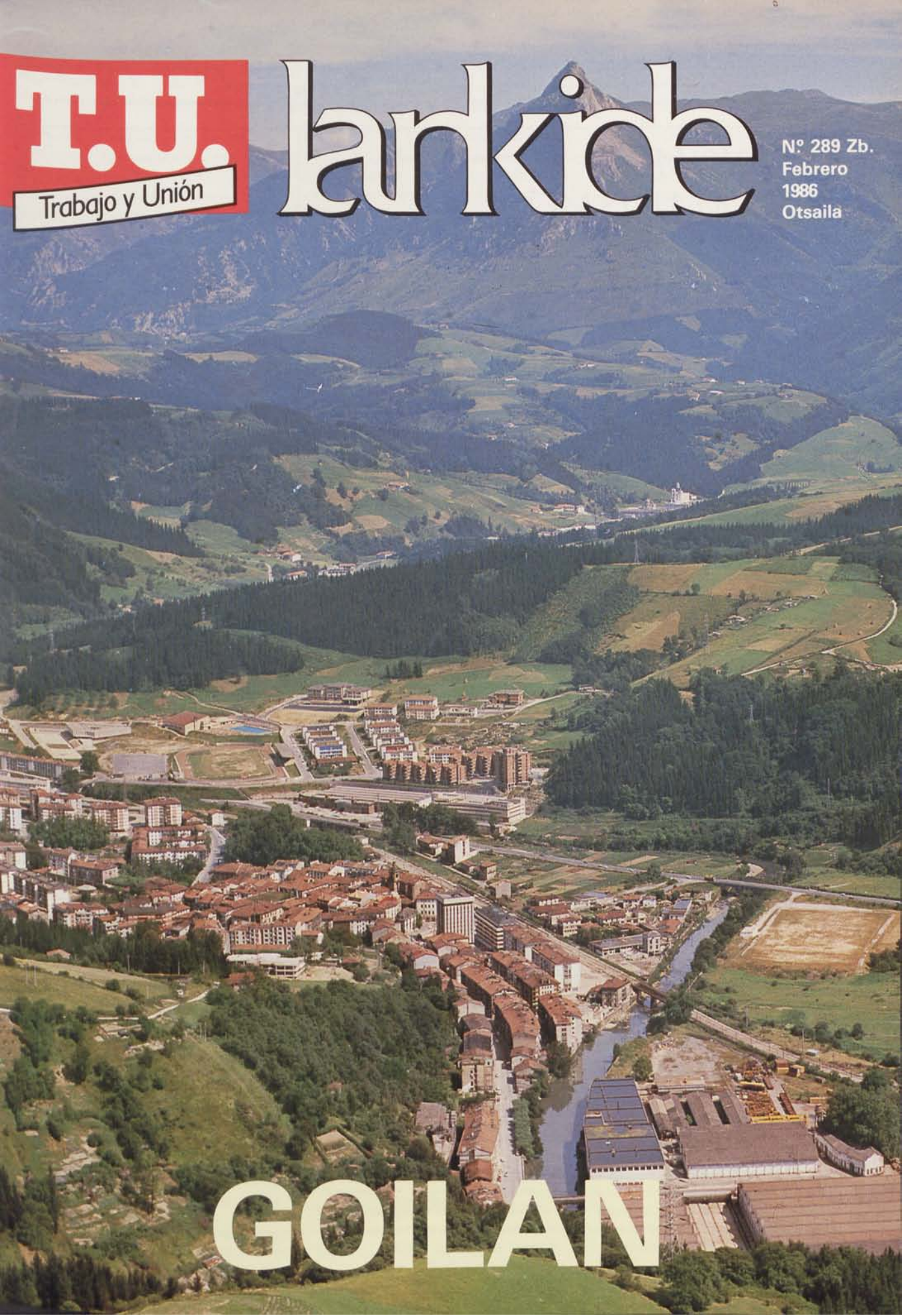


T.U.
Trabajo y Unión

lankide

Nº 289 Zb.
Febrero
1986
Otsaila



GOILAN

HEMEN ETA ORAIN

ECONOMIA Y HUMANISMO

José Mari Mendizabal

Estos días me ha escrito Mario Carota desde México. Habla de sus "Cooperativas Cristianas de Trabajo", y dice:

"Estas únicas y fascinantes cooperativas son pequeñas, débiles, frágiles, inexpertas y luchan para sobrevivir, nada más que con la fe en su trabajo y en la Providencia de Dios".

Hace unos meses estuvo Mario entre nosotros. Era un hombre grande, ingeniero, casado, con varios hijos propios y varios adoptados, retirado ya del trabajo. Se ha ido con su esposa como misionero a formar cooperativas cristianas al Estado de México.

Vino a Mondragón atraído por la fama de nuestra experiencia cooperativa y pienso que le defraudamos. Quizá se marchó desilusionado porque nada de lo que nosotros hacemos y pensamos es aplicable a su experiencia.

"Nosotros somos pobres, me decía, ¿cómo se puede exigir interés a los pobres? Eso es usura. A los pobres se les da y no se espera que devuelvan lo que recibieron".

Creo que le entendí, pero cuando hablábamos de cooperativas hablábamos lenguajes diferentes. Debe ser una rica experiencia la de Mario.

A los niños de la Ikastola les dijo: "Ustedes saben mucho de números y de lenguaje y geografía; pero nada saben de las cosas importantes de la vida; no saben nada de Dios y de los pobres".

Los niños parece que intuyeron mucho de lo que decía y le llevaron regalos diciéndole: "Gracias, Mario".

Sería interesante conocer más a fondo la experiencia de Estella y Mario. Seguramente en América Latina haya que hacer cosas como las están haciendo ellos. Entre nosotros la solidaridad fundada en la fe religiosa parece que no funciona. Bueno será encontrar otras raíces diferentes para la misma.

Materia y Espíritu

Arizmendiarieta difícilmente definía al cooperativismo. Procedía por aproximaciones, como queriendo dejar portillos abiertos a progresivos avances.

Se resistía a decir que cooperativismo es esto y sólo esto, porque veía que podría ser esto y eso también. Desde que entendía que la cooperativa es una empresa y un compromiso entre personas en orden a la consecución de unos resultados económicos a través de la prestación de unos servicios o de la fabricación y comercialización de productos, nuestras cooperativas concretas tienen una clara vocación económica que no tiene por qué estar reñida con su vocación humanística. Podríamos decir que la finalidad de nuestras cooperativas es humana y, por tanto, económica.

Lo primero que se me ocurre es pensar que corremos el riesgo de distinguir tanto la materia y el espíritu que los hagamos antagonistas. Separar tanto el alma del cuerpo que vengamos a decir que el alma es buena y el cuerpo malo. Algo así como si el hombre de verdad fuera el alma que palpa las paredes internas de la cárcel del cuerpo sin poder salir.

Esta visión dualista, no unitaria, destruye al hombre, y nos hace tratar a las cosas materiales como si nos mancharan o fueran malas.

El Hombre es, ante todo, cuerpo vivo, pensante; si tiene alma o no tiene es una elucubración posterior. La tiene, pero tan amarrada y amasada al cuerpo que son uno, el hombre.

En las cooperativas no basta hablar de espíritu cooperativista; hay que llegar a realidades tangibles, materiales, sin los cuales no hay cooperativa. Si la estructura material está bien ya trataremos de construir el ser cultural, el ser moral y el ser espiritual.

La actividad económica es una noble actividad humana y no creo que andemos mejor de espíritu porque andemos peor de economía.

Arizmendiarieta eso lo tenía muy claro:

"La empresa no puede ni debe perder ninguna de las virtualidades de eficiencia por el hecho de que en la misma los valores humanos disfruten de plena prevalencia sobre los recursos puramente económicos o materiales, antes bien, debe por ello mismo acentuar su eficiencia y calidad".

Ascésis económica

Todos sabemos los peligros que entraña la riqueza; por eso mismo uno de los ejercicios más importantes de ascética económica es limitar el afán de lucro personal, primar el trabajo y no el capital, ahorrar y posibilitar la entrada en el proceso productivo de masas dinerarias que se reúnen poco a poco, tributar con justicia, dar lo superfluo a los pobres, etc.

Una de nuestras finalidades es la humanización de la Economía, concretamente la puesta al servicio del hombre de la actividad económica. Si echáramos en olvido esto correríamos el riesgo de aprisionar al hombre con lo que deberíamos liberarlo. La pobreza o la indigencia oprime al hombre. El excesivo afán de lucro también lo deshumaniza.

El rasgo de solidaridad más fuerte que podemos dar es quizá el de la limitación de diferencias económicas, que seguramente es ejemplar y hasta excesivo a la vista del cuadro de la página 26 de "T.U. LANKIDE" de Enero de 1986, que detalla la situación retributiva de los ejecutivos en las cooperativas en 1985.

Es muy posible que en eso hayamos sido modélicos, ejemplares y hasta ilusos, pero se ha dado y desde que se ha dado no es imposible.

Es muy posible que el conjunto de no ejecutivos de las cooperativas estemos también por debajo de otras empresas, y eso no es bueno. No debemos seguramente andar por arriba, pero de ninguna manera por debajo, si queremos mantener el prestigio de la EXPERIENCIA y el contento del colectivo de trabajadores cooperativistas.

CON NOMBRE PROPIO

Para la mayor parte de los vascos, especialmente para los que viven en zonas fuertemente urbanizadas, de algún modo "centrales", la mención del Goierri evoca paisajes rurales, a veces agrestes, a veces idílicos; caseríos dispersos; mantenimiento de las tradiciones... En resumen, una sociedad básicamente aislada y conservadora.

Sin embargo, la imagen real del Goierri actual difiere mucho de ese estereotipo: un sector agrícola en

retroceso, un grado de urbanización notable y una actividad industrial predominante, se ajustan más a las auténticas características de la comarca. A lo que es preciso añadir una insuficiente dotación de infraestructuras y servicios sociales, en vías de lenta normalización.

En este contexto desarrolla su actividad el Grupo Cooperativo Goilan, compuesto por siete Cooperativas Industriales, institucionalización actualizada del antiguo hauzo-lan. A pesar de las dificultades objetivas, al

margen de desencantos momentáneos, la trayectoria de Goilan demuestra rotundamente el axioma de que "la unión hace la fuerza", las virtualidades de la intercooperación para hacer frente a los embates de la crisis y para gestionar el desarrollo futuro.

Goilan, una utopía hace una generación, tiene hoy un nombre propio en el Goierri y un significado: la expresión del trabajo industrial en comunidad.

non zer



Goilan, es el Grupo que da expresión al Cooperativismo en el Goierri y está integrado por las veteranas Cooperativas de Irizar, Ampo y Eredu, juntamente con Orkli, Ederfil, Kendu y Alttur. Es un Grupo eminentemente exportador ya que alrededor del 50% de su producción sigue el camino de los mercados exteriores.

La disparidad existente en la marcha empresarial de las distintas Cooperativas hace que sus responsables se planteen el presente ejercicio como "un año de reflexiones profundas y de decisiones" y que temas como el de rotación de directivos, al objeto de facilitar soluciones adecuadas a los más afectados por la crisis, sea motivo de viva discusión

dentro de Goilan. Pero al margen de las dificultades actuales, no cabe duda que Goilan es un Grupo Comarcal asentado y con personalidad, de peso y futuro en una zona particularmente tocada por la crisis.

El proyecto empresarial más ambicioso que hoy tiene entre manos Goilan es el autoportante de Irizar, al cual hacemos amplia referencia en páginas interiores y contraportada. Un proyecto del que se ha fabricado el prototipo, que cuenta con la licencia correspondiente y el número internacional de fabricante, que dispone de un buen apoyo tecnológico y una buena imagen de marca, pero que requiere un notable soporte financiero para su comercialización.

El Plan de Relanzamiento Excepcional del Gobierno Vasco y su aplicación a las Cooperativas del Grupo Asociado, recoge el análisis de Carmelo Urdangarin sobre este importante proyecto del Ejecutivo de Gasteiz. Proyecto al que podrían acogerse unas 30 Cooperativas con más de 3.000 socios en el marco de nueve Planes de Relanzamiento distintos. (Pág. 5).

La regulación de la invalidez permanente, de acuerdo con las últimas normas legislativas puede encontrarse en Pág. 9

La educación como servicio a la sociedad es la idea central del artículo de Félix Ormaechea. (Pág. 10).

Taldera Elkartzte Bideak, examina los diferentes caminos de incorporación al Grupo Asociado. Simón Mz. Arroabe distingue cuatro situaciones o grupos: Cooperativas constituyentes o fundadoras; empresas demandantes de servicios sociales, bancarios y empresariales; sociedades anónimas transformadas y empresas nacidas en el seno del Grupo por iniciativa del mismo. (Pág. 21).

Kooperatibetako Berriak, además de recoger la sección habitual de noticias provenientes de las Cooperativas del Grupo Asociado, dedica un espacio especial al Cooperativismo en Europa, sobre todo al de carácter bancario.

