que construir una fábrica, porque para construir una fábrica no se está en competencia con nadie, mientras que para llegar a un mercado se está en competencia con todos. Hemos pasado claramente de un Mercado de Vendedores en que al que sabía fabricar, -"le compraban"-, a un Mercado de Compradores en que no sólo tenemos que preocuparnos de fabricar sino de fabricar aquello que el mercado quiere. Por ello, antes

de nada debemos conocer esto último.

No nos podemos quedar mirándonos hacia nosotros mismos diciéndonos ¡¡qué buenos somos!!; es el mercado el que nos comparará con los demás (competidores) y tal vez nos diga ¡¡lo estáis haciendo bien!!.

Esta filosofía, esta manera de pensar no es exclusiva de las empresas que trabajan con bienes de consumo; ya no son sólo las empresas productoras de bienes de consumo las que han comprendido que la venta es más importante o, al menos, más difícil que la producción. Los bancos, las compañías aéreas, las agencias de viajes, los fabricantes de máquina herramienta, los



La filosofía de Marketing no es exclusiva de las empresas que trabajan con bienes de consumo

fabricantes de accesorios para la industria y, un largo etcétera han caído también en la cuenta de que la venta de sus productos y servicios depende de la existencia de un mercado y de que para conseguirlo es tarea primordial el conocer lo que ese mercado quiere.

Para enfatizar más en esta actitud o filosofía, podemos traer aquí una definición de Marketing debida al Prof. Peter F. Drucker: "Siempre existirá la venta, pero el propósito del Marketing es hacer la venta, superflua. El propósito del marketing es conocer y comprender al cliente tan bien que, el producto o servicio se venda solo".

La actitud y filosofía de Marketing tal como se desprende a través de lo dicho hasta aquí se caracteriza, pues, por la preocupación constante de conocer el mercado para adaptarse mejor a él y para actuar más eficazmente sobre él.

Marketing y beneficio

Ahora bien, hay un aspecto en el que no hemos incidido todavía. ¿Se trata de vender por vender, o más bien se trata de vender teniendo siempre presente que el objetivo empresarial de crear riqueza sigue vigente?. Desde un punto de vista de Marketing no debe quedar ninguna duda al respecto.

El objetivo prioritario del Marketing es dejar satisfecho al consumidor, optimizando a su vez los resultados económicos de la empresa. El beneficio como objetivo crítico es claro, ya que a través

de él podemos afrontar la constante innovación que nos demanda el mercado lo cual nos llevará a nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevos empleos, etc. Este es otro aspecto que no debemos dejar de lado.

La rueda del Marketing

Lo dicho hasta ahora podría ser recogido en un círculo, en el que aparecieran las diferentes decisiones que se toman en una empresa cara al mercado. La pregunta sería: ¿Dónde empieza el círculo?



El inicio de la rueda debe ser el conocimiento del mercado lo cual supone una previa investigación del mismo en el sentido más amplio del término. Es precisamente a partir de este estudio, de donde saldrán las respuestas a los sectores en que se encuentra dividido el círculo.

¿Qué producto se adapta mejor a la demanda del mercado?. ¿Cuál debe ser el precio?. ¿Cómo podemos comunicarnos con el mercado?. ¿Cuál es la mejor distribución del producto para lograr un mejor servicio al cliente?.

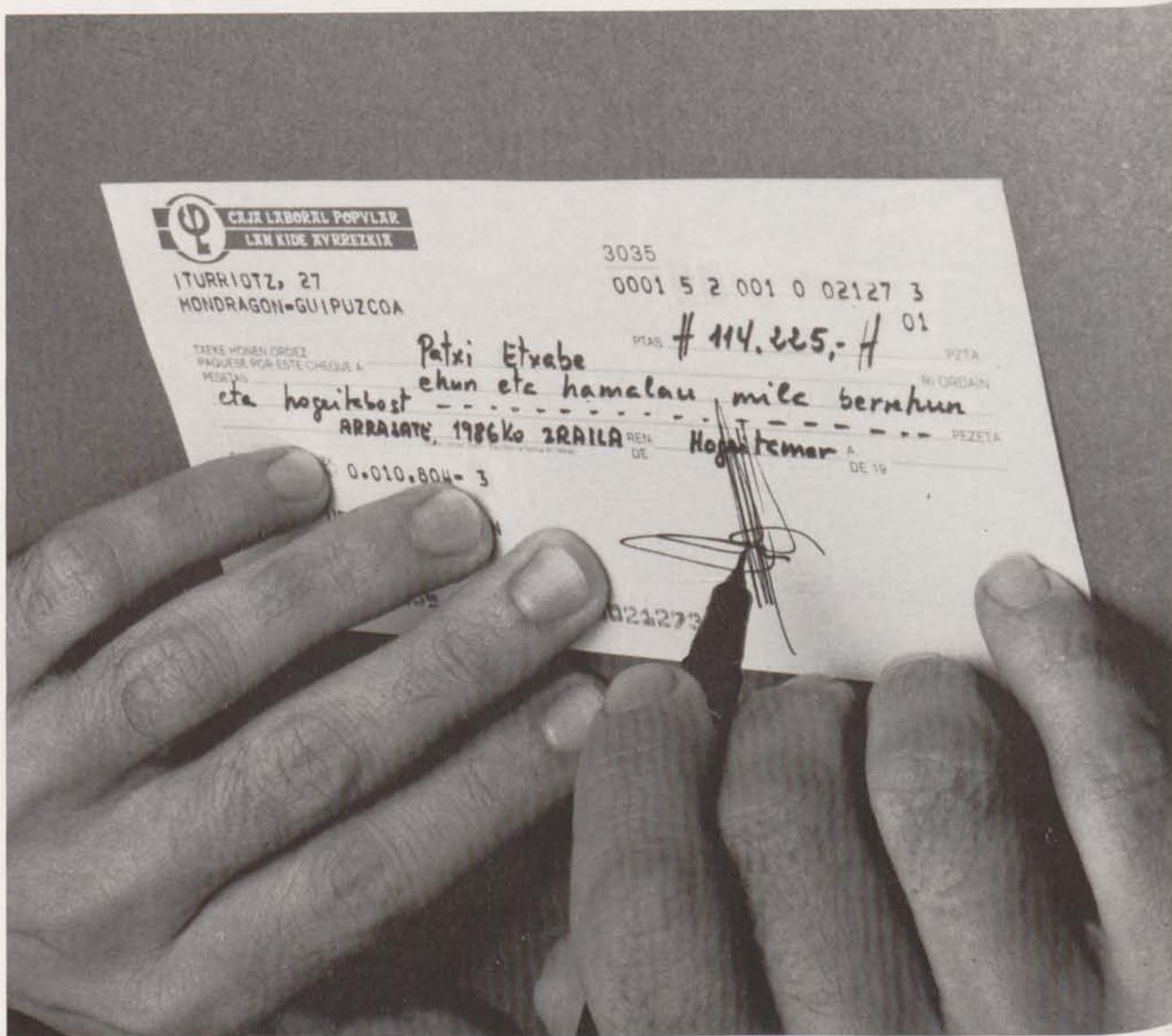
Si todo ello lo insertamos en un proceso planificado, el control nos servirá para enmendar y mejorar nuestro trabajo.

Así pues, bajo una filosofía de Marketing la "lógica" de las decisiones debe ser, en pocas palabras, la descrita en el círculo anterior.

A modo de final

Debemos aclarar que los párrafos precedentes solamente tratan de enfatizar en la manera de pensar que constantemente debe mantener la empresa orientada al Marketing. Esta nueva "mentalidad" no se consigue por prisas ni por casualidades, sino que es un trabajo continuo, un cambio de actitudes en toda la Organización Empresarial. No debemos pensar que con crear un Departamento de Marketing que se encargue de cubrir las actividades propias de su función, se resuelve el problema. El mensaje del Marketing como filosofía debe estar presente en toda la empresa.

Dejamos para otra ocasión la problemática del Marketing como una función, es decir, las tareas y actividades que el Departamento de Marketing realiza y las variables que configuran la Política Comercial de la Empresa.



"KONTUAK EUSKARAZ"

Artikulu berri bat ondorengo orrialdeotan eskaintzen duguna, ohizkoa denez, berriro ere Euskararen egoerari buruzko ideiak aurkezteko asmotan. Hau duk pelmada pentsatuko du batek baino gehiagok.

Badakigu, jakin ere, zein eskasa den askotan mezu hauen aihartzuna baina horregatik ez dugu etsiko,

euskararen egoera nahiko larria da, eta ahalegin guztiak ere ez dira nahiko izango gure hizkuntza zaharraren status soziala hobea gotu eta bideratzeko.

Kasu honetan, "KONTUAK EUSKARAZ" lemapean, datozen egunotan antolatuko den Euskararen aldeko kanpaina dugu lerro hauek plazaratzeko abiapuntua.

Edorta Uría

Euskararen aldeko kanpainak

Azken hamarkada honetan, eta kasu gehienetan finantziario bide publikoak sostengaturik, mota desberdineko kanpaina ugari antolatatu ohi da Euskararen presentzia gizar-tearen arlo guztietara hedatu asmoz: "Euskaraz bizi", "Euskara guztiona guztiontzat", "Bai Euskarari", "Hautsi zure marka Euskaraz"... etab izan ditugu, beste batzuren artean, euskaldungoa zirikatzeko eta Euskara normalizatzeko helburuarekin antolatutako hainbat ekitaldi.

Hala ta guztiz ere, sakonago aztertu beharko genituzke kanpaina hauen emaitzak, ekintza hauek bukatu ondoren ez da informazio gehiegirik ematen, euskararen egoeraz kezkatu gaude-nok, ondorio zehatzagoak ateratzeko biderak izan ditzagun. Mezuak, orokorrak edota zabalegiak direlako, agian, erreakzio eszeptikoak nagusitzen ari diren erresio pertsonala daukat, ez bait da erraza eguneroko jarrera linguistikoak aldarazteko eragina izango duen mezua asmatzea.

Bestalde, sasoi honetan inmutatu-rik gaude euskaldunok propagandaren eraginez mugitzen hasteko. Egunetik egunera nekezagoa da sensibilizazioa kolektiboak bultzatzea, esan ote daiteke konformismoaren aroan sartuak gaudenik?. Halaber, koiunturalak izaten dira kanpaina hauen iraupenak, baina egun horietan zehar geure burua gehixeago mentalizatu bagenu, zihur egon euskal hiztunen kopurua handitze-ko efektu positiboak eman ditzakeela akuilukada hauek.

Ikuspegi eta apreziazio guzti horien gainetik ongi betor kanpaina berri honen oihartzuna, ondo etorriko zaigu kontura gaitezen zein erraza den gomendatzen zaigunari erantzutea. Banketxe eta Aurrezki-kutxetan euskararen erabilpena indartzea eta normaltea du helburu nagusia laster hasiko den kanpaina honek, izan ere guztion aldetik ahalegin txiki bat nahikoa litzateke orain egiten dena baino askoz ere euskara gehiago egiteko, beti ere Euskal Herriaren etorkizuna indartu eta aberas-teko izango dela jakinik.

Kanpainaren prestakuntza

Gipuzkoako Udal gehientsuenetako Euskara-Zerbitzuak izan dira kanpainen antolatzaile. Aurrezki-Kutxa eta banketxeetako arduradunekin koordinatuz berehala hasi dira, datozen egunotan, informazioa emateko zabal-kunde-lanak. Bizkaiko herri batzuk ere parte hartuko dute sensibilizazio lan-gintza honetan.

Zehazki esateko "KONTUAK EUSKARAZ" kanpainak bi ardatz nagusi izango ditu:

- 1) Txekak euskaraz betetzea eta
- 2) Kutxazain automatikoa oraindik erda-

raz badarabilzu hizkuntz aldaketarako botoia sakatzea, hurrengo operazioa duzunean, handik aurrera euskaraz erabiltzeko. Ikus dezakezue ez da beste mundukoa egin beharreko esfortzua.