Ayuda a las cooperativas mexicanas

Tras la visita realizada meses pasados al Grupo Cooperativo de Mondragón nos dirigimos a la revista que ustedes publican para solicitar ayuda de ese pueblo trabajador por medio de la publicación de estas líneas. Pertenece a la Federación de Cooperativas del Estado de México, compuesta por 12 pequeñas cooperativas de producción, establecidas todas ellas en la zona de Toluca-México.

Nuestro objetivo fundamental es crear fuentes de trabajo para la gente que vive en el campo sin medios de subsistencia, tratando, por otra parte, de no sacarles de su entorno y cultura rurales. Para ello, disponemos de un fondo que se va nutriendo de las aportaciones realizadas por personas particulares y entidades, en forma de préstamos sin interés.

Tras hablar en nuestra visita con dirigentes de Caja Laboral Popular y Ularco, hemos concertado las formas de ayuda que pudieran realizarse por parte de ustedes los cooperativistas realizándoles por nuestra parte la siguiente propuesta en la esperanza de que sea bien acogida por muchos de ustedes.

1. Realizar préstamos individuales de 15.000 pesetas, sin interés, por un período de 5 años, al cabo de los cuales la Federación se compromete a hacerlos efectivos, devolviéndolos puntualmente a los prestamistas.
2. Estos préstamos se colocarían en la cuenta n.º 001.0.02140.2 de Caja Laboral Popular, abierta especialmente con esta finalidad, mediante el reconocimiento del título correspondiente a favor del prestamista.
3. La Federación informará regularmente a los prestamistas y a Caja Laboral Popular, del ejercicio y desarrollo, tanto de la cuenta como de su destino.
4. La Federación aceptaría gustosa un delegado de Caja Laboral Popular, para evaluar el empleo de los préstamos y ayudar con su asistencia técnica al éxito de la empresa.

Para más información pueden dirigirse a la Secretaría Social de Ulgor, S. Coop., teléfono 79 52 22, donde se han ofrecido para la canalización de las ayudas que resultaren.

Aprovechamos para saludarles desde México agradeciéndoles sus atenciones.

Federación de Cooperativas
del Estado de México

Cooperativismo-Ecologismo

No debería ser puesta en duda la simbiosis entre estos dos vertientes filosóficas del comportamiento social hombre-gestor y naturaleza-ecología, por estar ambas directamente unidas en lustras por un mismo cordón

umbilical. Pero se da la triste paradoja de que en la mayoría de nuestras Comunidades Cooperativas, como en el contexto, existe esa disociación que, aunque por herencia hemos adquirido, aún en este cuarto de siglo de experiencia no hemos podido restablecer.

Porque la Autogestión-Cooperación dejará de tener relevancia cuando esa Comunidad se vaya alejando de ese comportamiento natural en la que estaba predestinada y se inmiscuya con la naturaleza alterando así el orden prestablecido y creando otro orden de cosas anti-natural, causadas por esas mismas deformaciones de comportamientos puntuales. Tenemos pues el deber de restaurarla y ser fieles guardianes de ese orden natural la cual entrañablemente y como un don incomparable e invaluable nos ha establecido para bien vivir.

Refiriéndonos ya a la faceta socio-laboral relación hombre-máquina, decir con suma rotundez que esta vertiente debe adquirir un sentido más universal y unidimensional, aupando del contexto puramente fabril, matemático o metafísico.

Hoy es el día que disponemos de miles de millones de pesetas para reformas o reconversiones, pero mientras que en las mentes de la mayoría de nuestros ejecutivos ocupe lugar relevante la era de la innovación tecnológica, desarrollo industrial, el canto a la informática y la robótica, la mayoría de veces se hace caso omiso y nos olvidamos de ese entorno o hábitat nuestro hoy en desorden.

Es hora de hacer un serio y exhaustivo repaso prestando un poco más de atención a ese hábitat en que nos desenvolvemos y discurre una gran parte de nuestras vidas, esas enormes, antiguas y oscuras naves fabriles, que más que unos centros de trabajo aireados y luminosos del año 2.000, parecen oscuras lonjas o bodegones que cercados de asfalto y cemento, vierten a las respectivas vertientes fluviales del Alto Deba o Valle de Leniz un sinfín de residuos que hacen inviable e imposible la vida a toda esa variedad de especies que aún en un antaño no muy lejano a bien recordar tenemos.

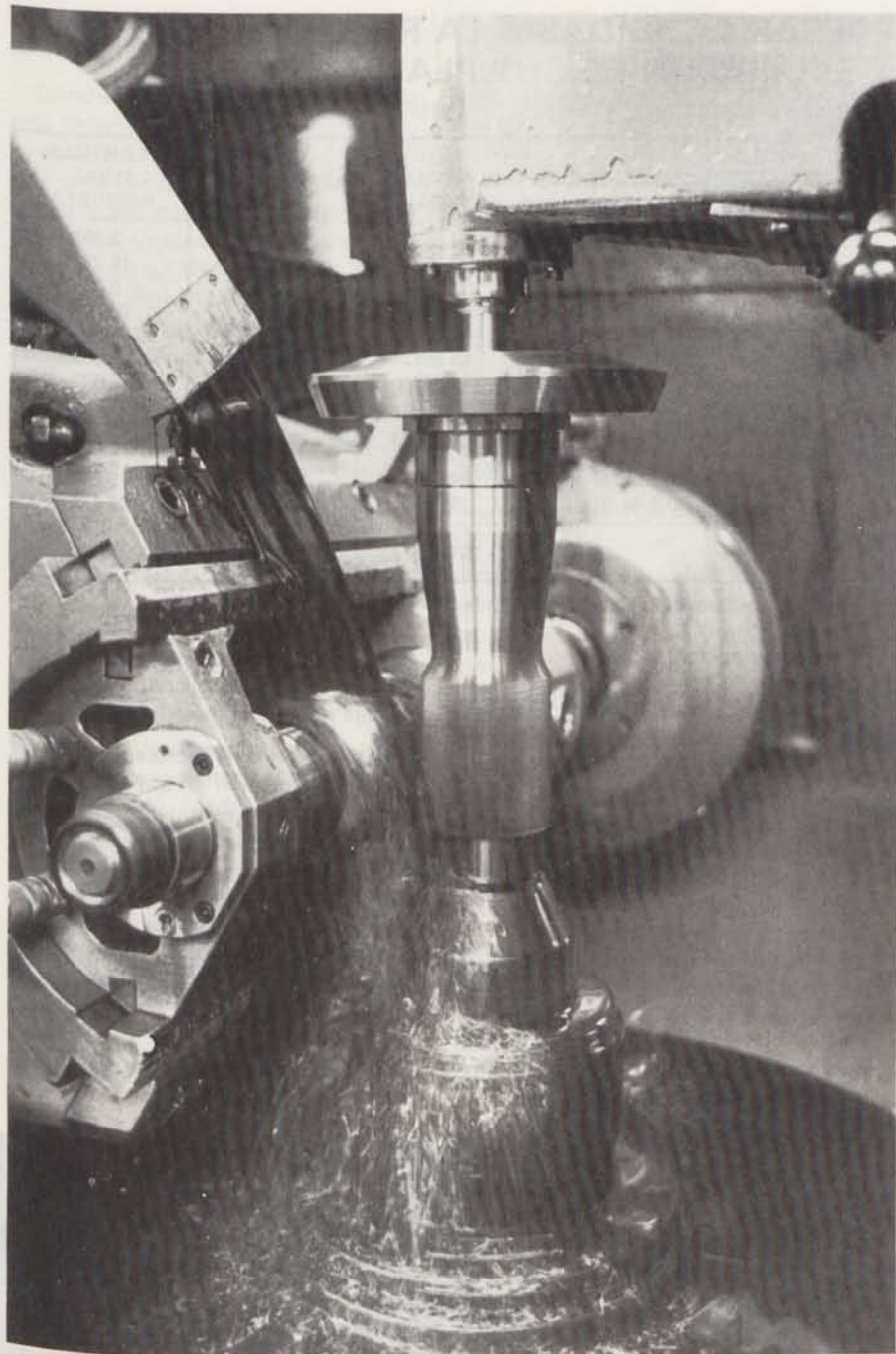
Somos cada vez más la gente que estamos empeñados en subsanar tanto la disociación existente entre cooperativismo-desarrollo-medio ambiente, como, entre beneficio-máquina-hombre-naturaleza y medio ambiente. A la vez que comencemos a ser más respetuosos en lo referente a la salubridad, vertidos y medio ambiente hicemos este año nuevo ese mastil del Ecologismo Cooperativo, progresando, retornando y recuperando ese pasado natural, haciendo de esta tierra nuestra y de este Valle de Leniz, un edén de delicias en ese único orden natural, justo y progresista que de tiempos ancestrales por derecho natural tiene sobradamente adjudicada nuestra entrañable madre naturaleza.

Besarkada bero bat,

Zabalo-tar Josuk

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

TU-LANKIDE - Aptdo. 39 - Aretxabaleta



- Desde 1981 a 1985 se han invertido en la C.A. Vasca 269.644 millones en el proceso de reconversión, según el Delegado del Gobierno Central.
- El Gobierno Vasco está teniendo una doble actuación: por un lado, desarrollando y ejecutando los Planes del Estado y por otro, aplicando su propia política industrial.
- Podrían acceder al PRE unas 30 Cooperativas con más de 3.000 socios y en el marco de 9 Planes de Relanzamiento distintos.

EL PLAN DE RELANZAMIENTO EXCEPCIONAL Y SU APLICACION A LAS COOPERATIVAS DEL GRUPO

Como es conocido, nos estamos enfrentando a cambios sociales y económicos de gran trascendencia, que van a afectar de forma importante a nuestros modos de vida y que están obligando a las empresas a adaptarse a las nuevas situaciones que se crean.

Evidentemente la singularidad no está en el cambio en sí, sino en el acelerado ritmo con que se está produciendo, lo que hace insuficiente el inevitable ajuste permanente. De todos los sectores eco-

nómicos, es la Industria la más afectada y el aumento del desempleo la consecuencia social más negativa.

Toda esta evolución ha obligado a los Gobiernos de casi todos los países a poner en marcha políticas de ajuste acelerado y de fomento de nuevas actividades, lo que viene llamándose de las más variadas formas que van desde Reconversión y Reestructuración hasta Reindustrialización o Relanzamiento. En la Economía española, las cosas no han si-

do distintas, si bien la aplicación de medidas correctoras se inició con gran retraso y notables dudas sobre el camino a seguir. El Gobierno Vasco ha seguido unas prácticas parecidas que han desembocado en el Plan de Relanzamiento Excepcional, actualmente en aplicación y al que diversas Cooperativas de nuestro Grupo pueden acceder, si bien nuestra concepción empresarial y social plantean problemas a los que se trata de encontrar adecuada solución. →

SECTORES Y EMPRESAS ACOGIDAS A LA RECONVERSION ESTATAL Y EVOLUCION DE SUS PLANTILLAS

SECTORES	NUMERO EMPRESAS ACOGIDAS	FECHA INICIAL Y FINAL	PLANTILLA INICIAL	PLANTILLA 31-03-85	PLANTILLA FINAL PREVISTA
Asturiana del Zinc	1	31-12-80/31-12-82	2.843	2.494	2.494
Electrodomésticos línea blanca	18	31-12-80/31-12-86	23.869	15.913	12.734
Aceros especiales	11	31-12-80/31-12-87	13.744	10.143	6.919
Siderurgia integral	5	31-12-80/31-12-90	42.837	33.495	26.069
Equipos eléctricos automoción	2	31-12-81/31-12-85	8.720	5.586	5.378
Componentes electrónicos	17	31-12-81/31-12-85	3.697	3.298	2.923
Semitransformados del cobre	4	31-12-80/31-12-85	4.503	3.611	3.533
Textil	430	31-12-80/31-12-85	85.710	80.267	79.700
Standar-ITT	2	31-12-83/31-12-86	16.681	16.087	13.500
Grupo ERT	10	31-12-83/31-12-87	10.800	9.880	8.594
C. Naval (Grandes Astilleros)	2	30-6-84/31-12-85	24.321	15.915	15.915
C. Naval (Med. y Peq. Astilleros)	24	30-6-84/31-12-85	16.121	10.679	10.679
TOTAL	524		251.846	207.368	188.438

FUENTE: Secretaría General Técnica del Ministerio de Industria y Energía. Informe anual sobre la industria española 1984.

→ De las ayudas individuales a las sectoriales

Existen numerosos antecedentes de planes (Textil, siderurgia integral construcción naval) que pudieran considerarse como de reestructuración y que de hecho suponían destinar importantes recursos públicos al saneamiento de determinadas actividades industriales. Sin embargo, las acciones individualizadas, empresa por empresa, que intentaban paliar los graves problemas de Babcock Wilcox, Nervacero, etc. se fundamentaron en el artículo 37 de la Ley 13/71 de 19 de Junio sobre el crédito oficial. Ante la evidente insuficiencia de estas medidas y los graves agravios comparativos que generaba, se pasó a considerar el sector como ámbito de actuación en cada programa de reconversión y se promulgaron el Real Decreto Ley 9/1.981 de 5 de Junio y la Ley 21/1.982 de 9 de Junio. El retraso en la actuación española era evidente pues los países comunitarios ya hacía seis años, desde 1.975, en que aplicaban medidas de reconversión sectorial. En base a estas disposiciones legales o adaptándose a las mismas, se ha puesto en marcha la reconversión de once sectores industriales y cinco empresas aisladas.

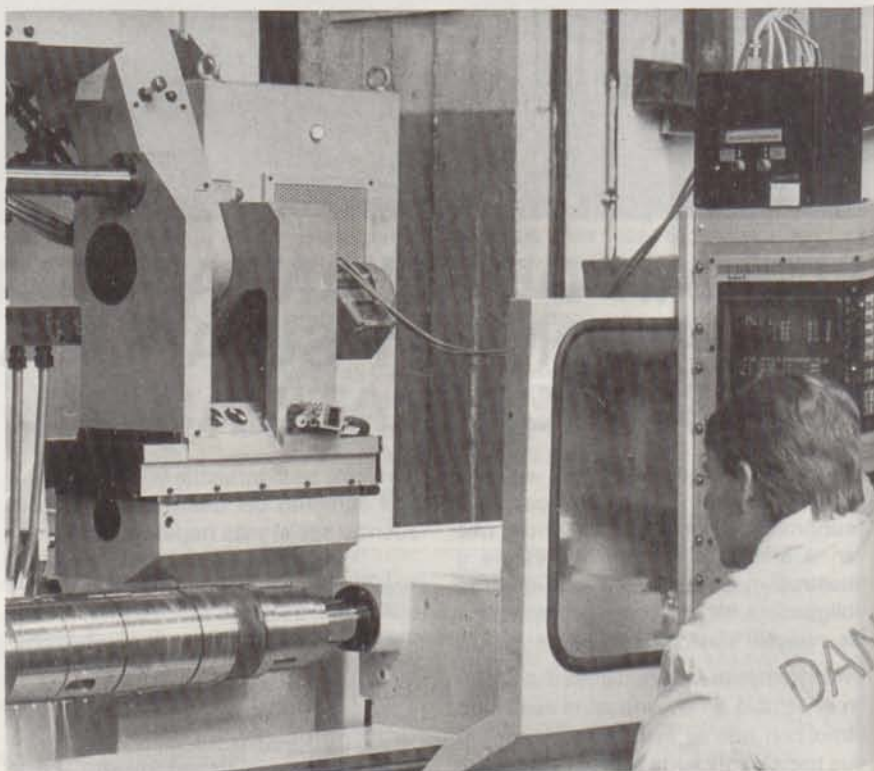
La llegada del Gobierno Socialista supuso un cambio fundamental con la clarificación de las reglas de juego en materia de reconversión en la Ley 27/1.984 de 26 de Julio sobre Reconversión y Reindustrialización, puesta en marcha de los fondos de promoción de empleo, etc. Los sectores y empresas acogidas y la evolución de sus plantillas se expone en el cuadro adjunto. Otras actividades, con planes de reconversión aprobados, como Acero común, calzado, forja pesada o bienes de equipo eléctrico, no acaban de superar las dificultades que

impiden su aplicación.

Según informaciones del MINER hasta el término de 1.984, las subvenciones entregadas a sectores y Empresas en Reconversión por el Ministerio de Industria y Energía y el INI se elevaban a 229.380 millones de pesetas y los créditos y avales a 230.569 millones. La Delegación del Gobierno en el País Vasco ha informado recientemente que en la Comunidad Autónoma en el proceso de reconversión desde 1981 hasta el 31 de Julio del 1985 se han invertido 269.644 millones de pesetas, de los que el 19% son subvenciones, el 53% créditos públicos y el 28% avales oficiales. A pe-

sar de todo ello una parte importante de los costos económicos y sociales todavía no se han materializado.

Algunos de estos sectores tienen una fuerte implantación en el País Vasco y en consecuencia es muy importante la repercusión que la reconversión estatal está teniendo entre nosotros. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas industriales vascas, de tan destacada importancia en la creación de riqueza y empleo, no cuentan con ayudas directas de la Administración Central, más que las de general aplicación, para adaptarse a las nuevas condiciones de producto y mercado.

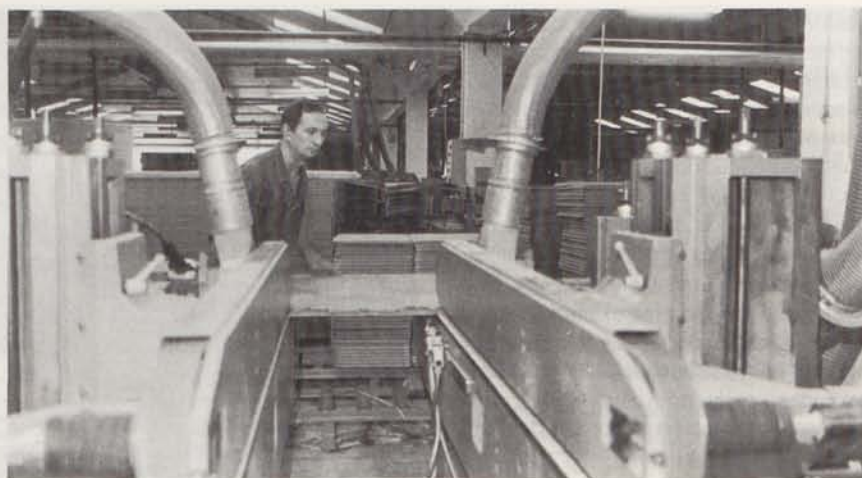


Las ocho Cooperativas de M-H con 1.500 empleos podrían acogerse al PRE.

Llega el Plan de Relanzamiento excepcional

Como es conocido el Gobierno Vasco está teniendo una doble actuación en nuestra Reconversión Industrial. Por un lado en el desarrollo y ejecución de los Planes del Estado en la Comunidad Autónoma Vasca y por consiguiente participando en Reconversiones de Siderurgia Integral, Aceros especiales, Construcción Naval, etc. Por otro lado, aplicando su propia política industrial, que comprende un conjunto de medidas que tratan, desde impulsar el cambio tecnológico hasta la preparación del suelo industrial, mediante los Industrialdeak y los incentivos a la Inversión, entre otros. Y junto a todo ello, la reestructuración de actividades específicamente vascas, que realizan pequeñas y medianas empresas. Se inició en 1.981 con la concesión de subvenciones y préstamos, empresa por empresa, de forma que hasta finales de 1.984, según ha manifestado en el Parlamento Vasco el vicepresidente del Gobierno para asuntos económicos, se había apoyado "nada menos que 70 empresas industriales, lo cual ha significado en términos globales, del orden de 11.000 millones de pesetas con cargo a los presupuestos". Estas ayudas, empresa por empresa, como ya le ocurrió con anterioridad al Gobierno Central, se conceden en muchos casos para intentar remediar situaciones cuasi-irreversibles, deterioran el mercado y dan lugar a notables agravios comparativos.

Quizá por todo ello, el Gobierno Vasco anterior parecía decidido a abordar una reestructuración sectorial, según cabe deducir de su "diagnóstico de la Economía Vasca". Además puso en marcha la ordenación del sub-sector escopetero, actualmente en pleno desarrollo y entre las actividades que requerían una actuación, que señalaban



Nueve Cooperativas del Sector del Mueble con 900 trabajadores podrían beneficiarse del PRE.

otras catorce, de las que cinco estaban entre las previstas, tres más se consideraban como previsibles y otras seis necesarias.

Los cambios políticos y el Gobierno actual están teniendo entre otras repercusiones, en el área industrial, la de una nueva orientación en materia de reconversión, donde destaca, el Plan de Relanzamiento Excepcional PRE, de empresas y sectores industriales regulado por Decreto 150/1.985 de 11 de Junio, al que pueden acogerse diversas actividades industriales, que tras cumplir el procedimiento establecido, pueden obtener básicamente las siguientes ayudas:

- Subvenciones no reintegrables por mantenimiento de empleo, hasta 400.000,- ptas. por puesto de trabajo mantenido.
- Subvenciones no reintegrables por las inversiones que efectúen en activo fijo hasta el 30% del total de la Inversión.
- Aavales para garantizar los créditos concertados, destinados a financiar Inversiones en activo fijo o circulante.

- Subvenciones complementarias a los tipos de interés de los créditos que se acuerden con las Entidades Financieras.

- Subvenciones complementarias para la Investigación y el Desarrollo tecnológico hasta el 40% del coste del programa, y

- Subvenciones complementarias a la formación de grupos de Empresas, hasta el 50% de los gastos derivados de la formación de los mismos.

- Para financiar estas aportaciones, el gobierno Vasco y las Diputaciones Forales, prevén destinar un total de 30.000 millones -13.500 de subvenciones y 16.500 de avales- durante el trienio 1.985/87.

Establecida como fecha límite para acogerse al PRE al término de Noviembre ppdo., según las informaciones oficiosas hechas públicas, han sido 18 los sectores y subsectores a los que el Gobierno Vasco ha decidido aplicarlo y que figuran en el cuadro adjunto.

Además se prevé la concesión de avales a Fabrelec, Asnersa y Astilleros Luzuriaga, por importe de 3.335 millo-

Sectores industriales acogidos al relanzamiento excepcional

SECTORES	C.A.P.V.	
	N.º empresas	Plantilla
Máquina-herramienta	56	6.197
Herramientas manuales	31	3.446
Máquinas de coser	2	1.615
Valvulería industrial	26	1.047
Elevación y manutención industrial	9	1.806
Fundic. férrea automóvil	12	6.176
Mueble de madera hogar	359	5.991
Imp. off-set y/o huecogr. con exclusión de rotativas en continuo y prensa	357	4.700
Papel de embalaje	5	620
Estampac. tornillería en frío y en caliente	65	2.177
Forja por estampación	35	3.315
Papel impreso y escritura	40	1.000
Ind. aux. embut. y estamp. de chapa de acero	17	1.611
Fundición férrea no dedicada a automoción	50	4.444
Bombas para fluidos	10	700
Cubertero-menaje	24	3.301
Herramientas de corte	20	1.700

→ nes de pesetas, así como ayudas a Magfesa. Dado que los datos expuestos, referentes a las Empresas y a las plantillas, en los casos de Mueble de Madera para el Hogar y la Imprenta Off-set y/o hueco grabado, corresponden a todo el sector, es difícil calcular su incidencia real, pero puede estimarse, en el caso de cumplirse las previsiones actuales, que afectaría a unas 600 empresas, algo menos del 20% de las existentes en la C.A.P.V. de los sectores en cuestión. El número de trabajadores de las empresas acogidas, sería de unos 42.000, que representan también del orden del 20% del empleo total.

El PRE y las Cooperativas del Grupo

La adaptación de las empresas en general y las Cooperativas en concreto a las condiciones de producto y mercado que imponen las circunstancias actuales, tendrán que llevarse a cabo por su propia dinámica y las ayudas del PRE sólo podrán hacerla más posible, siendo una condición conveniente pero nunca suficiente. En este contexto, una evaluación indicativa pone de manifiesto que podrían acceder al PRE del Gobierno Vasco, unas 30 Cooperativas, con más de 3.000 socios y en nueve planes de Relanzamiento distintos. Destacan sobre todo, las ocho cooperativas constructoras de Máquinas-Herramientas, con 1.500 empleos, que representan más de la cuarta parte del total de la Comunidad Autónoma Vasca, las nueve del sector del Mueble de Madera para el Hogar y 900 trabajadores, además de las cuatro Fundiciones, tres cooperativas de Herramientas de Corte más las de Artes Gráficas, Tornillería, Forja por estampación, Muelles y Valvulería Industrial.

Sin embargo, nuestra concepción empresarial y social plantea algunos problemas singulares que es necesario resolver, pues aunque se puede acceder a las cinco clases de ayudas previstas en el PRE en las mismas condiciones que el resto de las Empresas, la situación de las Cooperativas mutualistas de Lagun Aro, en el tratamiento del desempleo estructural, es comparativamente peor, pues como es conocido, las empresas acogidas al Régimen General de la Seguridad Social, cuentan con muchas más amplias coberturas para el desempleo y la jubilación anticipada, que ni siquiera es posible en autómos. En contrapartida hay que señalar, que el Régimen de Previsión de las Cooperativas, tiene costes mucho menores y por consiguiente las cuotas que se pagan a Lagun Aro, son insuficientes para aten-



El Plan de Relanzamiento Excepcional incluye también los sectores de Artes Gráficas y Muelles.

der contingencias, como la ya citada del desempleo estructural, lo que obliga a establecer un sistema de cautelas que da respuesta sólo parcial e insuficiente a las necesidades actuales de una parte importante de las Cooperativas Mutualistas.