ZENBAKIEN IDAZKERA

0	zero	20	hogei	40	berrogei
1	bat	21	hogeitabat	50	berrogeitamar
2	bi	22	hogeitabi	60	hirurogei
3	hiru	23	hogeitahiru	70	hirurogeitamar
4	lau	24	hogeitalau	80	laurogei
5	bost	25	hogeitabost	90	laurogeitamar
6	sei	26	hogeitasei	100	ehun
7	zazpi	27	hogeitazazpi	200	berrehun
8	zortzi	28	hogeitazortzi	300	hirurehun
9	bederatzi	29	hogeitabederatzi.	400	laurehun
10	hamar	30	hogeitamar	500	bostehun
11	hamaika	31	hogeitamaika	600	seirehun
12	hamabi	32	hogeitamabi	700	zazpirehun
13	hamahiru	33	hogeitamahiru	800	zortzirehun
14	hamalau	34	hogeitamalau	900	bederatzirehun
15	hamabost	35	hogeitamabost	1.000	mila
16	hamasei	36	hogeitamasei	10.000	hamar mila
17	hamazazpi	37	hogeitamazazpi	100.000	ehun mila
18	hamazortzi	38	hogeitamazortzi	1.000.000	milioi
19	hemeretzi	39	hogeitemeretzi		

ADIBIDEAK

23	hogeitahiru
57	berrogeitamazazpi
84	laurogeitalau
91	laurogeitamaika
123	ehun eta hogeitahiru
357	hirurehun eta berrogeitamazazpi
584	bostehun eta laurogeitalau
791	zazpirehun eta laurogeitamaika
341.526	hirurehun eta berrogeitabat mila, bostehun eta hogeitasei
517.902	bostehun eta hamazazpi mila, bederatzirehun eta bi
722.472	zazpirehun eta hogeitabi mila, laurehun eta hirurogeitamabi
13.541.280	hamahiru milioi, bostehun eta berrogeitabat mila, berrehun eta laurogei
22.208.987	hogeitabi milioi, berrehun eta zortzi mila, bederatzirehun eta laurogeitazazpi

→ Kanpainak irauten duen bitartean ia bulego gehienetan aurkituko duzu enplegaturen bat txekeak euskaraz nola bete eta kutxazain automatikoa euskaraz nola erabil daitekeen erakusteko. Ez da batere zaila eragiketa hauek euskaraz egitea, azken finean ohitura kontua besterik ez da, gizarteak eskatzen digun zenbait eginkizunetan euskara erabiltzeko dauzkagun barrera sikologikoak gainditu beharra.

Beraz, hara hortze bi helburu sinple bezain guztiz garrantzitsuak, eskuartean dauzkagu estatistikak ikusiz gero oso bajutik dago finantz entitateetan Euskararen erabilera adierazten duen batzbesteko portzentaia. Gaurko egoera hau dexente hobea egon daitekeela

pentzatzeko eraberritu, neurketa-sistema bat ere prestatzeko asmotan gara, horrela jakingo bait dugu nondik-nora jotzen duen, etorkizunean, datu honen ebolutzio orokorrak.

Urrats berriak

Beharbada topikoz beterik doakizu, irakurle, euskararen aldeko mezu hau. Norbaitek pentsa dezake ia oraindik ere zertarako hainbestearainoko kanpaina eta insistentzia, Euskaraz baduela bere lege propioa eta ofiziala ere badela leku askotan. Legea, ordea, letra hila bilakatzen da eguneroko bizitzan eta beharretan indartzen ez bada. Etorkizuna zihurtatzeko euskarak eguneroko funtzio praktikoetan de-

mostratu behar du bere balioa, bestela KITTO! geureak egin du.

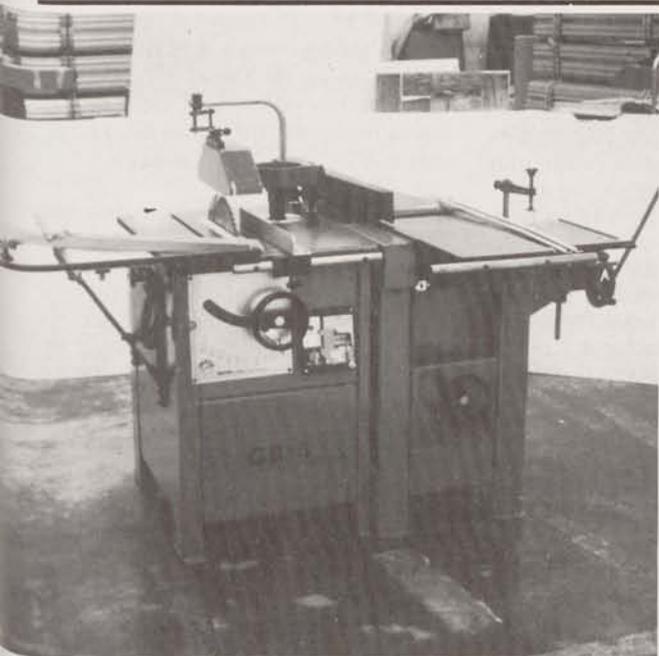
Eta zentzu honetan gonbidatzen zaitugu urrats berriak ematera, ez dugu nahi euskararen alde proklama sakonik egin dezazun, bai ordea eguneroko harremanetan, eta kasu honetan diru-harremanetako mundutxoan, urrats berriak eman ditzazun, horrela euskarak bizitza luzea izango du eta merezia duen prestigioa emango diogu.

Txanpon-arazoak ere euskaraz

Zoritxarrez, urte askotan ukatu zaizkio euskarari diru eta aurrezki-eragiketak normaltasun osoz egiteko eskubideak. Historian zehar apustu-zaleak izan ohi gara euskaldunok eta esan daiteke, herri-kirolak lekuko, testuinguru honetan bakarrik izan dugula zenbakiak euskaraz erabiltzeko aukera eta baimena. Bestelako negoziotan erdara izan da, diru-trukerako inposatu zaigun hizkuntza bakarra, ondorioak bistan daude.

Arrazoi horiek direla-eta ezin gintezke lozorroan gelditu, gau egun aukerak badauzkagu ohitura horiek aldatzen hasteko, aprobetxa ditzagun. Ia guztion artean euskara-dirua binomioaren arteko haserrea eta arrotasuna gainditzen dugun, bultza dezagun Gipuzkoako Udalen ekimena eta Udalerri bakoitza ahalik eta euskaldunago bilakatu arte eutsi diezaigun txekeak eta kutxazainak euskaraz erabiltzeko ohiturari. Emaizta onak lortzea GURE ESKU DAGO. ■





GRUPO GOIKOA

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



Goikoa es un Grupo Comarcal joven, surgido en 1985 de la división del anterior Grupo Naeko que entonces abarcaba toda la geografía navarra. Sus cinco Cooperativas -Bertako, Ortza, Ohiana, Sakana y Gaiko- han vivido en general tiempos difíciles y ahora comienzan a ver la luz tras el prolongado túnel empresarial en que han estado sumidas. El cambio de tendencia de los últimos meses hay que calificarlo de espectacular, al transformar pérdidas recientes en beneficios y desánimo generalizado en buenas perspectivas de futuro.

BERTAKO

Esta Cooperativa de Huarte-Pamplona, dedicada a las artes gráficas en el campo del envase industrial, saltó hace un año a las páginas de los periódicos con ocasión del incendio que arrasó sus instalaciones productivas, justamente en el momento en que estaba superando una prolongada historia de años negros y cuando comenzaban a aflorar los beneficios y el fruto de esfuerzos anteriores.

En tiempo record se reconstruyeron los pabellones y se puso en marcha una parte de las instalaciones siniestradas, recuperándose rápidamente la actividad productiva y la clientela. En el momento de redactar este reportaje, Bertako se hallaba a punto de formalizar un acuerdo con el Gobierno de Navarra y Caja Laboral, que posibilitará el cumplimiento del Plan de Relanzamiento y su consolidación definitiva como empresa.

Verificando la calidad en Bertako



A juicio de su gerente, Paco González, las perspectivas de futuro de Bertako son muy buenas, a pesar del revés sufrido con el incendio del pasado año. Apreciación que reviste un valor muy especial si se tiene en cuenta que durante años -prácticamente desde su nacimiento en 1975 ya en plena crisis del sector- la evolución de Bertako había sido catastrófica acumulando pérdidas año tras año. Situación que Paco González achaca a varios factores y principalmente: al desconocimiento del producto y sector por parte de los socios promotores, a la falta de profesionalidad a todos los niveles, a la enorme rotación de gerente y directivos con la consiguiente falta de continuidad en la gestión y a las propias dificultades derivadas de un sector en recesión.

El 31 de mayo de 1982, proveniente de la gerencia de otra empresa del sector, González se hace cargo de la dirección de Bertako, elaborando un Plan de Viabilidad para el quinquenio 83-87 "en el que se marcaban objetivos ambiciosos pero al mismo tiempo realistas", haciendo hincapié en la necesidad de adoptar medidas excepcionales de tipo estructural y financiero, incluida la condonación de deudas por parte de CLP y la ampliación de capital por parte de los socios.

El Plan apuntaba hacia una política expansiva de las ventas y hacia la rentabilización de los medios productivos existentes. Los resultados registrados antes del incendio -22 de septiembre de 1985- no podían ser más alentadores: Bertako empezaba a obtener beneficios y sus perspectivas eran boyantes, ha-

biendo ganado dinero a lo largo de todos los meses de 1985 y consiguiendo un Cash-flow positivo en los ocho primeros meses de 30 millones de pesetas, más que en todo el año anterior.

Pero el incendio, producido en una zona de transporte de recortes, que destruyó completamente las instalaciones salvo las oficinas, echó por tierra de momento todas las expectativas de consolidación empresarial, llegándose a temer incluso por su futuro como empresa.

Tras mes y medio de intensas negociaciones, el dinero obtenido del Seguro permitió la reconstrucción en tres meses de los pabellones por parte de su propietario que es Caja Laboral, y la gradual puesta en marcha de parte de las instalaciones productivas, reiniciándose la actividad en mayo pasado ocho meses después del incendio.

Entretanto, se realizan visitas a empresas avanzadas del sector en Alemania, Suecia e Italia, y se elabora un Plan de Relanzamiento que el 27 de marzo pasado es aprobado por la Asamblea General de Bertako y por Caja Laboral. Plan que es presentado al Gobierno de Navarra el 15 de abril con el objeto de obtener la confirmación de las ayudas prometidas. El Ejecutivo navarro solicita un detallado informe a la auditoría "Price Waterhouse" que expresa su apoyo absoluto al Plan, considera a Bertako una de las empresas más rentables del sector, plenamente capacitada para cumplir el Plan previsto, devolver las ayudas otorgadas y generar empleo.

- Las perspectivas de futuro de Bertako son muy buenas, a pesar del incendio del pasado año.
- Ortza con su escuadradora es hoy líder indiscutible en el mercado español.

ESTABILIDAD Y EFICACIA

El Grupo GOIKOA procede de la división del anterior Grupo NAEKO y comienza su andadura como tal en 1985. Lo componen cinco Cooperativas (Bertako, Ortza, Oihana, Sakana y Gaiko) con una enorme diversidad en cuanto a sectores productivos y ubicación geográfica.

Estos factores han tenido en el pasado y continúan teniéndolo en la actualidad, una dificultad intrínseca para la formación de equipos directivos de adecuada profesionalidad y estabilidad, que el alejamiento de al menos tres de las Cooperativas de núcleos residenciales atractivos, supone un evidente handicap para la contratación.

A este hecho geográfico hay que sumar la ya mencionada diversidad de productos que complica la ejecución de políticas grupales tendentes a la formación interna de tales directivos, que al fin debe ser la fuente de la cual se alimenten las necesidades de nuestras Cooperativas.

No podemos olvidar que para el desarrollo de un programa con garantías de eficacia, es preciso alcanzar una dimensión crítica del Grupo, situación que no se da en el presente de GOIKOA y que tardará bastante en producirse.

Entre tanto, y entendiendo que nuestra problemática puede ser extensible a otros Grupos de pequeña

dimensión, abogamos por el reforzamiento de las estructuras institucionales y coyunturales orientadas en este sentido, que procuren con fiabilidad directivos que aporten además de eficacia en su gestión un alto grado de compromiso social acorde con nuestra experiencia, ya que la conjunción de estos elementos es probablemente la única vía hacia un futuro de progreso en solidaridad.

La estabilidad unida a la eficacia es el elemento fundamental absolutamente necesario para progresar en nuestro objetivo de rentabilizar las Cooperativas de GOIKOA, que en 1986 comienza a procurar los primeros resultados y en el que superaremos el umbral de rentabilidad a nivel de Grupo.