Partiendo de estos hechos y de que no puede caber en las Cooperativas rescisiones de contratos impuestas a determinados socios, dentro del Plan de Relanzamiento Sectorial, se ha considerado como alternativas posibles para los excedentes estructurales, las siguientes:

- Reubicación y desempleo.
- Reducción de jornada.
- Bajas voluntarias, indemnizadas con un máximo de tres millones.
- Jubilaciones anticipadas.
- Prejubilaciones a partir de los 60 años y
- Excedencias de 5 años primadas con un máximo de 2 millones de pts.

Los costes de estas posibles medidas corren a cargo de la Cooperativa, previéndose que reciba ayudas del Gobier-

- Nuestra concepción empresarial y social como Cooperativas plantea algunos problemas singulares que es necesario resolver

no Vasco -tanto la genérica de 400.000 pts. por puesto de trabajo mantenido en el sector, como la excepcional prevista en la disposición adicional 4.ª del Decreto 150/85 de 11 de junio-, así como la aportación de Lagun-Aro.

Es posible que estos costes resulten muy elevados para nuestros colectivos, pudiendo incluso llegar a hacer inviable la aplicación de las acciones previstas en el Plan de Relanzamiento. De ocurrir esto, nuestras Cooperativas no podrían materializar el ajuste de personal, lo que sí llevarán a cabo las empresas competidoras de los distintos sectores que incluye el Plan.

LA EDUCACION: UN SERVICIO

Félix Ormaechea

Es evidente para todos que la actividad educativa se encuentra enmarcada en el Sector Servicios. Otra cosa muy distinta es considerar dicha actividad como un servicio a la sociedad en el sentido que pretendemos desarrollar en estas reflexiones.

Hoy se habla mucho de la relación Universidad-Empresa y de la necesidad de adecuar el Sistema Educativo a las necesidades sociales y cambios tecnológicos. Se habla y escribe mucho sobre el particular, se hacen proyectos y estudios.

A nosotros nos parece que la dificultad de poner en práctica tales premisas radica, sí, en dar con la fórmula imaginativa que las materialice pero, sobre todo, en la disposición de servicio que se requiere a tan noble fin.

Para que ello pueda ser asumible e inteligible es preciso comprender el fenómeno educativo en la dimensión de los grandes pensadores. He aquí algunas frases en que se recoge el pensamiento de uno de ellos, cercano a nosotros, Don José M.^a Arizmendiarieta.

"La enseñanza y la educación son la primera empresa de un Pueblo".

"Conjugemos el Trabajo y la Cultura y mantengámonos vinculados al servicio de una comunidad progresiva, para bien del hombre".

"La educación y la formación son mucho más rentables que los saldos de anticipos y retornos".

"La educación es la clave de la suerte y el porvenir de nuestros jóvenes y de nuestra misma sociedad".

A partir de esta concepción

El pensamiento tajante y claro de Dn. José M.^a puede contemplarse desde diversas perspectivas e interpretarse, como habitualmente sucede con las interpretaciones, desde ángulos que conducen a conclusiones diametralmente opuestas.

No creo que Don José M.^a pudiera estar de acuerdo con quienes piensan que los medios educativos son, sin más, acreedores a múltiples emolumentos provenientes de la acción pública sin control social de los resultados.

Hemos tenido tanta alergia, por la dificultad intrínseca que supone aflorar resultados con la nitidez que demuestran en números los balances de las empresas, que hemos ido al extremo de pensar que no se puede hablar de resultados en educación.

Convencidos de esta situación, el trabajo individual priva sobre el trabajo en equipo y nos mostramos displicentes ante las directrices que se nos puedan marcar.

La falta de una acción coordinada y del acicate de tener que responder a unos resultados controlables, algo tan sencillo de asumirse en cualquier tipo de sociedad organizada, alejan al mundo educativo del entorno social.

Encuentro Escuela-Sociedad

Se precisa una reacción para terminar con el corto-circuito que bloquea la fluidez de relaciones entre la Escuela y la sociedad a la que sirve. Esta fluidez es imprescindible para que el entramado educativo dé respuesta a las necesidades sociales. Esta respuesta no supone plegarse al sistema imperante sino, mediante un diálogo constructivo, intentar mejorar y con sentido de anticipación, nacido de una actitud de búsqueda, proponer los cambios que una sociedad progresista debe ir aceptando.

Esta es para nosotros la actitud de servicio de la que debe estar investida la institución educativa. Para que ésta sea viable ella misma debe hallarse en disposición permanente de cambio. Si alguien no debe pensar en un puesto de trabajo consolidado de por vida, sin exigencias de readaptación permanente, es el colectivo de enseñantes.

A veces no ocurre así y las dificultades nacen del propio sistema. Se precisa valor y coraje para hacer frente a esta situación que algunos luchan denodadamente por mantener. En nombre de sofisticados argumentos de derecho se conculca uno fundamental de la sociedad cual es el que tiene de ser servida por la institución escolar.

Esta no se ha creado para caldo de cultivo donde las diversas ideologías se entrecruzan y estimulan por presentar la antorcha de las reivindicaciones más peregrinas, sino para ser cauce que sirva, mediante el trabajo, a la sociedad que la ha creado, por lo que tiene derecho a participar en la misma. Un trabajo, por cierto, distinto; es el ser humano el que se pone en manos del docente para que le vaya ayudando a descubrir el mundo, la cultura, autorrealizándose como persona. Un trabajo de una gran responsabilidad, pero no por ello acreedor a un tratamiento diferenciado en relación al resto de los humanos, porque un enseñante no es un ser privilegiado.

El profesional de la Enseñanza que se entrega a la misma con vocación, espíritu de trabajo y servicio, que no se dedica a contemplar los acontecimientos sino a protagonizarlos mediante su esfuerzo, es aquél que empuja a la Humanidad hacia adelante y la hace progresar.



La regulación de la invalidez permanente

Invalidez permanente (a partir de 1-VIII-85): Modificaciones que introduce la ley 26/85 de 31 de julio a las legislaciones anteriores

En esta ocasión nos ocupamos de los requisitos necesarios para la invalidez permanente. Este capítulo forma parte de la serie que hemos venido publicando en los que se ha explicado la jubilación en el régimen general de la Seguridad Social, la jubilación en el régimen de autónomos y la nueva base reguladora de la jubilación.

En alta o asimilado

HECHO CAUSANTE

- Con informe clínico laboral será la fecha del informe de la UVAMI (Unidad Valoración Médica de Incapacidades). Es decir el día que acude a reconocimiento.
- Solicitud directa del interesado será la fecha de presentación de la solicitud.

COTIZACION ENFERMEDAD COMUN

- Menos de 26 años:** Mitad del tiempo entre la fecha en que cumplió 16 años y el hecho causante. No se tendrá en cuenta la fracción de edad inferior a medio año, en la fecha del hecho causante, excepto en la edad comprendida entre los 16 y los 16 y medio. Fracción superior a 6 meses, equivaldrá a medio año. La fracción de mes será despreciada.
 - Más de 26 años:** 1/4 de tiempo entre los 20 años y el hecho causante con mínimo de 5 años. 1/5 del período exigido debe estar dentro de los 10 años inmediatamente anteriores al hecho causante. No se tendrá en cuenta fracción de edad en hecho causante inferior a 6 meses. La fracción superior a 6 meses se considerará como medio año. La fracción de más será despreciada.
- El beneficio de carencia reducida (D. 3088/72 de 19/10) se aplicará sólo a los sectores AUTONOMOS incorporados antes de 12-8-85 siendo imprescindible que el trabajador hubiera solicitado el alta desde el momento de dicha integración. El período mínimo exigido en la legislación anterior, se incrementará en la misma cuantía en que la ley 26/85 amplía el período mínimo.
 - Si no se ha agotado la I.L.T., incluida su prórroga, los días que falten se asimilarán a días cotizados a efectos de completar el mínimo de cotización (360 + 180 = 540 días).
 - El paro involuntario agotado el desempleo se considerará como asimilación al alta, pero este período no puede ser computable para alcanzar el período mínimo de cotización.
 - Casos de invalidez total, absoluta y gran invalidez derivados de ACCIDENTE NO LABORAL, continuarán rigiéndose por la legislación anterior.

BASE REGULADORA

- Será el cociente que resulte de dividir por 112 las bases de los 96 meses inmediatamente anteriores al hecho causante (los 24 meses anteriores al hecho causante en su valor nominal siempre y los restantes actualizados de acuerdo con la evolución del I.P.C.).
- En los regímenes que en la legislación anterior se tomaban para el cálculo de base reguladora períodos inferiores a 60 meses la base reguladora se aplicará en forma paulatina:
 - De 1-VIII-85 a 31-VII-86 : 60 meses divididos por 70.
 - De 1-VIII-86 a 31-VII-87: 72 meses divididos por 84.
 - De 1-VIII-87 a 31-VII-88: 84 meses divididos por 96.
 - De 1-VIII-88 en adelante : 96 meses divididos por 112.
- En cuenta ajena: Régimen general, carbón, ferroviarios, agrario y mar, los períodos sin obligación de cotizar (incluso baja voluntaria intermedia) las lagunas se integrarán con base mínima del régimen general de mayores de 18 años. En cuenta propia los períodos no cotizados, dentro de la base reguladora, quedarán en blanco.
- Supuestos de invalidez derivada de enfermedad común, en que se exija un período inferior al común, se dividirá el período mínimo exigible por el mismo número de meses multiplicados éstos por 1,1666 (la proporción de 2 pagas extras cada 12 meses = 14/12, su cociente es 1,1666) (1).
- Casos de invalidez total, absoluta y gran invalidez derivados de ACCIDENTE NO LABORAL continuarán rigiéndose por la legislación anterior (No exigencia de carencia y base reguladora 24/28 en aquellos regímenes en los que estaba establecido así antes de 1-VIII-85).
- En los regímenes de escritores, artistas, rep. de comercio y toreros, la base reguladora se hallará como en la legislación anterior.

PORCENTAJE

- Las mismas prestaciones e idénticos porcentajes que en la legislación anterior.

PLURIACTIVIDAD

- Casos en que el interesado se encuentre en alta, o asimilada, en uno de los regímenes y reúna en ambos los requisitos para causar derecho, le serán reconocidos en los términos y condiciones previstos en las normas aplicables por los respectivos regímenes, siempre que exista una superposición de cotizaciones de QUINCE años.

NOTA: Quedan subsistentes las características del régimen general y especiales no derogadas o modificadas por la ley 26/85. Sigue vigente el tanto alzado (24 meses de la base de I.L.T.) por incapacidad permanente parcial, los regímenes que lo tenían establecido.

- (1) EJEMPLO: Incapacitado de 23 años. Se le exige la mitad entre 16 años y 23 (hecho causante) = $3\frac{1}{2} = 42$ meses

$$\text{Base reguladora} = \frac{\text{Base cotización de 42 meses}}{42 \times 1,1666}$$

Sin alta ni asimilada

HECHO CAUSANTE

- Sin alta ni asimilada, la declaración de invalidez absoluta y gran invalidez (no existe TOTAL en esta situación) sólo se producirá a instancia de parte. Hecho causante: fecha presentación de solicitud.

COTIZACION

- En casos de invalidez absoluta o gran invalidez (total no puede producirse lógicamente sin alta o asimilada), derivadas de enfermedad común, y accidente no laboral, en el que el supuesto beneficiario no se encuentra en alta o asimilada en hecho causante, el período mínimo exigible será, en todo caso, de 15 años, de los que 3 deberán estar comprendidos dentro de los 10 años anteriores al hecho causante.

BASE REGULADORA

- La base reguladora de los que NO se encuentran en alta o asimilada, será el cociente de dividir por 112 las bases de cotización de los 96 meses inmediatamente anteriores al hecho causante se tomarán por su valor nominal y los restantes actualizados con la evolución del Índice de Precios al Consumo (1).
- En cuenta ajena del régimen general, carbón, ferroviarios, agrario y mar, con períodos sin obligación de cotizar, las lagunas se integrarán con las bases mínimas del régimen general para los mayores de 18 años. En cuenta propia, los meses no cotizados quedarán en blanco.

PORCENTAJE

- Los mismos que en la legislación anterior.
- Prestaciones: invalidez absoluta y gran invalidez.

PLURIACTIVIDAD

- Casos de invalidez absoluta y gran invalidez, derivados de enfermedad común o accidente no laboral, en más de un régimen, es necesario que las cotizaciones acreditadas en cada uno de ellos se superpongan, al menos, durante 15 años.