No obstante, el reto del futuro próximo es especialmente sugestivo, por cuanto debemos superar un importantísimo nivel de ayudas de CLP, además de continuar en el proceso de rentabilización de algunas que aún no han alcanzado unos niveles mínimos de estabilidad financiera y que deberán lograrlo a corto plazo, so pena de poner en entredicho su propia identidad y por ende la capacidad global de los hombres que estamos comprometidos en tal empresa.

Sebastián Etxeberria
Director General

Este Plan de Relanzamiento, comenta Paco González, tiene un carácter marcadamente expansivo, previendo pasar de un volumen de ventas de 500 millones en el presente año a 1.500 millones en el quinto año de su funcionamiento. Contempla, asimismo, unos beneficios de 418 millones a lo largo de los diez años y un Cash-flow de 1.060 millones, cifra que permitirá autofinanciar totalmente las inversiones previstas. La exportación, dirigida básicamente a las zonas del sur de Francia, rondaría el 5% de las ventas.

En el área del Producto, el Plan se orienta a la potenciación de los sistemas de envasado y del producto forrado, buscando el acceso a sectores con mayor nivel de calidad y valor añadido, como la peluquería, el turrón y el juguete. Contempla también el lanzamiento con la misma estructura actual de un producto nuevo, el del embalaje, contando para ello con un poderoso mercado cautivo en su habitual clientela y en las Cooperativas de Grupo Asociado.

Otro aspecto importante es el incremento de la productividad, tanto de la mano de obra directa como de la indirecta, así como la ejecución de un Programa de informatización integral de la empresa, añadiendo el control informatizado de la producción al de la Administración y almacenes ya existente. En el capítulo laboral, el Plan prevé una ampliación de la plantilla hasta 110 socios, partiendo de los 60 actuales.

Las perspectivas para Bertako son pues muy buenas, asegura su gerente Paco González, quien a la vista de como marchan las cosas y siempre que se formalicen las ayudas prometidas, no duda en pronosticar "que las posibilidades de recuperación de Bertako van a acelerarse notablemente".

ORTZA

Situada junto a Bertako, la Cooperativa Ortza se dedica a la fabricación de maquinaria para madera destinada a pe-

queños talleres de carpintería. Fundada en 1974, los primeros años son de desorientación en cuanto al producto a fabricar, pensándose sucesivamente en engranajes, motores hidráulicos, sierras etc. y acumulando pérdidas sucesivas en su trabajo como taller auxiliar. En 1981 se define su actividad industrial centrada en la fabricación de un producto con diseño propio: la escuadradora.

Al principio se barajaron tres tipos de sierras: vertical, escuadradora y múltiple, decidiéndose finalmente por la escuadradora que es presentada con éxito en la Feria de Valencia de 1981, teniendo un fuerte impacto en el mercado español, en el que hoy es líder indiscutible a gran distancia de sus competidores.

Ortza exporta una buena parte de su producción -40% en 1985-, básicamente a Europa y Estados Unidos, mercados que en opinión del gerente es preciso consolidar potenciando la propia marca de Ortza. Por otro lado, el ingreso en la CEE ha incrementado la competencia italiana en el mercado interior, aunque San Martín opina que su calidad no es tan buena como la escuadradora de Ortza.

Pero como la concentración en un solo producto es poco aconsejable, los responsables de la Cooperativa deciden lanzar en 1985 una nueva gama de máquinas combinadas que, al parecer, está costando introducir en el mercado porque, a pesar de su tecnología superior, el carpintero medio parece conformarse con un modelo inferior y a menor precio. Sin embargo, la política de pequeñas Ferias o exhibiciones con los distribuidores, iniciada hace unos meses, está dando ya sus frutos y Josetxo San Martín se muestra confiado en su consolidación definitiva, al igual que la de otro producto actualmente en estudio.

Para el presente ejercicio Ortza prevé unas ventas de 347 millones de pesetas y unos Resultados a la par, aunque a to-

- El umbral de rentabilidad de Oihana es hoy más alcanzable
- Sakana ha dado un giro espectacular respecto a su trayectoria anterior.

das luces insuficientes para ir mejorando el endeudamiento a largo plazo. Un capítulo positivo en Ortza es el incremento gradual del empleo, que el pasado año se tradujo en dos nuevos puestos de trabajo totalizando las 35 personas en plantilla.

OHIANA

Asentada en el Pirineo navarro, en una zona especialmente castigada por la despoblación y la falta de empleo, Ohiana se constituye como Cooperativa a finales de 1980, a iniciativa de un nutrido grupo de promotores del valle.

El Plan de Factibilidad de División Empresarial aconseja dedicarse a la fabricación de sillas y la incorporación al Grupo del Mueble "Haltzari", cuya red de comercialización común serviría para distribuir el producto de Ohiana. La pronta desaparición de este grupo sectorial obliga a modificar sustancialmente los primeros objetivos, orientados hacia la fabricación de un mueble estándar, obligando también a la creación de una red de comercialización propia, con el tiempo y recursos que ello implica.

Como alternativa al fracasado primer proyecto, explica su actual gerente Koldo Amezqueta, se decide la fabricación de sillas de calidad bajo licencia de la marca alemana "Lübke", pensadas para un segmento de mercado medio-alto. Con este objetivo, en el verano de 1981, cinco socios de Ohiana se trasladan a Alemania para conocer sobre el terreno las técnicas utilizadas y en enero del 82 se inicia la producción en Ohiana.

El haber nacido en plena recesión, el hecho de ponerse a fabricar un mueble cualificado para el que no se cuenta con la suficiente preparación técnica, los esfuerzos adicionales que supone la creación de una red comercial no prevista en principio y la excesiva movilidad de gerentes y directivos, hace que la Cooperativa navarra funcione con gran inestabilidad y bajos niveles de calidad en el servicio.

El intento de actuar como subcontratantes de Danona resulta un fracaso y a finales de 1984 se efectúa un replanteamiento total de la actividad de Ohiana: racionalizando la organización interna, mejorando la calidad, impulsando una red comercial más eficaz y acomodando la plantilla a las posibilidades reales de producción. Planteamientos que muy pronto se reflejan en una mejora sensible del margen bruto y en una fijación del umbral de rentabilidad en

cifras de venta mucho más asequibles, al descender de 320 millones a 160 millones/año.

A lo largo del 86, Ohiana ha lanzado al mercado un nuevo programa diferencial destinado al equipamiento de colectividades y en el que se confía para lograr un avance notable de las ventas, a pesar de lo cual tampoco se va a conseguir este año el objetivo previsto. No obstante, los responsables de Ohiana contemplan con algún optimismo el futuro de la Cooperativa de Espinal, donde hoy trabajan 24 personas -llegaron a ser 40-, después de que se han conseguido solucionar los problemas básicos de organización interna y de haber aproximado enormemente el margen de ventas para llegar al punto cero que, en opinión de Amezqueta, "no parece tan inalcanzable".

Los principales obstáculos para conseguir esta meta, parecen estar en la dependencia de una red comercial que en sitios claves deja bastante que desear y en la falta de un producto propio, con la consiguiente supeditación de diseñadores y licenciatarios y la consecuente limitación a la actividad exportadora.

SAKANA

Desde el pasado 1 de enero, esta Cooperativa de la Barranca navarra asentada en Lakuntza, ha dado un giro espectacular respecto a su trayectoria anterior, transformando en Resultados positivos una serie ininterrumpida de balances negativos. Este "milagro de Sakana" tiene su explicación en una gestión empresarial integral y audaz, en un colectivo de 70 personas que ha recuperado la ilusión y ha respondido con esfuerzo al nuevo desafío y en la ayuda que sigue facilitando Caja Laboral.

Fundición de Sakana destinada a la Máquina-Herramienta



Línea de impresión y detalle de producto e

- Para los próximos cinco años se prevén en Sakana Cuentas de Explotación totalmente positiva

La interminable crisis de esta Fundación navarra se remonta a sus propios orígenes en 1977, al haber sido pensada como una empresa suministradora de bancadas para las empresas cooperativas de Máquina-Herramienta, en un momento en que este sector iniciaba una profunda recesión. Para cubrir un mínimo de márgenes brutos, Sakana se ve obligada a acudir a todos los sectores de la fundición: al naval, fluidos etc. aunque con no demasiado éxito para la Cuenta de Resultados.

En el verano del 85 Sebastián Etxeberria, Director del Grupo Goikoa, se encarga provisionalmente de la gerencia de Sakana, trazando un Plan de Viabilidad moderadamente optimista respecto a ejercicios anteriores, al mismo tiempo que inicia una reorganización interna promocionando a gente desde dentro. A finales del 85, Carmelo



Sillas fabricadas por Oihana

En Gaiko, el presente ejercicio
ha marcado un punto de
flexión positivo.

Benavente se incorpora a la gerencia, elaborando un Plan integral que está dando frutos espectaculares, impensables hace sólo un año.

El Plan centra su actuación en una serie de puntos básicos, entre los que destaca un fuerte incremento en los precios de mercado y cuya aceptación definitiva ha supuesto un largo impulso con los clientes habituales que se ha prolongado durante ocho meses. "La apuesta nos ha salido bien -subraya Carmelo Benavente- ya que únicamente hemos perdido algún cliente de por sí problemático. Y nos ha salido bien porque el ajuste de precios ha sido muy estudiado, incluso con ayuda del ordenador, y porque realmente partíamos de precios bajos respecto a la competencia mejor situada". Pasamos algunos momentos muy difíciles, comenta Benavente, "en los que la colaboración de

las cooperativas de Máquina-Herramienta resultó especialmente valiosa y a la que estamos verdaderamente agradecidos".

Pero la cuenta de Explotación de Sakana no sólo ha mejorado por la vía de los precios, sino también por los importantes esfuerzos internos realizados: el servicio y la calidad han mejorado sensiblemente, eliminándose prácticamente cualquier retraso en las entregas y reduciendo los niveles de rechazo a niveles que pueden ser considerados como buenos en el sector. Al mismo tiempo, ha mejorado notablemente las compras de material, ampliando el abanico de proveedores y siendo mucho más exigentes en la recepción de las mercancías. En otras palabras, se han rebajado los precios de compra sin deterioro de la calidad.

Un capítulo muy importante, el de la energía, ya que supone el 15% de los costos, ha merecido una atención muy particular de los nuevos directivos de Sakana, llegando a obtener cuotas de ahorro de hasta el 20%. Aquí hay que mencionar expresamente los sacrificios adicionales del colectivo que ha debido

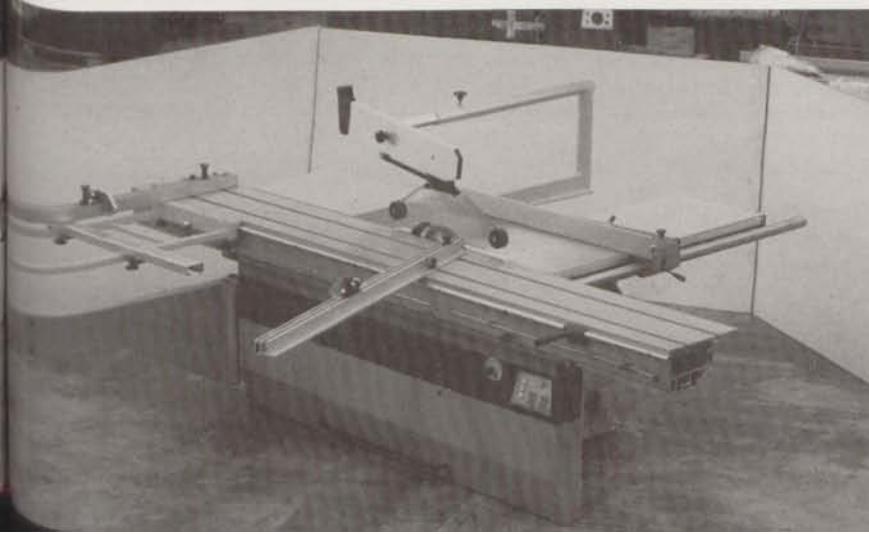
readaptar costumbres y horarios en beneficio de una mayor productividad en este área energética. Un tema a destacar también en este nuevo clima de Sakana es la continua información sobre planes y consecución de objetivos por parte de la Dirección, no faltando el estímulo tan euskaldun de la apuesta.

El conjunto de todas las medidas apuntadas se ha traducido en un notable incremento de la productividad. Según el diagnóstico elaborado por la conocida División Seri de Renault, Sakana se sitúa hoy entre las primeras fundiciones europeas con 38 horas Ton/por persona (antes eran 46), cuando la proporción media europea es de 39 horas. También es notable la calidad de sus productos, como lo demuestra el hecho de que el 45% de su producción es destinado a la exportación, incluyendo algunas de las más prestigiosas firmas alemanas de Máquina-Herramienta.

La recuperación de Sakana parece un hecho evidente. Pero a pesar de este despegue espectacular, no cabe duda que su consolidación definitiva como empresa va a necesitar de generosidad y ayuda para superar las pasadas cargas acumuladas. En este sentido y en solicitud de apoyo, se ha presentado un completo Plan de Reversión al Gobierno de Navarra, quien a su vez ha encargado un informe a "Price Waterhouse" que se ha mostrado claramente positivo respecto a Sakana.

De acuerdo con este Plan, para los próximos cinco años se prevén Cuentas de Explotación totalmente positivas, un Cash-flow muy importante sobre ventas y unas ventas globalizadas de 3.500 millones de pesetas. Estos pronósticos se harán realidad -insiste Carmelo Benavente- siempre que se cumplan las condiciones que esperamos obtener tanto del Gobierno de Navarra como de Caja Laboral Popular.

Ortza

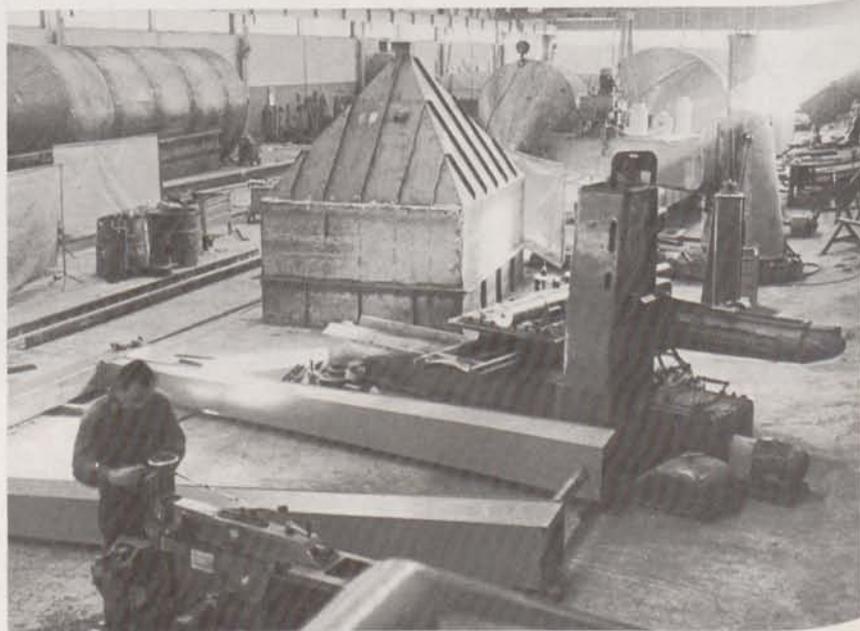


Para un segundo quinquenio y con una actividad plenamente consolidada, Sakana estaría llamada a convertirse en un elemento generador de nuevas iniciativas y de puestos cualificados para gentes de la zona, pasando de ser una rémora en años recientes a convertirse en un elemento tractor del Cooperativismo navarro.

GAIKO

Es la otra parte de la Barranca, concretamente de Alsasua, cuya pobre historia empresarial de años pasados va a marcar un punto de inflexión positivo en el presente ejercicio, previendo Resultados "parra" este año y ganancias para el próximo, según su gerente Angel Salazar.

También es éste el primer año que se ha roto con la producción centrada exclusivamente en las calderas de vapor, "insuficiente a todas luces para mantener la actividad de los 37 de la plantilla", diversificando la actividad hacia la calderería y la fabricación de hornos, instalaciones para depuración de agua, estructuras metálicas etc. Para 1987 Gaiko prevé una mayor incidencia en trabajos de subcontratación provenientes de las Cooperativas del Grupo Asociado, principalmente de chasis y maquinaria, y cuyo volumen potencial se estima en 500 millones de pts. Está asimismo en estudio la manipulación del inoxidable, sobre todo de cara a industrias de alimentación. Detrás de este nuevo enfoque de la Cooperativa alsasuarra están su gerente y un director comercial que conocen muy bien el sector por su procedencia de URSSA.



Silos y tolvas para la industria de Gaiko

Gaiko empezó ya con mal pie en 1975 y así ha continuado durante varios años. En un principio, tras barajar una serie de posibilidades, los promotores deciden dedicarse al mundo de la calderería, pero la concurrencia con la actividad de otra cooperativa les obliga a desistir. Se abandona totalmente la calderería y se inicia la fabricación de calderas de vapor, en un mercado limitado y demasiado competitivo, con lo que los problemas de venta se acumulan, generando un desempleo estructural al que no se encuentra solución, hasta que a finales del 85, con la incorporación del actual gerente, se reanuda los trabajos de calderería.

En opinión de Angel Salazar, esta ac-

tividad no está en línea de competencia con ninguna otra Cooperativa del Grupo "por hallarnos en tramos distintos, aunque siempre es posible que nos encontremos en alguna obra". Para Salazar el objetivo a corto plazo de Gaiko está muy claro: mantenimiento de los 37 puestos de trabajo en una zona especialmente castigada por el desempleo y entrar en rentabilidad en 1987. Considera que el porvenir de Gaiko está encauzado "para seguir adelante con dignidad y haciendo el trabajo que sabemos" pero siempre -añade- que demos solución a la losa financiera de años pasados, para la que contamos con la promesa de apoyo del Gobierno de Navarra y de Caja Laboral".

GRUPO GOIKOA

COOPERATIVA	Inicio Actividad	PLANTILLA			Producto y sectores	Nación %	MERCADOS Y VENTAS		Cifra de Ventas (M)
		MOD.	MOI.	TOTAL			Exportación		
							%	AREAS	
BERTAKO	1975	45	15	60	Envase de cartón para alimentación en general e Inds. farmacéuticas, juguetería, textil, etc...	100	-	-	500
GAIKO	1975	29	8	37	Calderería pesada en general y Generadores de vapor.	100	-	-	205
OIHANA	1982	17	7	24	Fabricación de sillas y mesas	100	-	-	150
ORTZA	1975	24	11	35	Máquinas combinadas y Sierras escuadradoras para la madera	72	28	USA, Canadá, Francia, Países Nórdicos y Alemania	347
SAKANA	1977	45	22	67	Fundición pesada gris y nodular para motores Diesel, fluidos y máquina herramienta	56	44	Alemania, Francia y Dinamarca	620

"HEMOS DADO UN SALTO CUALITATIVO IMPORTANTE EN LOS ULTIMOS MESES"

El Grupo Goikoa nació en un momento crítico, cuando sus Cooperativas se hallaban inmersas en serios problemas de viabilidad, intervenciones y con difíciles perspectivas de futuro. Hoy, año y medio después, las circunstancias han cambiado y las cosas comienzan a verse más claras, con unos Resultados que se perfilan como esperanzadores, que dan al Grupo una imagen más consolidada y ayudan a la formulación práctica de su configuración como Grupo Cooperativo.

Presente y futuro del Grupo Goikoa constituyó el tema central de una Mesa Redonda que tuvo como Participantes a su Presidente, Ramón Irureta y a su Director General, Sebastián Etxeberria, además de los gerentes Angel Salazar (Gaiko), Paco González (Bertako), Carmelo Benavente (Sakana), Koldo Amezketa (Ohiana) y Josetxo San Martín (Ortza). Actuó como moderador José Ramón Elorza.

— Parece que la situación del Grupo Goikoa es hoy bastante más optimista que en el momento de su constitución a principios del 85. ¿Qué ha cambiado básicamente en estos meses?

— Ha cambiado el enfoque de varias de sus empresas y los Resultados, que han comenzado a ser positivos tras varios años de balances negativos, pudiendo decir que estamos empezando a ver la luz tras un prolongado túnel empresarial.

En el caso de **Gaiko**, el presente ejercicio marca un punto de inflexión tras una larga trayectoria de Resultados negativos, esperando "hacer parra" este año para pasar a obtener beneficios en 1987. Sus expectativas son buenas, hallándose en un proceso de apertura de nuevos mercados, diversificación de clientela y de producto. Hemos visto que la fabricación exclusiva de calderas



no es suficiente para conseguir la necesaria rentabilidad y el pleno empleo de nuestra plantilla, objetivo que consideramos prioritario en una zona como Alsasua con alto nivel de paro. Y por eso hemos vuelto a ocuparnos de trabajos de calderería, previendo asimismo la subcontratación de un mayor volumen de trabajo en las Cooperativas del Grupo Asociado y estudiar más adelante, la manipulación del acero inoxidable. Creemos, en resumen, que con lo que sabemos hacer podemos vivir con dignidad, obteniendo los ingresos suficientes para hacer viable la empresa.

En **Bertako**, el incendio de hace un año interrumpió la buena evolución en que se hallaba la Cooperativa cuando los Resultados positivos estaban ya a la vista. La rápida reconstrucción del pabellón por Caja Laboral y la puesta en

marcha de una parte de las instalaciones, ha permitido acelerar enormemente el proceso productivo y la recuperación de la clientela.

Actualmente, estamos en vísperas de formalizar un acuerdo de ayuda con el Gobierno de Navarra y Caja Laboral, que nos facilitará el cumplimiento del Plan de Relanzamiento a 10 años que hemos elaborado. Plan que contempla una política de ventas claramente expansiva, una potenciación de productos con mayor valor añadido y la incorporación de una línea de embalaje aprovechando las instalaciones ya existentes. En el 87 pensamos llegar ya al volumen de ventas anterior al incendio, para alcanzar el quinto año los 1.500 millones de pesetas anuales, con un 25% de crecimiento acumulativo anual.

→ Por su parte **Sakana**, que venía arrastando una serie ininterrumpida de años negros, inició un despegue vertiginoso el pasado mes de enero, anotando beneficios donde antes sólo eran pérdidas. Este giro de 180 grados lo hemos conseguido tocando todas las variables empresariales: aplicando precios de venta acordes con el mercado, mejorando sensiblemente el capítulo de compras sin deterioro de la calidad, reduciendo en un 20% el consumo energético que en nuestro caso supone el 15% del coste total, reduciendo fuertemente los niveles de rechazo y eliminando cualquier retraso en las entregas.

Los buenos Resultados, que se han ido confirmando a lo largo de todos los meses de este año, nos hacen ver con moderado optimismo el futuro de esta Cooperativa, pero siempre que se cumplan las ayudas solicitadas al Gobierno navarro y a Caja Laboral. Si todo ocurre conforme a nuestras previsiones, durante los próximos cinco años serán positivas todas las Cuentas de Explotación, generaremos un importante Cash-flow y conseguiremos unas ventas globalizadas de 3.500 millones, haciendo de Sakana un importante elemento tractor del Cooperativismo navarro.

En **Ohiana** hemos ido corrigiendo los problemas de estructura internos, reduciendo drásticamente los costes fijos al racionalizar todo el sistema de fabricación, almacenes, compras, gestión de cobros etc., logrando hacer descender el umbral de rentabilidad de la empresa a una cifra mucho más cercana a nuestras posibilidades. Sin embargo, aún no hemos conseguido el adecuado nivel de ventas y tenemos que trabajar mucho en crear una red comercial más eficaz y en llegar a un producto propio, ya que de momento seguimos fabricando con licencia alemana.

Tenemos confianza en la buena respuesta que parece está teniendo esta línea diferenciada que acabamos de lanzar, pensada para el equipamiento de colectividades, y nos anima el hecho de que el margen de ventas para llegar al punto cero ya no parece tan difícil de alcanzar.