NOTAS: (1) — En aquellos regímenes en los que, en virtud de su legislación anterior, se tomarán para el cálculo de la base reguladora de la pensión de invalidez permanente derivada de enfermedad común, períodos inferiores a 60 meses, la cotización será paulatina, de modo que durante el primer año de vigencia (de 1-VIII-85 a 31-VII-86) será el cociente que resulte de dividir por 70 las bases de cotización de los 60 meses inmediatamente anteriores al hecho causante, hasta el 1-VIII-88 en que se exigirán 96 meses divididos por 112.

- Casos de invalidez absoluta y gran invalidez derivados de accidente NO laboral, que NO se encuentren en alta, la base reguladora será de 90 meses divididos por 112 (referencia expresa en el punto 3 de la norma segunda del artículo 3º de la ley 26/85 y en el punto 4 del artículo 5º del Real Decreto 1977/1985, de 2 de octubre).

GRUPO GOILAN DEL GOIHERRI

Texto: Jesús E. Ginto

Fotos: Jesús Uriarte

La idea de grupo en Goilan comienza a fraguarse en 1975 accionada por el deseo de "hacer algo" por la comarca del Goierri. Tras un laborioso proceso, Goilan se constituye oficialmente en 1978, asumiendo al año siguiente las funciones de Director General José Ignacio Gárate.

Junto al núcleo de las Cooperativas históricas integrado por Irizar, Ampo y Eredu, impulsan a Goilan las nuevas promociones de Ederfil, Kendu y Alttur, en tanto que Orkli compagina su pertenencia a Copreci con el apoyo decidido a la creación de Goilan.

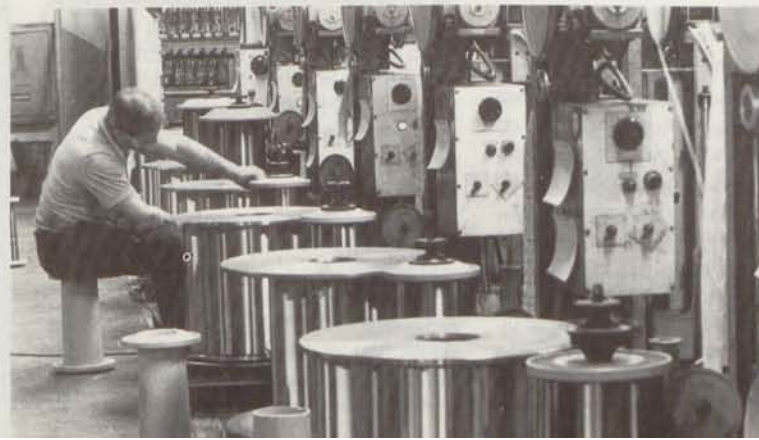
La Reconversión de Resultados alcanza en Goilan el 70% y en opinión de su Director General, Juan Lasa, el presente ejercicio de 1986 "va a ser un año de reflexiones profundas y de decisiones", motivadas sin duda por la disparidad empresarial hoy existente entre las distintas Cooperativas. Por otro lado, conviene recordar que el Grupo Goilan exporta en su conjunto alrededor del 50% de su producción.

IRIZAR

Es una empresa que no requiere mayor presentación ya que su nombre apa-

rece en multitud de autobuses con los que nos cruzamos en calles y carreteras. Su actividad empresarial viene de lejos, de mediados del siglo pasado, cuando la familia Irizar comienza a fabricar carretas, ruedas y carruajes en un caserío de Ormaiztegi.

Con el transcurrir de los años y la asimilación de tecnologías carroceras llegamos a 1948, año en que Irizar construye la primera carrocería de autobús semimetálico, lográndose la carrocería completamente metálica en 1955, tras diversos contactos con carroceros italianos y después de múltiples pruebas y ensayos.





Carrozado de autobuses en Irizar



Proceso de moldeo en cáscara en Ampo

Irizar continuará siendo una empresa familiar hasta 1962, año en que se formaliza la venta a los trabajadores -entonces unos 45-, quienes constituidos en cooperativa se integran en Caja Laboral en 1963. Durante los años siguientes tiene lugar un notable incremento en producción y plantilla, al mismo tiempo que se va dotando a la empresa de modernos medios de producción.

Tras diversas ampliaciones, Irizar llega a la saturación de su antigua planta productiva en 1974-75 y a la vez que se plantea una ampliación de sus instalaciones inicia la penetración en los mercados exteriores y acrecienta la cualificación de sus productos, trabajando sobre chasis de los principales constructores europeos y obteniendo diversos premios a la calidad en certámenes nacionales e internacionales.

1978 es otro año clave, al decidir la exportación de tecnología y de unidades despiezadas (SKD) para luego ser ensambladas en países menos desarrollados. Actividad que además de suponer un gran paso cualitativo y de imagen, "ha sido uno de los pilares para mantenernos firmes en un sector en grave crisis", comenta el gerente Angel Pozueta, "permitiéndonos abrir mercados a los que de otra forma no habríamos llegado".

En 1979 y tras un intenso proceso inversor, entra en funcionamiento la nueva planta de Lezeta, que incorpora las instalaciones más avanzadas en cuanto a procesos de pintura y protección anticorrosiva, ampliando notablemente la superficie fabril disponible. Pero no sólo se invierte en la actividad carrocera, ya que a la vista de la crisis que se iniciaba en el sector e influenciados por la política multilocal viente en Ularco, se destina una buena parte de las inversiones al montaje de

instalaciones para la fabricación de radiadores, campanas de cocina etc., que posteriormente serían comercializadas por Fagor.

Política empresarial que ya con la crisis encima se salda con el fracaso. Irizar absorbe la plantilla destinada a esta División de electrodomésticos, cuyo funcionamiento se prolonga hasta 1983, dejando tras de sí una serie de problemas humanos y financieros que hoy ya están en gran medida superados, asumiendo conjuntamente con el Grupo sus cuantiosas pérdidas.

Irizar volvió a centrar sus esfuerzos en lo que siempre fue lo suyo, la actividad carrocera, y hoy en 1986 se enfrenta a un reto empresarial de primera magnitud: convertirse en un fabricante total de autobuses acometiendo la construcción de vehículos autoportantes, es decir, adquiriendo en el mercado los componentes básicos (motor, caja y elementos mecánicos) para luego construir y comercializar la unidad completa, asumiendo toda la responsabilidad del vehículo.

La idea no es nueva, ya que ha sido un sueño de Irizar durante años, indica Pozueta. De hecho, en 1975, se intenta ya poner en marcha un proyecto de estas características, pero choca con la imposibilidad legal estrechamente ligada a circunstancias monopolísticas. A pesar de estos inconvenientes se lleva a cabo la fabricación de un prototipo de autocar que, tras diversos tests y pruebas, en 1984 se considera apto para su fabricación y venta. Al realizar esta experiencia, los responsables de Irizar tenían en mente Europa y la necesidad de disponer de tecnología propia en diseño y fabricación, cuando se hiciera realidad el ingreso en la CEE.

En estos momentos los obstáculos legales han quedado superados, con la concesión a finales del pasado año de la

licencia de fabricación y el número internacional de fabricante, semanas más tarde. El prototipo al que hemos aludido ha sido exitosamente probado en Holanda, recorriendo miles de kilómetros sometido a las más duras pruebas. Los socios de Irizar se sienten indudablemente satisfechos de su criatura técnica y piensan que la construcción de autoportantes abre enormes expectativas a la cooperativa.

Su gerente, Angel Pozueta, considera además que, en vista de la experiencia europea y estatal, difícilmente habrá lugar para otras alternativas. A nivel de Estado, las empresas carroceras se hallan sumidas en una profunda crisis, mientras que en Europa sólo sobreviven los carroceros de grandes marcas y los que han hecho realidad la idea de fabricar el vehículo completo.

"La opción para nosotros está muy clara", concluye Pozueta, quien precisa que para llevar adelante el proyecto, Irizar cuenta con un buen prestigio en el mercado, un producto con garantía al que va ligada una extensa investigación tecnológica y un volumen exportador que supera el 30%. "Nuestro principal problema -subraya- está en la necesidad de apoyo financiero destinado principalmente a líneas de financiación, ya que en nuestro sector y con plazos cada vez más amplios, es el fabricante quien financia la venta del vehículo".

Los socios trabajadores de Irizar tienen claro que en este campo necesitan el apoyo fundamental de Caja Laboral. Si no contamos con su ayuda, manifiesta Pozueta, "no nos quedará otra sino olvidarnos del tema y continuar tirando". Pero si solventamos el tema financiero, añade confiado, "nuestra Cooperativa va a experimentar una transformación enorme, afectando positivamente a todos sus Departamentos, a su cualificación y a su estructura

LA RENTABILIDAD, BASE PARA LA CONSOLIDACION DEL GRUPO

global como empresa, contribuyendo a la creación de nuevos empleos cualificados".

AMPO

La historia de Ampo ha sido exitosa desde sus comienzos, reconoce con justificada satisfacción su gerente Juan Lasa. Ello ha sido posible gracias a la profesionalidad y el saber hacer de su colectivo. Desde los primeros momentos contó con un núcleo de 29 socios fundadores provenientes del mundo de la fundición, dotados de experiencia y sentido práctico, no exento de audacia empresarial cuando la ocasión lo requería. Virtudes que han seguido caracterizando la trayectoria de Ampo en sus más de 20 años de existencia.

Desde 1970, año de fusión con la planta de válvulas Poyam de Beasain, Ampo cuenta con una doble División: la inicial de fundición con 173 socios y la de válvulas con 56 socios. Más del 60% de la producción de ambas se destina a la exportación.

Ampo se constituyó en 1964 como Cooperativa, teniendo lugar la primera colada el 4 de septiembre de 1965, recuerda su Director de Planta y socio-fundador José Joaquín Lasa, "colada que fue realizada en un horno eléctrico de arco ya en desuso en una empresa reconvertida de Oñate". Desde el inicio también, los socios de Ampo mostraron clara su vocación de dedicarse a las aleaciones especiales, aunque sin excluir el proceso normal del acero mol-

Rapidez y precisión en los análisis por medio del espectrómetro en Ampo.



Las cooperativas integrantes del Grupo desempeñan su actividad en productos industriales muy diversos, sin apenas convergencia para el desarrollo del binomio producto-mercado, que permitan potenciar significativamente políticas comunes de economía de escala.

Claramente destaca, por tanto, la componente social en el ser del grupo GOILAN en su proyección geográfica a la comarca del Bajo Gohierri, y que ha sido la base de importantes flujos monetarios, como concreción de la solidaridad inter-cooperativa.

El problema crítico del Grupo es la persistencia de la dirección de estos flujos, en cuantías importantes, pues las cooperativas que aportan y las que reciben se repiten machacadamente, con riesgo claro para la consolidación del Grupo.

El gran reto lo tenemos en la rentabilidad. En hacer que nuestras cooperativas más débiles cambien de signo y se coloquen en vías de recuperación. Resulta indispensable para la credibilidad del proyecto empresarial por los propios socios de

la cooperativa, y para la motivación de los esfuerzos de solidaridad del Grupo.

Se trabaja en una doble dirección. Por una parte el desarrollo de nuevas líneas de producto que amplíen el catálogo de oferta, incorporando tecnología y diseño, y por otra en la profundización de mercados de exportación totalmente necesarios para la vida de nuestras empresas.

En resumen, acceder a las oportunidades que en el marco del mercado internacional existen y que nos permitan encontrar el valor añadido necesario.

Por eso necesitamos también su-
jetar los gastos y mejorar las políticas de compras, en extensión del concepto de productividad a todos los terrenos de la empresa.

Y para ello resulta básico la entrega de todo el equipo humano. Con ansia de superación y conjuntados, conscientes que la motivación de logro es uno de los acicates más sólidos para alcanzar las metas propuestas.

Juan Lasa
Director General

deado al carbono. Especialización que se ha traducido en la obtención de productos de mayor exigencia y rentabilidad.

Ampo fundición ha sido pionera, a nivel de Estado, en la incorporación de elementos tecnológicos de primer orden. En el campo del acero moldeado Juan Lasa y José Joaquín Lasa destacan de Ampo el haber sido los primeros en incorporar un horno de inducción para fusión y desgasificación en vacío; el haber sido también pioneros en la utilización de espectrómetros en su laboratorio y últimamente, en la incorporación de un proceso de recuperación de arenas al silicato. Ampo ha estado igualmente en la avanzadilla en la mejora de las condiciones ambientales de la fundición.

La calidad de los productos de fundición Ampo está plenamente reconocida a nivel mundial, siendo una de las primeras fundiciones estatales homologadas por el TUV alemán y contando entre los destinatarios de sus productos a clientes punteros de Estados Unidos y Alemania Federal, que es como decir de la valvulería mundial. La actividad exportadora, iniciada en 1969, alcanza al 60% de su producción, dirigiéndose principalmente a Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia e Inglaterra.