Por último, en **Ortza** tenemos una empresa de Resultados equilibrados, aunque sin duda insuficientes para acometer el endeudamiento a largo plazo. Ortza cuenta con un producto de diseño propio que es la escuadradora y con gran implantación en el mercado español. Nuestro reto comercial está en consolidar este mercado interior y en asentar la exportación (30%) en Europa y Estados Unidos. En cuanto al producto, además de afianzar la venta de las máquinas combinadas necesitamos buscar otro producto más alternativo, que nos

evite la excesiva dependencia actual de la escuadradora.

— **La impresión que da el Grupo Goikoa tras la exposición que acabáis de hacer, es que la fase de crisis aguda ha quedado atrás, que los buenos Resultados van a ser algo normal en vuestras Cooperativas y que el relanzamiento es ya definitivo. ¿No suena esto a un cierto aire triunfalista?**

— La realidad objetiva es que vamos mucho mejor. Pero por supuesto, no demos de vista que estamos obteniendo un Cash-flow positivo gracias a dos factores fundamentales: a las cuantiosas ayudas de Caja Laboral y al esfuerzo que están realizando nuestros colectivos, trabajando bastantes horas por encima del calendario laboral y cobrando índices del 70-80% de CLP.

Pero también hay que decir que en un pasado muy próximo, contando con ayudas y circunstancias muy similares, los Resultados fueron completamente distintos. No cabe duda que aún nos queda un largo camino por recorrer, pero también es cierto que hemos dado un salto cualitativo importante en los últimos meses y que por ello ahora podemos ver el futuro con bastante más optimismo.

— **¿En qué fase os halláis actualmente dentro de vuestro proceso de constitución como Grupo?**

— Hay que empezar recordando que el Grupo Goikoa nace en un momento crítico, con todas las Cooperativas inmersas en serios problemas y que la configuración como Grupo vino de forma un tanto forzada. Ahora que vamos viendo las cosas mejor y que las perspectivas de futuro aparecen más claras, pensamos que ha llegado el momento de ir llenando de contenido a la integración formal.

Este año y medio que llevamos juntos se ha ido produciendo un mayor acercamiento y similitud entre las distintas Cooperativas, lo que facilita la búsqueda de normas comunes. Ahora tenemos que consolidar nuestra imagen como Grupo mediante mecanismos de interrelación más avanzada.

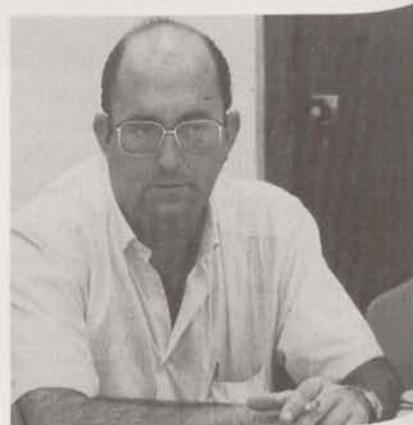
— **¿Qué pasos estáis dando o pensáis dar en este sentido?**

— De momento hemos creído conveniente iniciar en los órganos del Grupo el estudio de los Estatutos de las Cooperativas, tratando de hacer una normativa superior que sea aprobada por todas independientemente, pero que sea común a todas en los aspectos

Ramón Irureta
(Presidente de Goikoa)



Sebastián Etxeberria
(Director General de Goikoa)

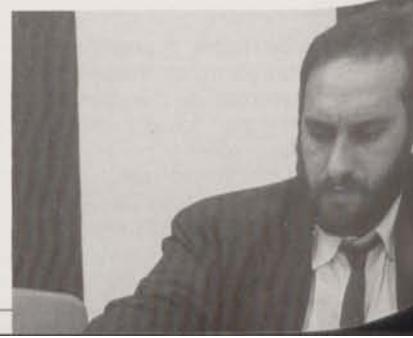


Ángel Salazar (Gerente de Gaiko)

básicos. Estamos un poco a la espera de lo que decida la Ley de Cooperativas estatal o la posible Ley de Cooperativas navarra, si bien tenemos muy claro que el funcionamiento de las Cooperativas del Grupo Asociado a CLP supera a los Estatutos que están pensados genéricamente para cualquier tipo de Cooperativas del Estado.

— **Ahora que comienzan a verse los Resultados positivos ¿pensáis que ha llegado el momento de ir pensando en la Redistribución de Resultados o el tema requiere una mayor maduración?**

Paco González (Gerente de Bertako)



— Probablemente sí, ya que consideramos que la Redistribución es como la culminación de todo un proceso de integración y no el punto de partida. Aunque es cierto que nuestras Cuentas de Explotación están comenzando a arrojar Resultados positivos, pensamos que no es el momento adecuado para su Redistribución, entre otros motivos porque somos muy conscientes de que tales Resultados se producen gracias a unas enormes ayudas de Caja Laboral de las que aún no podemos desprendernos. Posiblemente habrá que empezar con Redistribuciones no al 100% sino mucho más simples.

— ¿Tenéis previsto incrementar los Servicios Centrales del Grupo?

— De momento la experiencia anterior no nos hace ser muy favorables a la creación de grandes estructuras de Grupo. Además hay que tener en cuenta que somos un pequeño Grupo de 200 personas, cuyo objetivo prioritario es consolidar las empresas y el empleo, evitando cualquier tipo de gasto que no tenga justificación evidente.

Por otro lado, el hecho de que exista una gran dispersión entre los productos de las Cooperativas del Grupo imposibilita el establecimiento de políticas comerciales comunes, haciendo muy difícil la creación de estructuras de Grupo en tal dirección. Sin embargo, no cabe duda que habrá que afrontar en el futuro algún tipo de Servicio tendente a la resolución de los problemas en el campo de los Recursos Humanos, en el control financiero de las Cooperativas etc. que deberán culminar con la creación de estatutos de promoción.

— Entre las entidades de cobertura del Grupo Asociado figura en primer término la propia Caja Laboral ¿qué opinión os merece su actuación?

— Está muy claro que somos el

ejemplo viviente de la solidaridad de Caja Laboral. No obstante, también hay que decir que en algunos colectivos existe un cierto sentimiento como de haber sido desatendidos por parte de Caja Laboral una vez lanzada la promoción, es decir, de no haber conducido debidamente a sus promotores, lo cual habría sido la causa de las dificultades posteriores.

Es posible que este sentimiento tenga algo que ver con la menor tradición industrial navarra, respecto a Guipúzcoa y Vizcaya, y con el hecho de que el Cooperativismo asociado a Caja Laboral no ha mostrado hasta el presente demasiados aspectos positivos en sus experiencias industriales navarras, aunque también hay que tener en cuenta que todas nuestras Cooperativas nacieron con la crisis encima.

— En este capítulo, algo habrán podido aportar los Servicios de la División Empresarial de CLP.

— Estamos muy lejos de Mondragón y por eso nos cuesta a veces conectar. Utilizamos casi normativamente los Servicios de Auditoría y tenemos la lógica relación con los Servicios de Intervención, como condición resultante de las condonaciones. Nos resulta más difícil contactar con otros Servicios: por ejemplo con el Dpto. de Producto, desde el momento en que nuestra preocupación actual no es precisamente la de desarrollar nuevos productos sino afianzar los que tenemos.

Sí utilizamos en alguna medida los Servicios de Asesoría Jurídica y nos gustaría emplear mucho más los de Personal, que hasta ahora no ha resuelto ninguno de nuestros problemas. Al

hablar de personal es obligado mencionar al proyecto Ikasbide que está muy bien, pero del que nos resulta difícil beneficiarnos en estos momentos, ya que no podemos soportar el coste de una persona cualificada sin que cumpla un trabajo definido. Quizá debería ser la propia Caja Laboral la que se ocupara de preparar a gente de Navarra pensando en nuestros Grupos.

Otro tema de gran interés para nosotros ha sido el curso directivo-gerencial, al que nos hubiera encantado asistir, pero que nos ha resultado totalmente imposible por el tiempo que supone y por la delicada situación en que están nuestras empresas.

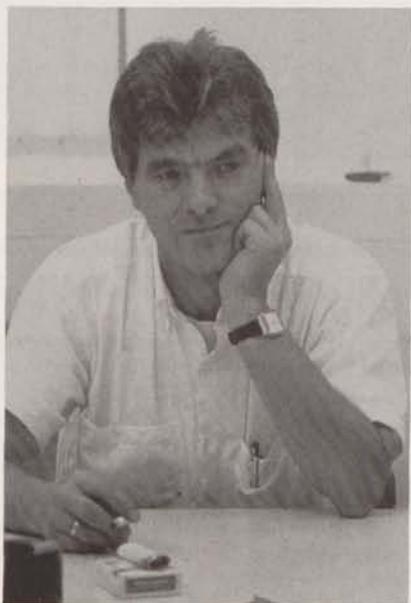
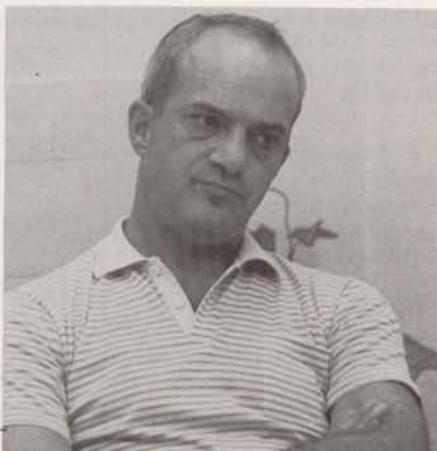
— Por último ¿qué visión tenéis de Lankide-Export y de Lagun-Aro?

— De acuerdo con la experiencia que tenemos, Lankide-Export puede resultar de interés para Cooperativas de mayor volumen de negocio que las nuestras, ya que las comisiones que tiene estipuladas desbordan nuestras posibilidades de pequeña empresa.

En cuanto a Lagun-Aro, reconocemos que el nivel de asistencia especializada que nos presta es muy bueno, al menos aquí en Pamplona, aunque advertimos ciertas carencias en lo que respecta al médico de cabecera. En lo tocante al empleo sus prestaciones son generosas, pero resulta chocante su obsesión por la normativa y una cierta inflexibilidad, que lleva en ocasiones a situaciones absurdas, cayendo en un concepto demasiado administrativista de sus funciones.

Hablando de empleo, convendría añadir que en nuestro Grupo las recolocaciones resultan bastante complicadas, debido a la enorme dispersión geográfica de nuestras Cooperativas, lo que se traduce en un obstáculo evidente a la hora de racionalizar los efectivos de nuestras plantillas en momentos determinados de crisis. ■

Josetxo San Martín
(Gerente de Ortza)



Koldo Amezqueta (Gerente de Oihana)

Carmelo Benavente (Gerente de Sakana)





IRAUNKOR, MAS DE 60 MILLONES PARA FORMACION PERMANENTE

El Centro de Gestión IRAUNKOR, dedicado a la Formación Permanente, constituido por las escuelas universitarias de Ingeniería Técnica de Eskola Politeknikoa de Arrasate y Estudios Empresariales de Oñati, dedicará más de 60 millones de su presupuesto a la formación permanente durante el nuevo curso que se ha iniciado el mes de setiembre.

El Centro está patrocinado por el Departamento de Trabajo, Sanidad y Seguridad Social del Gobierno Vasco (Viceconsejería de Empleo).

IRAUNKOR acaba de hacer público el programa con una oferta de 89 cursos monográficos destinados a técnicos y profesionales de los distintos niveles. El número de horas lectivas es de 6.340 y esperan impartirlos a más de 1.508 personas.

Estos cursos desarrollarán temas tanto en el área técnica como administrativo-financiera.

El Programa de Actividades 86/87 de Iraunkor se encuentra a disposición de los interesados en Eskola Politeknikoa (teléfono 943 - 79 47 00) y ETEO (teléfono 943 - 78 13 11), donde podrán adquirir mayor información sobre los cursos que esquemáticamente se señalan en el cuadro.

Centro	Ciclos	N.º Cursos	Horas Totales
ESKOLA POLITEKNIKOA	- Cálculo, diseño y construcción de elementos de máquinas e introducción al CAD/CAM	2	130
	- Control numérico. Programación manual y asistida por ordenador	2	126
	- Programación y utilización del CNC 8000 de Aurki	4	160
	- Automatismos: Autómatas Programables. Neumática e Hidráulica	3	190
	- Gestión de Producción y Control de Calidad	3	100
	- Informática técnica e introducción a la inteligencia artificial	3	270
	- Microprocesadores. Arquitectura y programación de microprocesadores de 8 y 16 bits	4	320
	- Electrónica general. Captadores y adquisición de datos	2	120
	- Diseño Industrial y Gráfico	1	30
	E.T.E.O.	- Estudios Contables	3
- Informática de Gestión		7	228
- Régimen Fiscal de la empresa		3	42
- Marketing Básico		1	18
- Derecho Mercantil		1	18

SEGUNDO CURSO DIRECTIVO GERENCIAL

En este mes de octubre se va a dar comienzo, en Ikasbide, el segundo curso Directivo Gerencial. De acuerdo con las conclusiones habidas tras el desarrollo del primer curso, se mantiene prácticamente el mismo esquema de programación del anterior, abordando las Áreas de Dirección Gerencial, Empresa Cooperativa, Económico-Financiera, Comercial Marketing, Producción y Recursos Humanos.

Los simposios se han anulado por el momento, en beneficio de una mayor intensificación en algunos de los temas. El número de horas totales de impartición del curso sigue siendo de 300.

Su desarrollo va a resultar más prolongado que el anterior, ya que se ha tenido en cuenta, de una manera primordial, las necesidades de dedicación de los asistentes a sus empresas en algunas fases del curso. Es por ello, por lo que se prevé su culminación hacia el mes de junio. El número máximo de alumnos asistentes se ha fijado en 28 entre Gerentes y Directivos del Grupo Cooperativo Asociado a Caja Laboral Popular.

* Organizado por la División Empresarial

SEMINARIO SOBRE "CASH MANAGEMENT"

Los Departamentos de Personal y Administrativo-Financiero del Área de Asesoramiento de la División Empresarial organizaron para los pasados 16 y 17 del presente mes de octubre un Seminario sobre "Cash Management" en la Casa Torre de Otalora (Ikasbide).

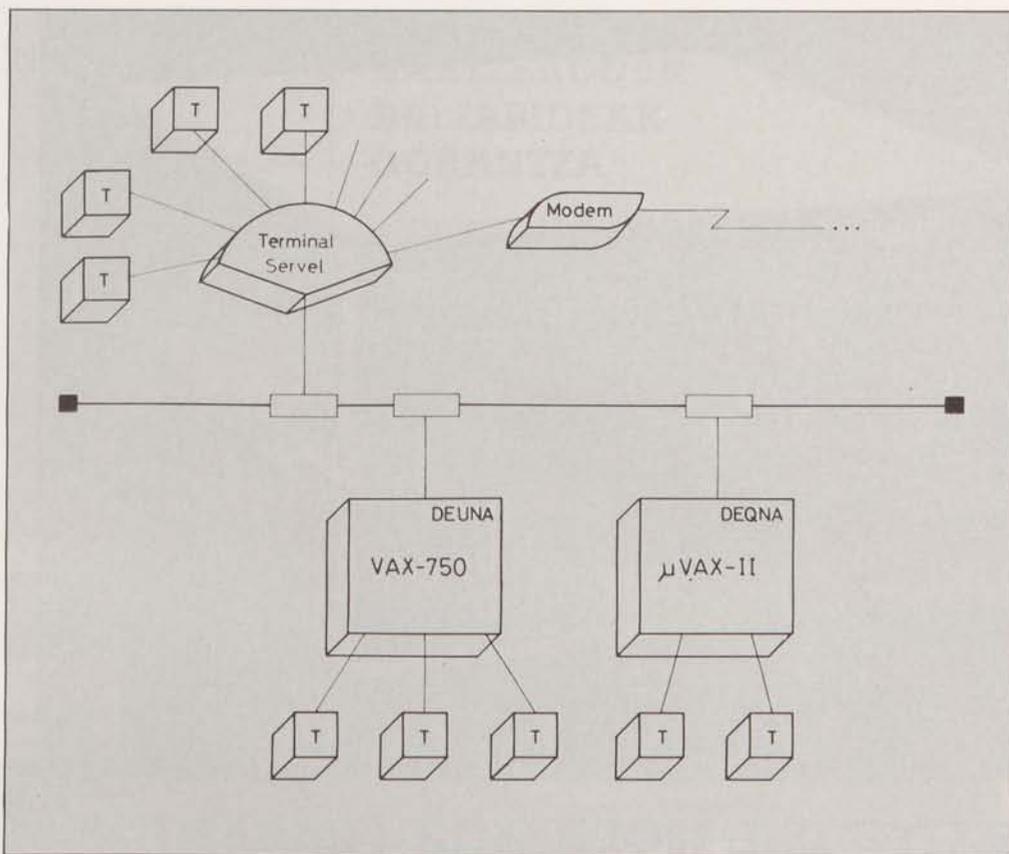
Impartido por los profesores Francisco García

Hernández y Angel Sotomayor Cerdeño el Seminario tuvo una aceptación tal que sobrepasó todas las expectativas a juzgar por el número de matriculados en el momento de redactar estas líneas. Tal es así que en función de las posibilidades de tiempo que presenten los profesores se espera celebrar el mismo Seminario con otros dos

grupos en las semanas próximas.

El Seminario está dirigido para gerentes y directores del Área Administrativo-Financiera de las empresas del Grupo.

El Departamento de Personal gestiona para los próximos meses otros seminarios de interés que serán comunicados oportunamente.



PRIMERA RED DE AREA LOCAL EN ESKOLA POLITEKNIKOA

Por primera vez en el Valle del Léniz y más concretamente en Eskola Politeknikoa, se ha realizado la conexión mediante red local de dos ordenadores trabajando en el campo científico-técnico.

La red es un cable coaxial de 70 m. de longitud, fabricado por DIFITAL, del tipo ETHERNET y con protocolo de comunicaciones DECNET FASE IV.

La citada red ha permitido la conexión de un VAX 11/750 y un MICROVAX II, trabajando ambos como nodos terminales.

Un Terminal-Server conectado a la red y ubicado en Saiolan, permitirá la conexión de 8 periféricos, que tendrán acceso indistinto a cualquiera de los dos nodos terminales.

Aunque la longitud actual

de la red es sólo de 70 m., puede alcanzar los 2 Km., si bien en ese caso necesitaría del concurso de sendos repetidores cada 500 m.

Las necesidades de informatización de Eskola hacen prever en un futuro no lejano la ampliación del número de nodos a 6 para dar el debido servicio a diversas actividades tales como Servicios Centrales, Control Numérico, CAD/CAM y Formación

Permanente.

Sería por otra parte posible conectar esta red local a otros ordenadores de DIGITAL que ya existen en el Valle en distintas entidades, tales como Ikerlan y Ulgor-Garagarza. Esta conexión permitiría poner en común todos los recursos informáticos que se estimase oportuno, haciendo uso de la red conmutada (a través de Telefónica).

Joxe Azurmendi

EL HOMBRE COOPERATIVO

Pensamiento de Arizmendiarieta

JOXE AZURMENDIRÉN "EL HOMBRE COOPERATIVO" JAPONIERA ITZULI

Ekusadiko Kooperatibak bisitatu ondoren joan zen Abuztuan, Joxe Azurmendik idatzitako D. Jose Mariaren pentsamentuari buruzko "El Hombre Cooperativo" delako liburua beraren hizkuntzara itzulpena egiteko

interesaturik dago talde japoniar bat.

Interaturik dagoen taldeak esaten digunez, 1987. urtean zehar hasi eta bukaera emango diote lan neketsu horri: liburua 800 orrialde baino gehiago ditu.



* Desarrollado íntegramente por Osatu, S. Coop.

EXITO DEL ISOPRESOR TIMPANICO MUSCO NT³

La Cooperativa OSATU, de Berriz, desarrolla y fabrica íntegramente la línea de productos "Bexen" destinados a la electromedicina con las tecnologías electrónicas más evolucionadas en campos concretos como la monitorización, desfibrilación, unidades de parada cardíaca, registros para monitorización en cabecera, electrocardiógrafos monocanales y otros.

Recientemente ha presentado en el mercado, fruto de las investigaciones realizadas por los doctores Murueta-

goyena y Scola, el isopresor timpánico Musco NT³, equipo para el tratamiento de las enfermedades del oído medio, que permite la aplicación de aire a presión variable a través de las fosas nasales para el tratamiento de la insuficiencia y disfunción tubárica.

Mediante la aplicación citada se consiguen resultados muy positivos como la normalización o mejoría de la imagen timpánica, desaparición del GAP audiométrico y mejoría de la presión en el oído medio, tanto a plazo medio como de inmediato. El Musco NT³ permite

el paso al oído medio no solo de aire sino también de medicación en aerosol o spray.

OSATU, S. Coop., ha participado en distintos simposios, como lo han sido los celebrados en Madrid (Octubre 1985), Trento (Abril 1986) y París (Octubre 1986). Próximamente lo hará en el Simposio Internacional de Técnicas Nuevas en Otoneurología a celebrar en Cruces y en la Reunión Anual de la Sociedad O.R.L. Española que se desarrollará en Madrid el mes de Noviembre del presente año.



RADAR FAGOR AMPLIA LA GAMA DEL PEQUEÑO ELECTRODOMESTICO

La empresa cooperativa RADAR, perteneciente al Grupo FAGOR, completa su gama de productos con la incorporación de los nuevos modelos **Convex** de olla a presión, así como los **Hornos de Sobremesa** con grill. Este último tiene todas las ventajas del horno tradicional, son portátiles, no necesitan instalación y están

dotados de termostato, selector de intensidades para horno y grill y puerta abatible.

RADAR FAGOR completa su catálogo con baterías de acero inoxidable, sartenes de diseño exclusivo, así como batidoras-mezcladoras y calefactores termoconvectores.

KOOPERATIBEN SALMENTAK HOBETZEN...

Aurtengo lehen sei hilabetetan aurrez eginiko prebisiok betetzea zaila ikusten ba-zen ere, Uz-taila eta Abuztua oso onak izan direla esan beharko litzateke. Hobe-kuntza horrek, urtean zehar egon diren salmen-ten kopurua asko jaso du benetan, prebisiorekin konparatuz %97 baino

gehiago lortu bait da Abuztua amaitzerakoan.

Azkenengo eboluzio on honek jarraituko balu, badirudi Kooperatiba Taldeko enpresek urtea ondo bukatuko dutela, hau da, irabaziarekin, gogor eta negatibo izan diren urte batzuk pasa ondoren.

Lan Kide Aurrezkia

HARTZEKODUN BALIABIDEAK GORANTZA

Ezin hobea Lan Kide Aurrezkiak lorturiko hartze-kodun baliabideen gorantz 1986. urteko zortzi hilabete pasa direnean.

1986.8.31ko Balantzeak esaten digunez, urte ha-sieran 146.970 miloi ppta. ko-puritik 165.056 miloira pasa da, %12,31 gehituz. Euska-diko beste zortzi Aurrezki

Kutxek izan duten gehikun-tza horren portzentaia har-tzerakoan, batez bestekoa erdira ere ez dela heldu esan behar, %5,69 izan bai dute.

Abuzturako L.K.A.k zuen prebisiorekin konparatuz, izan duen 18.086 miloi peze-tako hazkunde absolutuak %14,8 desbiraketa positiboa suposatzen du.



GOGAR LANZA AL MERCADO LA NUEVA LINEA TX DE CAJAS ACUSTICAS DE ALTA CALIDAD

Este mes de Octubre, Gogar ha presentado en el mercado su última línea de cajas acústicas de alta calidad compuesta por tres modelos diferentes; TX-2, TX-4 y TX-6 en las que la cooperativa ha puesto en juego toda su experiencia y conocimiento adquiridos en los últimos años en el diseño y fabricación

de recintos acústicos.

Este año 1986 está siendo por tanto para Gogar, un año de muchas innovaciones en su catálogo, ya que como mencionábamos en el TU del mes de mayo, la cooperativa ubicada en URRETXU presentó a principios de año su nueva gama de equipos de alta fide-

dad de marca "Easter" caracterizados por un nivel óptimo de precios (por menos de 60.000 pts. se puede obtener un equipo estereofónico completo con amplificador, giradiscos, sintonizador, doble pletina de cassette y cajas) y por la reducción a niveles mínimos del índice de averías.

DANOBAT VENDE TECNOLOGIA EN U.S.A.