La historia de Válvulas Poyam va estrechamente unida a la de Ampo fundición. Dedicada inicialmente, con poco éxito, a la automatización de máquinas, se convierte posteriormente en taller de mecanización, cuya actividad se ve seriamente afectada por el tema Matesa. El contacto de Ampo con sus clientes valvuleros hace que los socios de Poyam vean en las válvulas un producto de interés y con mercado. Se contrata al técnico adecuado, se contacta con los italianos a nivel de asistencia técnica y se decide poner en marcha el proceso de fabricación de válvulas sin abandonar, en principio, el taller auxiliar de mecanización.

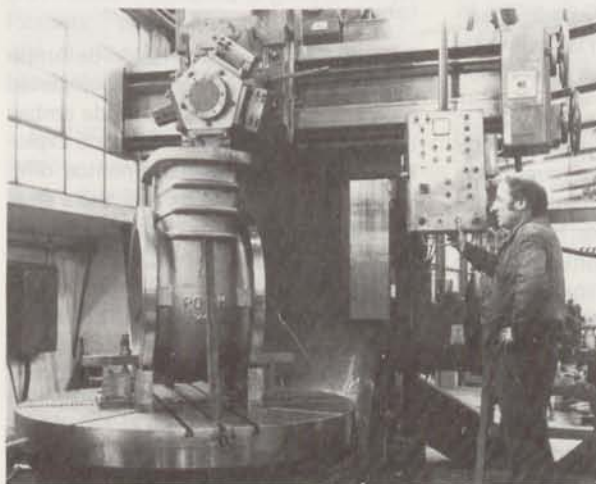
En 1970 tiene lugar la fusión de Ampo Fundición y Válvulas Poyam, colocando a un mismo gerente al frente de ambas aunque manteniendo Cuentas de Exploración distintas y Departamentos diferenciados. A la firma de la licencia en el 71 le siguen dos años duros, hasta que la audacia empresarial impulsa a los socios de Poyam a presentarse en el último momento al concurso para el suministro de válvulas a la planta de alumina de San Ciprián, consiguiendo desplazar al resto de las ofertas presentadas.

Esta operación significó el arranque definitivo de Válvulas Poyam, comenta →

→ su gerente Juan Lasa, "haciéndonos con la tecnología del forrado de níquel que luego nos serviría de soporte técnico para poder competir a escala mundial y obtener las adjudicaciones para la valvulería de una planta de alúmina en Irlanda y otra en Venezuela, en competencia con americanos, japoneses y alemanes".

Al igual que en Ampo Fundición, también en Válvulas se intenta huir de lo seriado, encauzando la actividad hacia contenidos especiales con diversificación de aplicaciones y tipos de válvulas, ampliando notablemente su catálogo a partir de 1983. Su política comercial, explica Juan Lasa, va encaminada hacia el cliente final y a incidir en países de primer rango industrial, básicamente Estados Unidos y Europa. Cabe recordar que Poyam destina el 60% de su producción a la exportación. De este porcentaje, en el presente ejercicio, un 30% irá a USA, otro 30% a Gran Bretaña y un 15% a Francia. La Unión Soviética es otro gigantesco cliente potencial, habiéndosele cursado numerosas ofertas y establecido contactos directos o a través de Lankide-Export.

De cara al próximo futuro, los responsables de Válvulas Poyam, que agrupa a 60 socios, apuestan por un sistema de mecanización flexible, para lo cual ya se está en contactos con Ikerlan. Dicho sistema permitirá una mayor especialización del producto pero también exigirá una mayor preparación del personal en aplicaciones de procesos informáticos, incidiendo directamente en la reconversión de los puestos tradicionales y facilitando a Poyam un mayor dinamismo en el proceso de fabricación, permitiendo una creciente diversificación de gamas, diseño y aplicaciones de las válvulas.



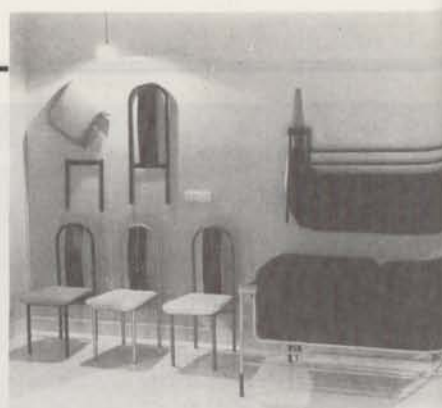
EREDU

A pesar de ser una de las cooperativas más antiguas de Goilan, ya que su constitución se remonta a 1963, Eredu no ha conseguido asentarse como empresa sólida dentro del Grupo, arrojando tradicionalmente resultados poco satisfactorios. Sus productos de camping-playa de poco valor añadido y con márgenes en descenso, ha ido reduciendo la actividad de Eredu hacia terrenos cada vez menos competitivos, haciendo peligrar su viabilidad empresarial.

Ante esta difícil situación, los responsables de Eredu han buscado una doble salida: por un lado, subcontratando una buena parte del trabajo de camping-playa, evitando al mismo tiempo operaciones de venta por debajo de un margen razonable; por otro, potenciando la fabricación de un mueble de diseño de bastante mayor valor añadido utilizando los mismos elementos básicos -tubos y tela- que en los productos de camping-playa, pero incorporando diseñadores de prestigio y licencias holandesas e italianas.

En opinión de Juan Carlos Olano, nuevo gerente de Eredu, esta doble política se está revelando satisfactoria, contribuyendo a mejorar gradualmente los márgenes brutos y reduciendo la estructura de la empresa, gracias a la subcontratación. De este modo se libera personal de la cada vez menos rentable producción de artículos de camping, que pasan a engrosar la mano de obra dedicada al mueble de diseño, de

Proceso de mecanización en Válvulas Poyam



Mueble de diseño en Eredu

un valor añadido notablemente superior.

La presentación de este mueble -comercializado con el nombre de ENEA-, en la feria de Valencia de septiembre del 84 fue un éxito comercial. Posteriormente, no faltaron dificultades a la hora de adecuar las instalaciones productivas y la mentalidad de los trabajadores al nuevo proceso productivo, pero se han ido superando, reordenando el espacio y los medios productivos e introduciendo una moderna instalación de pintura.

Con el Programa Enea se consiguieron en 1985 unas ventas de 105 millones que en el presente ejercicio se prevé superarán los 190, para llegar en el 87 a los 250 ó 300 millones. Cifra que junto a la consolidación de los márgenes previstos, haría del mueble de diseño en 1987 una actividad con resultados claramente positivos, según explica Juan Carlos Olano.

En lo que respecta al mueble de camping-playa, además de subcontratar en el exterior un volumen creciente

GRUPO GO

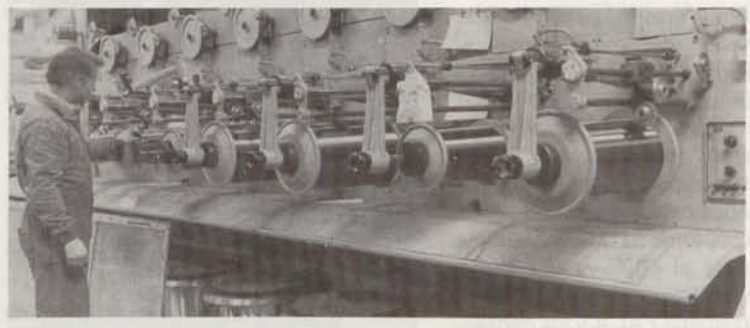
EMPRESA	INICIO ACTIVIDAD	PLANTILLA			PRODUCTO TIPO
		M.O.D.	M.O.I.	TOTAL	
ALTTUR	1.981	11	16	27	BOMBAS FLUIDOS
AMPO	1.964	183	68	251	FUNDICION ACERO MOLDEADO. VALVULAS.
EDERFIL	1.977	22	26	48	HILO ESMALTADO
EREDU	1.963	18	18	36	MOBILIARIO CAMPING MOBILIARIO INTERIOR
IRIZAR	1.963	261	70	331	CARROZADO AUTOBUSES
KENDU	1.978	42	17	59	FRESAS
ORKLI	1.982** (1.973)	158	47	205	SUBCOMPON. ELECTROD. COMPONENTES CALEFAC.

de esta actividad, salvo el proceso de corte del tubo y pintura, se pretende asimismo ofrecer una gama más alta de producto y una colección especial para jardín, todo ello con ayuda de diseñadores. En el plano comercial se prevén para este año unas ventas del mueble camping de 430 millones de pts., (35% exportación), que es una cifra sensiblemente menor a la de ejercicios anteriores, pero que responde a criterios más estrictos en cuanto a márgenes comerciales y rentabilidad empresarial.

Juan Carlos Olano confía en que este nuevo enfoque de Eredu permitirá remontar pronto la zona de resultados negativos, ayudando a disminuir las inevitables tensiones ocasionadas por situaciones de crisis prolongadas y devolviendo la serenidad a este colectivo de 55 socios que viene acumulando esfuerzos significativos desde hace ya tiempo.

EDERFIL

Esta joven cooperativa de Legorreta, situada muy cerca de Eredu, se dedica a la fabricación de hilo conductor eléctrico para bobinas electromagnéticas, habiendo iniciado su actividad en 1977 con 18 personas, contando hoy 50 de plantilla. El grupo promotor, integrado por cuatro amigos que trabajaban en una actividad similar en una empresa en crisis, entró en contacto a través de Ampo con la División Empresarial de CLP, que finalmente aceptó apoyar el proyecto, según nos cuenta Juanjo Onandía, uno de los socios-fundadores y actual presidente de Ederfil.



Trefilado del hilo de cobre en Ederfil

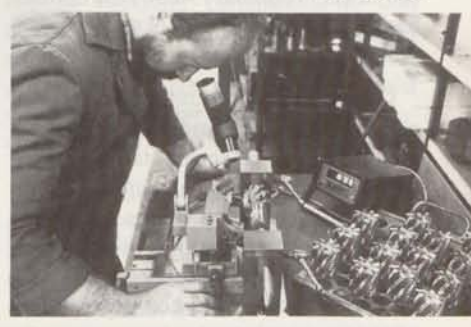
Precisión en los ángulos de corte en Kendu

Desde su nacimiento, esta Cooperativa ha triplicado la superficie de planta de fábrica y duplicado su capacidad productiva. A pesar de que las inversiones en esta actividad son caras, los responsables de Ederfil son conscientes de que el futuro pasa por la automatización creciente del proceso productivo, a fin de obtener mayores productividades y un hilo cada vez más fino y de mayor valor añadido. Justamente, en el momento de visitar la fábrica se estaban desembalando dos de las seis máquinas austriacas destinadas a este objetivo.

El proceso informático constituye otro de los centros de interés de esta dinámica cooperativa. "Empezamos a nivel administrativo y de gestión al igual que en el resto de las cooperativas -explica Juanjo Onandía- aplicando posteriormente la informática en los almacenes a nivel de pesajes y en la producción dentro de la sección de trefilería. Ahora estamos intentando extender el control informático a todo el sistema de acabado y esmaltación". Una afinada política de compras es otro de los elementos claves a la hora de conseguir buenas productividades.

Ederfil exporta el 23% de sus ventas, siendo sus principales mercados Gran Bretaña y Francia, habiendo establecido también contactos directos con Alemania, así como con Estados Unidos a través de Lankide-Export. Se piensa igualmente en Italia "la madre del hilo esmaltado" así como en Holanda y Dinamarca. Onandía confiesa que hace dos años existía un cierto temor respecto a Europa pero que la experiencia está demostrando la capacidad competitiva de Ederfil frente a fabricantes italianos, alemanes, franceses y polacos.

Onandía mencionó el servicio como uno de los puntos a mejorar, "un campo en el que aún tenemos un gran compromiso que llenar" y avanzó unos buenos resultados económicos para 1986.



KENDU

Situada en las proximidades de Segura, en un idílico valle al pie del Aitzkorri, Kendu inicia su actividad en 1978. A diferencia de Ederfil, promovida también por tales fechas con personas que conocían bien el trabajo, los promotores de Kendu no tenían experiencia sobre el producto que se decide fabricar: herramientas de corte de acero rápido. En un principio se pensó en brocas, escariadores y fresas, pero la situación del mercado aconsejó centrarse en la producción de fresas, con poca competencia a nivel de Estado y con una oferta extranjera atomizada.

Se recurre en un principio a la asistencia técnica de una firma inglesa, pero pronto se sustituye por una alternativa más válida, la de contratar a un técnico inglés de dicha empresa que permanecerá 4 años en Kendu. Una vez centrado y decidido el producto, comienzan las obras del edificio y la adquisición de maquinaria, poniendo en marcha las instalaciones a finales del 77 y empezando la producción al año siguiente.

Durante los primeros meses el mayor problema fue vender, comenta Ibaibarriaga, Director Técnico y promotor de Kendu, "hasta que nos dimos cuenta que con calidad era mucho más fácil la venta". De modo que al año siguiente se emprende una mejora sustancial de la calidad comprando para ello nuevas máquinas y trabajando con aceros cada vez más especiales y sofisticados.