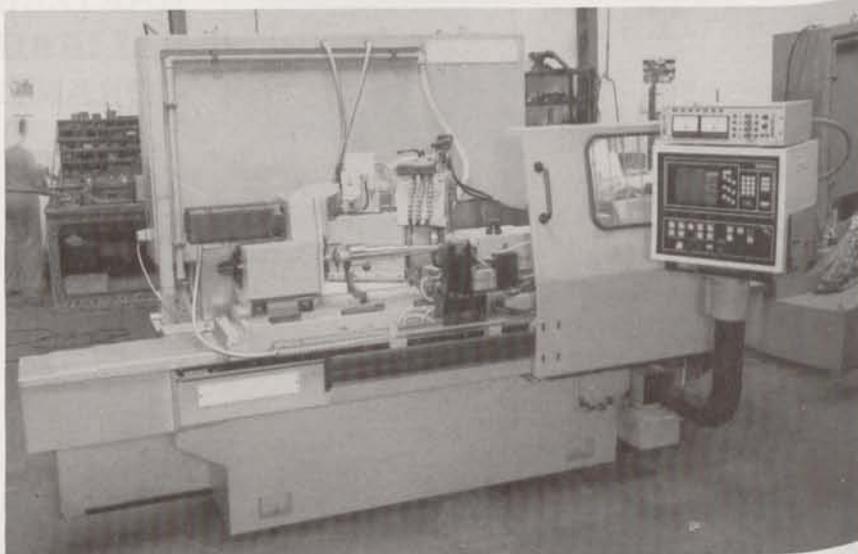
Como es conocido, DANOBAT, S. COOP. es la empresa fabricante de máquina-herramienta de mayor entidad y, además, de manera muy destacada, de todo el estado-español.

En su historia ha mantenido una posición de vanguardia tecnológica en su especialidad, ocupando también un lugar muy importante a nivel europeo. También se ha caracterizado como exportadora de productos de elevado contenido tecnológico. En los últimos años ha vendido tecnología y llevado a cabo importantes exportaciones.

Pero, quizá, el logro tecnológico más destacado sea su reciente acuerdo con el mayor fabricante mundial de máquina-herramienta, CINCINNATI MILACRON Inc., de Cincinnati (Ohio-USA), empresa con la que ha llegado a un acuerdo por el que MILACRON compra tecnología de DANOBAT y comercializará, en el mercado mundial, una rectificadora cilíndrica de control numérico fabricada en el País Vasco.

Estas máquinas de CN serán ofertadas en las versiones de muela angular y muela recta y podrán efectuar rectificados de precisión en piezas cilíndricas multidímetros y longitudes hasta 500 mm. Ambos modelos disponen de un motor de 10 HP en el cabezal muela y una velocidad periférica máxima de 45 m/seg.

Según los términos del acuerdo, DANOBAT fabricará la rectificadora para su envío a MILACRON en USA, donde



será equipada con el control ACRAMATIC 700 G. La venta de estos productos, en todo el mundo, será exclusiva de MILACRON y se realizará a través de su extensa organización de ventas y asistencia. DANOBAT también ofrecerá la máquina en el mercado mundial, con otras marcas de control numérico.

Su presentación se ha llevado a cabo en la INTERNATIONAL MACHINE TOOL SHOW de Chicago (Illinois), entre el 3 y 11 de setiembre, en el stand de MILACRON con una excelente acogida. En Europa, la máquina será expuesta en la 14ª BIENAL INTERNACIONAL DE LA MAQUINA-HERRAMIENTA, prevista celebrar en

Bilbao este mes, entre los días 22 y 29.

Los primeros suministros se llevarán a cabo durante los primeros meses de 1987. Todas las máquinas recibirán el servicio de ventas, asistencia y garantía previsto para cualquier máquina-herramienta de MILACRON y DANOBAT.

Estos acuerdos, que se unen a otros del mismo orden llevados a cabo por otras empresas del grupo, constituyen hechos favorables muy destacados y que constituyen logros tecnológicos, consecuencia del reiterado esfuerzo de las cooperativas en la investigación, el campo comercial y los procedimientos de trabajo durante las últimas décadas.

* Realizado por Berriola, S. Coop.

SISTEMAS DE CONTROL DE PROCESOS BASADOS EN MICROPROCESADORES PARA ALTOS HORNOS

El Departamento de Ingeniería de Sistemas de Berriola, S. Coop. está realizando en tres fases varios sistemas de automatización basados en microprocesador programable (PLC) en la modernización de la planta de ANSIO de Altos Hornos de Vizcaya que a continuación se describen:

- Sistemas de control y regulación automático con visualización centralizada de alarmas y estado de celdas de 30.000 V., 5.000 V., 380 V. y transformadores.
- Sistemas de control y regu-

lación de la planta de fabricación de aire metanado.

- Sistema de control, regulación y visualización de la depuradora de aguas del tren de laminación de bandas en caliente.

Dichos sistemas se han

realizado con tres PLC del tipo 135U de 1.300 entradas-salidas lógicas y 186 entradas-salidas analógicas, tres monitores de TV en color y 3 impresoras.

Con la aplicación por Berriola de estas nuevas

tecnologías a los procesos de fabricación, un solo operario, puede controlar y dirigir desde la sala de control tres procesos, lo que por los medios clásicos se necesitaría un mínimo de once personas.



COLABORACION ENTRE "FECOAN" Y EL "GRUPO MONDRAGON"

El pasado 24 de setiembre se firmó en Sevilla un PROTOCOLO DE COLABORACION MUTUA entre la Federación de Cooperativas de Andalucía (FECOAN) y el Grupo Cooperativo de Mondragón.

En este primer establecimiento de los de unión entre ambas entidades se propone la realización de acciones de interrelación educativa mediante el intercambio de alumnos y profesores, así como la creación de bases de intercooperación comercial y posibilidad de establecimiento de intercambios de técnicos y de organización de seminarios y estudios cooperativos. Se trata de un primer acuerdo genérico que será desarrollado y precisado en posteriores contactos de los representantes de ambas entidades.

EUSKADI V. KOOPERATIBA IHARDUNALDIAK

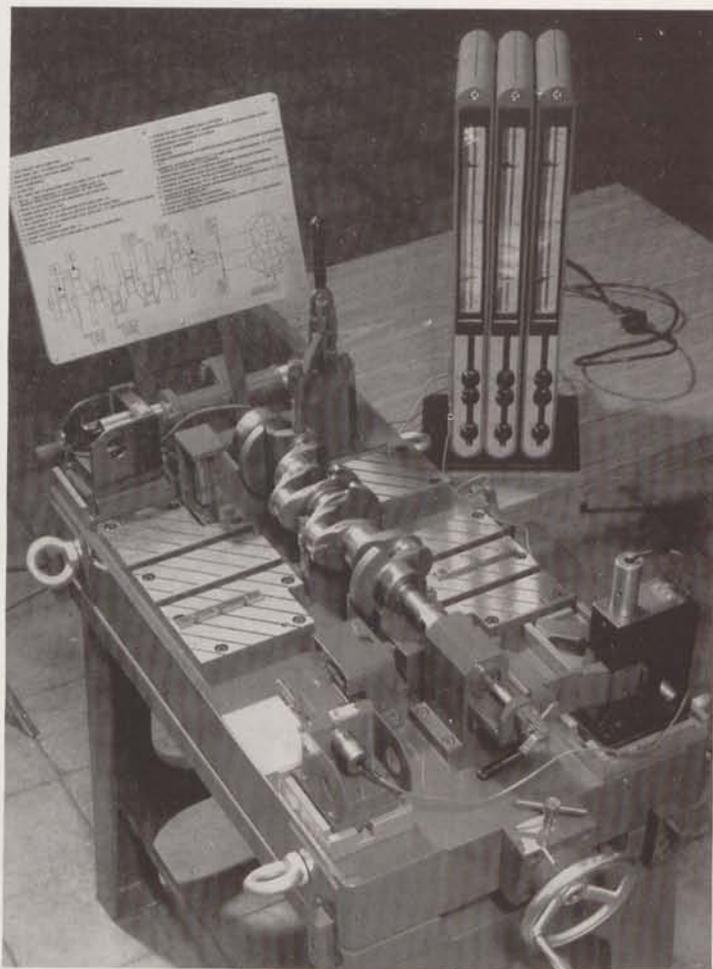
Eusko Jaurlaritzako Kooperatiba eta Gizarte-Ekonomiarako Zuzendaritzak antolatuturik Irailaren 22tik 25era eta Donostiako Zuzenbide Fakultatean Euskadiko "V. Kooperatiba ihardunaldiak" ospatu ziren.

Lau egun horietan zortzi gai edo ponentzia eman eta aztertu ziren, amaiera Lan Sailburu den Jon Azuak eman zielarik.

Hizlariak, Bartzelona, Bilbao eta Donostiako Unibertsitate ezberdinetatik etorritakoak ziren, eta horiekin batera Jaurlaritzako Kooperatiben Zuzendaria den Jabier Dibar-ek ere parte hartu zuela esan behar.

Egunero 30-40 lagun inguru joaten baziren ere, kopuru hortatik gehienak gasteak izan zirela azpimarratuko genuke.

Urrian zehar unibertsitateko ikasleentzat beste bi ikastaro antolatu direla esan behar da baita ere, bat Gasteizen eta bigarrena Donostian bertan. Kurtso bakoitzak 2 hilabeteko iraupena izango du.



DOIKI EXPORTA A CUBA aparatos de verificación para cigüeñales

DOIKI, la cooperativa ubicada en Mallabia, acaba de realizar una operación importante en Cuba. A través de la empresa CRYMSA (Comercial de Rodajes y Maquinaria, S.A.) constituida con capital cubano pero radicada en España, ha firmado recientemente un contrato para la entrega de un pedido de calibres de medición neumática y mecánica a una empresa de motores que Barreiros-Chrysler está montando en aquella isla del Caribe.

El volumen de la operación alcanza los 20 millones, de los que un 60% corresponde a los aparatos de medición neumática. Dicho suministro lo afronta con la licencia de fabricación que DOIKI posee en Thomas Mercer, Ltd. del Reino Unido.

Anteriormente realizó una operación similar con FORD, a la que corresponde la fotografía y en la actualidad se encuentran ultimando otra de unos 14 millones para esta última empresa, FORD Valencia, negociada a través de FORD-MOTOR de Inglaterra. También FASA-RENAULT ha realizado sus pedidos para el bloque del nuevo motor que

dicha empresa va a fabricar en Valladolid.

El volumen de ventas que espera alcanzar DOIKI para 1986 se acerca a los 225 millones, suponiendo un 21 por 100 de aumento respecto a lo realizado el año pasado. Entre sus habituales clientes se encuentran la General Motors, Componentes de Cadiz en sus divisiones de Saginaw y Delco, empresa a la que DOIKI facturará este año alrededor de los 45 millones de pesetas.

Por otra parte, la cooperativa vizcaína se encuentra actualmente realizando una fuerte política inversora especialmente centrada en la compra de diversa maquinaria que supondrá una renovación importante de su parque a la vez que una ampliación de su inmovilizado en un 25% aproximadamente.

El factor que con mayor empuje tracciona a DOIKI, cooperativa de medio centenar de socios, es la venta de utillaje de proyecto propio, para lo que se ha preparado a lo largo de los últimos años comenzando ahora a ver sus primeros frutos.

El Ministro de Empleo Británico visitó las Cooperativas de Mondragón



KENNETH CLARKE: "CREO QUE EL GRUPO MONDRAGON ES EXPORTABLE EN ALGUNOS ASPECTOS"

José Ignacio Mora Aguirre

"No me siento San Pablo, ni me han dado ninguna fórmula mágica, pero creo que la Experiencia Cooperativa de Mondragón tiene algunos aspectos que se podrían exportar a Gran Bretaña". Con estas palabras resumió el Ministro de Empleo Británico, Kenneth Clarke, sus primeras impresiones acerca del Grupo Cooperativo de Mondragón el pasado día diez de Setiembre.

La visita, que el Ministro Británico desarrolló con carácter oficial a Mondragón, se inscribe dentro de las preocupaciones del Gabinete Thatcher en la creación de Empleo y por el acercamiento personal hacia el cooperativismo vasco del que Kenneth Clarke es un asiduo y permanente estudioso.

"He oído y leído mucho acerca de esta experiencia y desde hace diez años mi interés ha ido aumentando hasta el punto culminante que supone esta visita", dijo el Ministro en la rueda de prensa.

"El mejor ejemplo cooperativista de Europa"

Kenneth Clarke llegó a Mondragón acompañado de una amplia delegación procedente de su propio Departamento, de las representaciones oficiales británicas en España, del Director General de Cooperativas del Estado, señor Reyna y de representantes oficiales del Gobierno Vasco, entre los que se encontraba el Consejero de Trabajo, Jon Azua.

NOS HAN VISITADO...

En la jornada de trabajo que desarrolló Kenneth Clarke se incluyó una reunión conjunta con destacados representantes de la División Empresarial y Bancaria de Caja Laboral, así como las visitas a Ikerlan, Fagor Electrotécnica e Ikasbide.

— ¿Por qué su interés en conocer el Complejo Cooperativo que representa Mondragón?

— Mi interés en Mondragón nació hace diez años, cuando en Gran Bretaña se comenzó a promover una serie de pequeñas cooperativas. Son unas nuevas formas de organización del trabajo que pueden crear empleo en esta época de crisis. En este sentido, considero que Mondragón es el mejor ejemplo de cooperativismo en Europa, porque ha tenido una gran expansión y mucho éxito. Ya que ha sobrevivido a la crisis del petróleo mejor que otras naciones mayores y hoy todavía mantiene viva toda su pujanza; una pujanza que he podido observar en los hombres con los que me reunido en Mondragón.

"La idea de cooperativismo es sumamente importante para la economía occidental"

— ¿Cuál es la evolución que ha seguido Gran Bretaña en materia de cooperación como sistema económico?

— A pesar de que las primeras cooperativas nacieron en mi país hace ya 150 años, el sistema cooperativo no está muy desarrollado en Gran Bretaña. Tan solo se puede hablar de una importante red de tiendas como ejemplo más significativo. También se dan otras empresas que a lo largo de la historia se han transformado en cooperativas con un discreto éxito, como medio para afrontar la crisis y evitar el cierre, pero, en ningún caso, nada de esto se puede comparar con lo que se ha hecho en Mondragón y en el País Vasco.

— ¿Cuál es el papel que puede jugar el Cooperativismo en la solución a los problemas de empleo?

— El problema del desempleo tiene varias vías de solución: Las grandes empresas que realizan una política adecuada de marketing y de mercado, y que por tanto, van viento en popa. Por otro lado, están las pequeñas empresas y especialmente los trabajadores autónomos que se crean su propio puesto de trabajo. Me interesa mucho ver el papel que puede jugar el cooperativismo como fórmula adjunta a estas tres. La idea de cooperativismo es sumamente importante para la economía Occidental.



— Soy consciente de la dificultad que implicaría intentar trasladar en su totalidad todo el sistema organizativo de Mondragón; pero creo que hay determinados puntos que sí pueden ser trasladados sin duda.

En este sentido, me gustaría que la economía cooperativa fuera un sector importante dentro de la economía capitalista.

"Aprender todo lo que podemos"

Muchos de los periodistas que interrogaron al Ministro, se interesaron de manera especial por el tema comercial que presumiblemente también habría interesado a Kenneth Clarke.

— "Aunque es un tema muy importante, no se han firmado acuerdos a nivel de Gobierno, además el mejor acuerdo que se puede firmar con las empresas de este Grupo Cooperativo es enviar a otras delegaciones inglesas para aprender de estos hombres todo lo que se pueda. En este sentido próximamente visitará Mondragón el Jefe de Desarrollo Cooperativo de la Administración Británica".

Kenneth Clarke, que ha sobrevivido a la última remodelación ministerial hecha por Margaret Thatcher, se mostró gratamente impresionado por el grado de organización y coherencia que encontró dentro del Grupo. En la reunión con los responsables del Area Bancaria y Empresarial de Caja Laboral cuatro fueron las principales preocupaciones del Ministro y en torno a ellas giraron sus preguntas: Primeramente se interesó por la historia de Caja Laboral y la confianza ganada en los primeros ahorradores, de dónde consiguen los socios de las diferentes cooperativas el dinero para la aportación de Capital, de dónde surgen los técnicos cualificados que tiene el Grupo y las relaciones que mantiene el conjunto cooperativo con los sindicatos.

La visita de Kenneth Clarke se desarrolló durante los días 15 y 16 de setiembre. La delegación, compuesta por doce personas, agrupó a directivos de la Agencia de Desarrollo Cooperativo tanto de Inglaterra como de Escocia y Gales. A estos directivos les acompañaron también el Director General del Banco Cooperativo de Manchester Chris Ruck y otros destacados ejecutivos de la British Coal y British Steel Corporation.

Durante su estancia en Mondragón se entrevistaron con los responsables de la División Empresarial (tema por el que se mostraron especialmente interesados), de la División Bancaria y visitaron asimismo AURKI, COPRECI, IKERLAN e IKASBIDE.

"Cooperativas como alternativa al paro"

La visita del Señor Kenneth Clarke le sirvió también para el informe que presentó a los titulares de trabajo de la CEE. Este informe, promovido por los ministros del ramo del Reino Unido, Italia e Irlanda, propone medidas referentes a la formación en nuevas tecnologías, contratación temporal, contratación a tiempo parcial, movilidad geográfica, cómputo de jornada, cooperativas, subcontratación y autoempleo.

— ¿Cómo enfoca el Gabinete Thatcher la promoción de nuevos

empleos mediante un sistema cooperativo?

— Hay que comenzar diciendo que el paro es el problema más grave de Europa Occidental. El Gabinete de Margaret Thatcher no ha establecido una posición muy definida sobre el cooperativismo, -pero insistió el Ministro- podría establecerse si se consigue un buen modelo. En este sentido, una de mis principales preocupaciones de este viaje es saber qué elementos de la organización cooperativa de Mondragón podrían trasladarse a mi país.

— ¿Piensa usted que esta experiencia es trasladable a otras partes del mundo?

ADEMAS...

Hemos de añadir a las dos delegaciones británicas que se citan en el reportaje otras visitas de importancia.

Así por ejemplo, una veintena de directivos de CACBA, Cooperativa Agrícola de cereales de la Cuenca del Adour, cuya central se encuentra en Pau, interesados principalmente en el conocimiento de EREIN, agrupación sectorial agroalimentaria del Grupo.

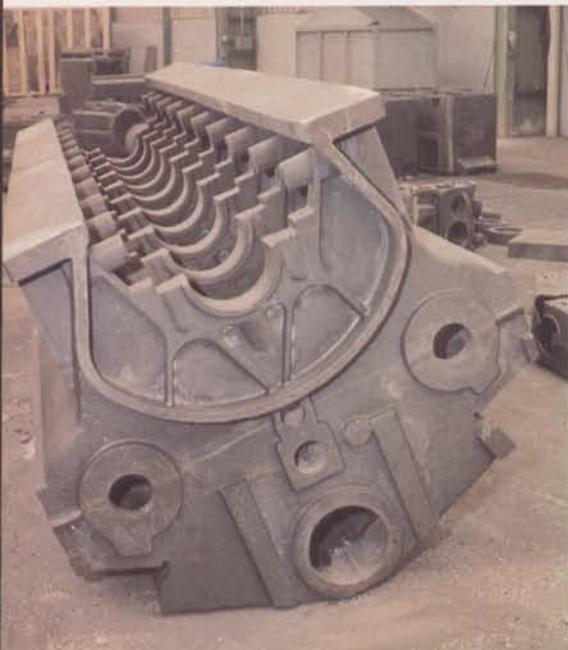
Igualmente otra representación de la LEGA italiana, esta vez de la región de Emilia Romagna. Se trata de la Asociación Regional de Cooperativas de Consumidores, cuya sede está en Bolonia, al frente de cuya delegación vino su Vicepresidente GIUSEPPE MEZZETTI.

Destacaremos también las visitas de dos delegaciones colombianas. Por un lado perteneciente a COOMEVA, representada por su Gerente General Gerardo ESTREPO y la Secretario del Consejo de Administración Patricia IMERY. COOMEVA es una cooperativa de profesionales de Colombia cuya sede se encuentra en Cali.

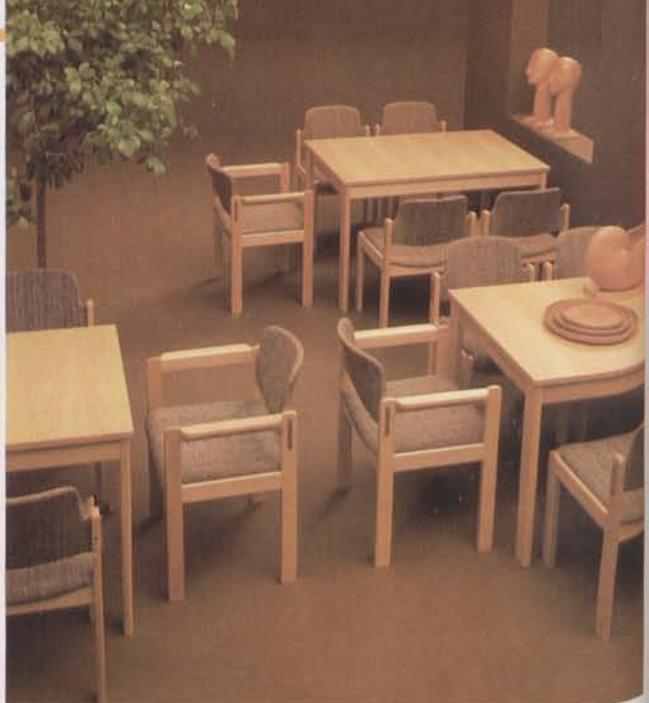
Por parte de la Fundación Carvajal nos visitaron el Presidente de su Junta Directiva Jaime CARVAJAL y el Director Ejecutivo Rodrigo GUERRERO. La citada Fundación ha desarrollado una intensa campaña de formación entre pequeños comerciantes y productores en orden a capacitarles empresarialmente, consiguiendo además la unión de muchos de ellos en agrupaciones sectoriales para la consecución de economías de escala.



Pabellones reconstruidos tras el incendio en Bertako



Bloque de motor marino fabricado por Sakana



Programa para el equipamiento de colectividades de Ohiana



Caldera de vapor pirotubular de Gaiko

UNA VENTANA AL OPTIMISMO

Año y medio después de su nacimiento, en momentos especialmente difíciles para sus Cooperativas, el Grupo Goikoa comienza a ver la luz tras un prolongado túnel de ejercicios negativos, previendo superar este año el umbral de rentabilidad como Grupo, si bien disfrutando aún de importantes ayudas de Caja Laboral.

Recuperada prácticamente del incendio que destruyó sus instalaciones productivas, **Bertako** afronta el futuro con optimismo, con un Plan de Relanzamiento a 10 años de marcado carácter expansivo en sus ventas y fuerte generación de recursos, que hará posible la total autofinanciación de las inversiones previstas.

Ortza, que cuenta con un producto de gran implantación en el mercado español y con buena aceptación exportadora (30%), trata de superar la fase de ejercicios simplemente equilibrados, consolidando las ventas actuales y potenciando el lanzamiento de un producto alternativo.

Ohiana ha conseguido racionalizar en gran medida su

organización interna y rebajar sensiblemente el umbral de rentabilidad empresarial que hoy parece más alcanzable.

En **Gaiko** se califica al presente ejercicio como de "punto de inflexión", tras una larga trayectoria de Resultados negativos y desempleo, previendo hacer parra este año y generar beneficios en 1987.

Sakana, que venía arrastrando una serie ininterrumpida de años negros, inició un despegue espectacular el pasado mes de enero que los meses siguientes se han encargado de confirmar. El cierre de ejercicio se anuncia con buenos beneficios y el Plan prevé unas Cuentas de Explotación positivas para los próximos cinco años.

Conviene subrayar, sin embargo, que la consolidación de esta evidente recuperación empresarial del Grupo Goikoa va a requerir, además de una buena gestión y del esfuerzo de los colectivos, un claro apoyo y generosidad por parte de las Instituciones públicas y de Caja Laboral, a fin de poder remontar las pesadas cargas financieras acumuladas a lo largo de los años de crisis.