	PREVISION VENTAS 1.986 (*)				AREA GEOGRAF.
	NAC.	EXP.	TOTAL		
Industriales	174	51	225	C.E.E. EE.UU. CANADA	
Máquinas.	948	1.700	2.648	EE.UU./CANADA C.E.E. URSS PAISES ARABES	
Máquinas.	823	286	1.109	C.E.E.	
Máquinas.	445	175	620	C.E.E. EE.UU.	
Máquinas.	1.563	896	2.459	C.E.E./ISRAEL LATI. AMERICA NORTE AFRICA	
Máquinas.	145	245	390	EE.UU. C.E.E.	
Máquinas.	583	576	1.159	C.E.E. PAISES ARABES	

→ José Antonio Aizpuru, gerente desde hace tres meses, tercia en la conversación para destacar la reconocida calidad de los productos Kendu, puesta de manifiesto sin ir más lejos en la reunión mantenida el día anterior con los distintos Delegados comerciales, al igual que en los mercados exteriores, ya que Kendu exporta el 60% de su producción. De este porcentaje el 50% va a Estados Unidos, aprovechando en parte la plataforma del Programa FACA y los contactos de Lankide-Export y el resto se destina a Europa y países varios.

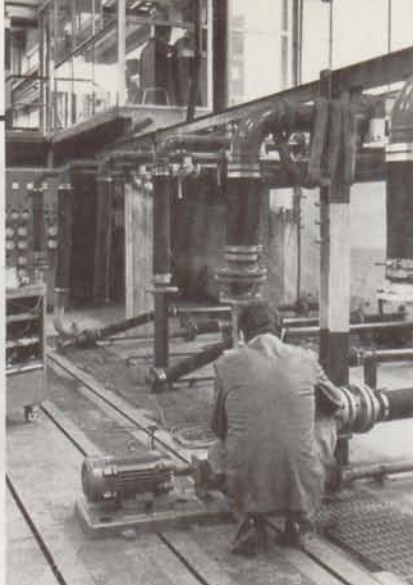
Conscientes de las dificultades financieras por las que atraviesa esta joven cooperativa de 58 socios, tanto Aizpuru como Ibaibarriaga se aprestan a subrayar la buena calidad de los productos Kendu en su diseño y en la utilización de materiales especiales así como su capacidad suficientemente competitiva. Reconocen, no obstante, las enormes lagunas existentes en el servicio y en el cumplimiento de los plazos. En su opinión, éste es hoy día el gran problema de Kendu y ahí van a centrar todos los esfuerzos en los próximos meses, tratando de adaptar lo más posible la organización interna y los medios de producción a las exigencias del mercado, buscando conseguir un buen servicio y con el mínimo stock posible.

Para lograr este objetivo prioritario se van a implantar calendarios móviles de trabajo y se va a impulsar la automatización de la empresa, con el objeto de evitar cuellos de botella y tiempos muertos. En una primera fase, esta filosofía empresarial va a traducirse en la realización de todos los automatismos posibles "que cuestan poco dinero y revalorizan en resultados inmediatos", apuntan mis interlocutores, para luego pasar a la aplicación del CN en las máquinas "pero después de poner al 100% nuestra actual capacidad productiva", subrayan.

A pesar de los problemas actuales el nuevo gerente, José Antonio Aizpuru, se muestra optimista de cara a las expectativas de Kendu ya que, en su opinión, se cuenta con un buen producto y un buen grado de calidad así como un nivel de precios adecuado, "Lo que nos falta -insiste- es organizarnos mejor para obtener una mayor rentabilidad de nuestros medios técnicos y humanos".

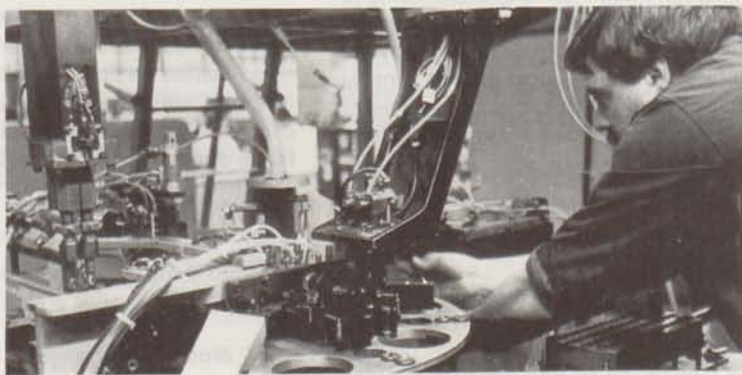
ALTTUR

Es la Cooperativa benjamín de Goilan. Constituida en 1979 no realizará su pri-



Instalación para pruebas y ensayos en Alttur

El grado de automatización en Orkli es muy elevado



mer ejercicio completo hasta 1982. Su nuevo gerente, Antxon Murgiondo, uno de los 15 fundadores de Alttur, recuerda con cierta nostalgia la época de lanzamiento "que fue muy bonita" y reconoce que al principio "no sabíamos nada del producto ni donde nos metíamos".

Un estudio previo de factibilidad de CLP que auguraba un buen futuro a corto plazo para las bombas de agua y una abundante dosis de entusiasmo por parte de los promotores, contribuyeron a que el proyecto cooperativo se hiciera realidad. Desgraciadamente, sumidos ya en plena crisis económica, los tiempos no iban a ser fáciles para Alttur.

Inicialmente, su actividad se centró en la fabricación de bombas centrífugas para agua, de poco contenido técnico y largas series. Un esquema productivo que la realidad empresarial se encargaría pronto de corregir. En efecto, señala Murgiondo, "en cuanto salimos a la calle los propios clientes nos llevaron a otro mundo completamente distinto, al de la bomba de proceso, con desarrollo propio y bastante más valor añadido".

Los 15 promotores, que pronto pasaron a ser 23 socios, mostraron desde el comienzo una loable inquietud por introducir moderna maquinaria de CN y

un centro de mecanizado en el proceso productivo. Rápidamente, a pesar de la inexperiencia inicial, supieron hacerse con un nombre en el mercado español de las bombas de agua.

El problema, indica Murgiondo, es que en el mercado interior la competencia se ha puesto durísima al no existir prácticamente proyectos de nuevas plantas industriales de envergadura y al producirse el parón en el terreno nuclear y petroquímico. En cuanto a la exportación, que supone el 14% de las ventas, hasta el presente sólo ha tenido un ca-

rácter esporádico y puntual, generalmente de la mano de Lankide-Export, pero sin que haya existido una estrategia exterior de ventas.

Sin embargo, presionados por la fuerte atonía del mercado interior y aprovechando plataformas de penetración comercial como el Programa FACA en Estados Unidos, los responsables de Alttur miran cada vez con más confianza al mercado exterior, principalmente Francia y Norteamérica. En lo que respecta al mercado galo "éste será un año bastante definitivo", predice Murgiondo.

Pero es en Estados Unidos donde Alttur tiene puestas sus esperanzas a corto y medio plazo. En el momento de redactar este reportaje, se esperaba la respuesta positiva de un cliente que es líder en el mercado de bombas de agua y con el cual se estaba a punto de cerrar un contrato de colaboración a 5 años renovables. Para estudiar dicho contrato, un grupo de norteamericanos se había desplazado con anterioridad a Alttur, visitando asimismo las Instituciones de la colina mondragonesa, quedando gratamente impresionados por el potencial industrial del Grupo Asociado y sus organismos de cobertura.

Antxon Murgiondo daba casi por segura la firma del contrato. Ello

supondría, en su opinión, el poder pensar con más serenidad en procesos y estrategias a seguir. En cuanto al mercado español, Alttur cuenta ya con un nombre y un producto asentado, con un catálogo suficientemente amplio y un reconocimiento en las Ingenierías de más peso. Sin dejar de lado la bomba de agua, Alttur espera poder incidir mucho más en la fabricación de bombas de proceso "con lo cual vendes oficina técnica y mayor valor añadido", valora Murgiondo.

ORKLI

Nacida y desarrollada al amparo de Copreci, Orkli constituye el ejemplo típico de la cooperativa que surge y evoluciona arropada por otra cooperativa hasta lograr la suficiente autonomía de funcionamiento. Una experiencia que su gerente, Iñaki Otaño, no duda en calificar de muy buena, mostrando su agradecimiento al exclamar que "una gran parte de lo que somos se lo debemos a Copreci, con quien seguimos manteniendo unas relaciones muy fuertes".

El Nombre de Orkli -Ordizia Klima- de fonética tan internacional y sonora no hace su aparición hasta 1982, año en que se decide la segregación de Copreci, "aunque para mayor seguridad acordamos seguir el 82 y 83 dentro de Ularco, para pasar definitivamente a Goilan en el 84", comenta Otaño. Orkli comienza así a caminar autónomamente con un equipo directivo propio formado en el seno de Copreci.

Sin embargo, su existencia como planta productiva se remonta a 1972 y nace como respuesta a las inquietudes de un grupo del Gohierri interesados en crear nuevo empleo en la zona, sobre todo femenino, que hoy supone el 60%

del colectivo. Los promotores del proyecto piensan en darle forma cooperativa y entrar en contacto con Caja Laboral.

Sus objetivos sintonizan con la política multilocacional que entonces se practicaba en Ularco, con los deseos de expansión de Copreci y con el predominio de mano de obra femenina en el montaje de sus productos, decidiéndose la instalación de una planta de Copreci en Ordizia. Durante dos años un grupo importante de personas -equipo directivo y mano de obra directa- se traslada diariamente a Copreci para familiarizarse con los productos y el proceso productivo. En septiembre del 74 comienza a funcionar la planta de Ordizia como una División más de Copreci, con la idea de que pudiera emanciparse cuando fuera capaz y suficientemente autónoma.

Poco a poco, la planta de Ordizia va desarrollando una línea de productos propios en el campo de los componentes de regulación, seguridad y control para gas y agua en calefacciones y climatización. Hacia 1980, recuerda Otaño, "nuestra actividad va cogiendo cuerpo y se baraja la posibilidad de convertirnos en cooperativa autónoma". Aspiración que encajaba bien con el progresivo abandono de la filosofía multilocacional de Ularco y con la nueva filosofía de los Grupo Comarcales, promovida desde CLP.

"Aunque los momentos no eran fáciles para la negociación y no faltaron sus más y sus menos -comenta Otaño-, al final llegamos a buenos acuerdos, creo que para todos, y que se han mostrado suficientes para el buen funcionamiento de Orkli". El 1 de enero de 1982 la División de Ordizia emprendía su camino autónomo con el nombre de Orkli.

En la actualidad, la cooperativa de Ordizia cuenta con 187 socios, dispone de productos bien reconocidos en el mercado, entre los que destaca técnicamente el denominado grupo magnético y el termopar, hallándose inmersa en un fuerte proceso de informatización y automatización productiva. Exporta más del 40% de su producción, porcentaje que responde en buena medida al gran esfuerzo comercial realizado conjuntamente con Eika y Copreci, agrupación que cuenta en Europa con cuatro Delegaciones propias en Francia, Gran Bretaña, Italia y Alemania y con creciente implantación también en Estados Unidos.

Una gira por las instalaciones de Orkli permite constatar el elevado grado de automatización e informatización a lo largo del proceso productivo. Iñaki Otaño explica que en la fase actual todas las automatizaciones están controladas por autómatas programables, que disponen de salidas para conectarlos a un ordenador de producción (proceso previsto en dos o tres años) para luego ser conectado a un ordenador central. Este último mantendría conexiones con los distintos ordenadores de producción, calidad etc. y quizá con microordenadores en algunas partes de producción. Para dentro de 5 ó 6 años se pretende que esté en marcha un sistema de producción flexible con fuerte desarrollo del CAM y estrechamente ligado a la calidad.

En este sentido Otaño valora enormemente la propia iniciativa del joven colectivo de Orkli "que muestra ganas de continuar evolucionando en estos temas y de sacar el mayor rendimiento a las nuevas máquinas y procesos, consiguiendo hasta un 30 ó 40% más de productividad en el plazo de 4 ó 5 años".

De cara al futuro, el gerente de Orkli reconoce que los productos actuales no van a evolucionar mucho más tecnológicamente, "por lo que estamos ya pensando en otros componentes que tengan más que ver con las nuevas tecnologías, con la electrónica y las automatizaciones". De momento, los esfuerzos de Orkli se están centrando en el desarrollo de electroválvulas, accionadas bajo el influjo de sensores electrónicos. Empresarialmente hablando, considera Otaño que al ritmo actual la consolidación de Orkli será definitiva en 3 ó 4 años.

Proceso de control informatizado en Orkli





"LA CREACION DE GOILAN RESPONDIO MAS A CRITERIOS SOCIOLOGICOS"

La heterogeneidad del Grupo, el éxito o fracaso de las nuevas promociones, la movilidad de los directivos y los proyectos en perspectiva, entre los que destaca el lanzamiento empresarial del autoportante de Irizar, fueron algunos de los temas tocados en la Mesa Redonda sobre Goilan. Participaron en la misma su Presidente, Juan Domingo Gaztañaga y su Director General y Gerente de Ampo, Juan Lasa. Estuvieron presentes, asimismo, los presidentes de Ampo, José Joaquín Lasa; de Alttur, José Antonio Usabiaga y de Eredu, Kepa Goikoetxea, así como el gerente de Irizar, Angel Pozueta. Actuó como moderador Simón Mz. de Arroiabe.

— ¿Qué aspectos destacáis en el nacimiento y desarrollo de Goilan?

— El gran problema actual de nuestro Grupo es su enorme heterogeneidad, tanto en lo que respecta a la historia individual de cada una de las Cooperativas como a su actividad productiva y situación empresarial.

Goilan, al igual que el resto de los Grupos Comarcales, surge bajo el impulso de Caja Laboral, pero respondiendo a un deseo de las propias Cooperativas del Goierri de hacer algo nuevo por la zona. En su génesis juega un papel significativo la veteranía de Irizar y la fuerza tractora de Ampo que se hace patente en el decidido apoyo que presta al lanzamiento de Kendu y de Ederfil. En cuanto a Orkli, compaginará su pertenencia a Copreci con su impulso decidido a la creación de Goilan, tras haber vivido una dinámica empresarial y social muy distinta a la de Ampo o Irizar.

Podríamos decir que la creación de Goilan, más que a un fenómeno netamente empresarial, respondió a criterios sociológicos centrados en la necesidad de potenciar la comarca del Goierri y los puestos de trabajo en la zona.

En cuanto a la evolución de Goilan cabría hablar de dos momentos: unos primeros años de consolidación soportados básicamente por Ampo y Ederfil con expectativas, en el período 80-83, de que Irizar se sumara a ellas; y un segundo momento, en torno a los ejercicios de 1984-85 en que la consolidación prevista no se confirma y las Cooperativas en situación negativa se presenta cada vez más difícil, lo que se traduce en un frenazo e incluso en una marcha atrás en la dinámica de Goilan, llegándose a hablar de crisis de identidad dentro del Grupo.

— Por lo que sugerís, os preocupa enormemente la evolución tan dispar de las diferentes promociones cooperativas y el hecho de que el sostén financiero del Grupo recaiga básicamente sobre las mismas Cooperativas desde hace tiempo.

— Sin duda nos hace reflexionar el hecho evidente de Kendu y Ederfil, que son dos Cooperativas surgidas casi al mismo tiempo y cuya evolución empresarial ha sido completamente distinta, reflejando claramente a nuestro entender la diferencia entre una Cooperativa que surge con personas que saben lo que tienen entre manos y aquella otra cuyos promotores no dominan el producto ni su mercado. Una forma de pro-

moción que pudo dar resultado en tiempos de expansión económica pero que hoy día parece que no es posible.

Esto nos lleva a pensar que mientras nos dediquemos a lanzar nuevas Cooperativas con productos ya existentes, que no aportan novedades en tecnología o algo distinto a lo ya existente en el mercado, las nuevas promociones estarán condenadas al fracaso, salvo que se parta de profesionales que conocen bien ese campo.

También cabe mencionar aquí el desfase que a veces se aprecia entre los estudios teóricos de División Empresarial sobre la viabilidad de un producto en el mercado y la realidad posterior. Posiblemente ello es debido a la rapidez con que hoy día cambian las circunstancias del mercado y que convierte en obsoletos los datos elaborados dos años antes. Pero el hecho es ese.

— Por el momento no pensáis pues en nuevas promociones.

— Más que en promociones desvinculadas de nuestra actual dinámica empresarial pensamos en el lanzamiento de actividades paralelas o complementarias de lo que ya hacemos. En este contexto entraría el desarrollo del mueble de diseño en Eredu, en base a los materiales de tubo y tela con los que habitualmente ha venido trabajando; el desarrollo de electroválvulas en Orkli, de diferentes materiales de fundición en Ampo o de válvulas de mayor contenido técnico en Poyam. Pero en este sentido, el proyecto más ambicioso que hoy tenemos en el Grupo es el autoportante de Irizar.

— ¿Podrías explicar con cierto detalle este proyecto?

— Tradicionalmente hemos venido haciendo carrocerías sobre un chasis que nos suministraba el fabricante, pero hace ya unos años que en Irizar nos planteamos la posibilidad de construir el vehículo completo. Esto significa que el aprovisionamiento de los componentes básicos (motor, eje, cajas) correría de nuestra cuenta, así como la ejecución del diseño en función de las alternativas del mercado y la fabricación completa del vehículo, asumiendo totalmente la responsabilidad del mismo.

Para pasar de simples carroceros a fabricantes de autobuses necesitábamos un permiso legal que, tras muchas batallas, acabamos de conseguir a finales del pasado año. También nos era imprescindible contar con un potencial tecnológico, que hemos ido desarrollando estos últimos años en colaboración con Ikerlan y examinando lo que hacía la competencia exterior. Fruto de esta labor ha sido la realización de un prototipo que hasta ahora no hemos podido comercializar por falta de licencia, a pesar de contar con la capacidad técnica y las homologaciones necesarias.

Ahora se puede decir que hemos salvado los impedimentos legales y que disponemos de la capacidad tecnológica para llevar adelante el proyecto. Pero nos encontramos con un problema básico -el financiero- y con otro menor vinculado a la necesidad de adaptar la empresa al proyecto, cambios que ya hemos estudiado y previsto.

El gran problema sigue siendo pues el financiero. Las necesidades no son muchas de cara a las inversiones. La di-

ficultad se nos presenta a la hora de facilitar líneas de financiación a 3 ó 5 años, que es como se funciona en este sector en España y en otros muchos países europeos, donde los fabricantes se ven obligados a crear sus propias financieras o recurrir a acuerdos con los bancos. El volumen de circulante que se precisa para estas operaciones es impresionante y en nuestro caso no nos cabe duda que el principal apoyo financiero ha de partir de Caja Laboral.

— Goilan como Grupo ¿no puede aportar nada en este sentido?

— De partida, creemos que el esfuerzo inicial ha de venir de la propia Cooperativa que ha de sopesar bien lo que se juega en el proyecto. También sería lógico que este salto hacia adelante se hiciera partiendo de unos buenos Resultados, pero la difícil situación del sector carroceros y la feroz competencia existente no permite demasiado margen, de manera que el salto hay que darlo desde una situación difícil de Resultados.

En cuanto a Goilan, consideramos que sus socios ya están asumiendo aportaciones muy significativas a través de la reconversión de Resultados. En este momento, realizar peticiones suplementarias al Grupo supondría meter una palanca dentro de la grieta.

— ¿No vais a encontraros con difíciles problemas de homologación?

— La experiencia de Irizar es muy rica en lo concerniente a carrocerías, ya que hemos tenido que homologarlas en gran número de países desarrollados y hoy contamos con autobuses homologados en Francia, Inglaterra, Suiza, Estados Unidos e Israel. Además hay que tener en cuenta que en nuestro producto las homologaciones suelen venir por la suma de homologaciones parciales, esto es, que nosotros no vamos a tener que homologar ningún motor por ej., ya que eso será una cuestión del propio fabricante. También conviene recordar que gozamos de un buen prestigio tanto interior como exterior.

Juan Lasa, Director General de Goilan y Gerente de Ampo

José Joaquín Lasa, Presidente de Ampo

Juan Domingo Gaztañaga, Presidente de Goilan

En definitiva, que en el tema de las homologaciones no tenemos ningún miedo, aunque somos conscientes que nos va a obligar a multiplicar los esfuerzos, sobre todo de cara a la superación de las barreras tecnológicas y de obstáculos sutilmente burocráticos, cuyos entresijos conocemos bien por nuestra experiencia en las carrocerías.

— ¿Qué incidencia tendrá todo este proceso sobre el empleo y qué va a suceder con vuestro trabajo como carroceros?

— En una primera etapa no vamos a dejar de fabricar carrocerías, ya que necesitaremos un período de solape de unos 3 años que nos indicará si vamos bien orientados o no en la nueva activi-

- Es fundamental que las nuevas promociones se lancen con profesionales que conozcan bien el producto y el mercado.
- El proyecto más ambicioso que hoy tenemos en Goilan es el autoportante de Irizar.

dad. En este sentido, las experiencias europeas señalan en general que el que se ha metido a fabricar autoportantes, en un período muy corto de tiempo ha dejado de fabricar carrocerías.

En cuanto al empleo, no cabe duda que surgirán nuevos puestos de trabajo con el autoportante, ya que además de dar un vuelco total a los Departamentos y secciones de Irizar, también dará lugar al menos a dos secciones nuevas: fabricación de algunos componentes mecánicos y montaje de todos los elementos mecánicos, con la consiguiente incorporación de oficiales cualificados.

— Lógicamente hay que preguntar cuáles serían las consecuencias para Irizar de no salir adelante el proyecto de autoportante.

— Teniendo en cuenta que nuestro sector está reconvirtiendo salvajemente y que en los últimos 5 años ha perdido 1/3 de sus efectivos, salvo Irizar que los mantiene y que, por otro lado, somos contados los que cumplimos con las obligaciones fiscales y sociales, cabe pensar que a muy corto plazo nos iba a resultar difícil competir y que, consiguientemente, nos veríamos abocados a una reestructuración empresarial y de plantilla.



→ — Volviendo a Goilan, habéis aludido antes a la problemática derivada del ritmo tan distinto que se da en vuestras Cooperativas y habéis insinuado la posibilidad de propiciar una mayor movilidad de directivos, a fin de facilitar una solución a los más afectados por la crisis. ¿Cómo se concretaría esto en la práctica?

— Esta es una discusión bastante viva dentro del Grupo, pero sobre la cual no existe uniformidad de criterios. La opinión de los diferentes colectivos responde en gran medida a su propia experiencia histórica y a su marcha como empresa. Ampo sería posiblemente la más reticente a este tipo de solución, mientras que en Orkli ligada durante muchos años a Copreci y Ularco, existiría una mayor predisposición para la rotación de directivos.

Los defensores de la movilidad argumentan que el directivo debe estar abierto para ser trasladado donde se requieran sus servicios y que el buen directivo lo es en cualquier sitio. Además, dicen, las Cooperativas en crisis tienen poco atractivo y mucho riesgo, por lo que muy pocos directivos quieren ir allí, por su cual repercute en la situación ya de por sí delicada de las Cooperativas en crisis. Por eso el Grupo debería buscar una solución potenciando la rotación de sus cuadros directivos.



Angel Pozueta, Gerente de Irizar



Kepa Goikoetxea, Presidente de Eredu

uso, en la medida que hemos intentado resolver en primera instancia los problemas por nosotros mismos sin recurrir por ej. a las posibilidades de desempleo o de formación que pudiera ofertar Lagun-Aro. Con Caja Laboral nos sucede algo parecido, quizá porque pensamos que en el fondo el tratamiento de los problemas debe darse desde la cercanía a los mismos.

En lo referente a los servicios bancarios de CLP, nos gustaría que Caja Laboral desplegara un dinamismo mayor, sobre todo en temas vinculados con la exportación, si bien hay que reconocer que en el último año se ha notado una mayor sensibilidad y avance en este campo. Pensamos que un servicio básico que debería desarrollar CLP sería el desligar riesgo de la actividad comercial de las Cooperativas, agilizando figuras de crédito comprador o análogos.

Apreciaríamos, asimismo, de manera especial un mayor dinamismo en todo lo relacionado con la financiación internacional, incluso como puro servicio bancario. LESA está haciendo algo al respecto pero aún resulta insuficiente. Por ejemplo, lo que Caja Laboral ha llevado a cabo en Cuba, abriendo una línea de financiación, debería intentarlo en muchos otros países, porque no cabe duda que quitando los países desarrollados, en los demás se vende fundamentalmente gracias a las facilidades financieras. En este contexto cabría añadir que la gestión comercial de las Cooperativas debería ser apoyada por una ágil información sobre líneas financieras existentes entre España y diferentes



José Antonio Usabiaga, Presidente de Alttur

países, coberturas adecuadas de riesgos y diferentes posibilidades de oferta financiera y de aseguramiento de cobro que se dan en el mercado internacional, asumiendo incluso el personal de C.L.P. la iniciativa en el ofrecimiento de esta variedad de herramientas que nuestros comerciales deben conocer.

— Por último, ¿en qué medida utilizáis los servicios de Ikerlan?

— Nuestras conexiones con Ikerlan han estado marcadas por la complementariedad, ayudando a resolver determinados cálculos y facilitando soportes técnicos que una Cooperativa sola no habría podido lograr. En esta misma línea continuaremos y si hay que desarrollar algo a futuro lo haremos de la mano de Ikerlan. De todas formas, no aprovechamos al 100% las posibilidades que nos ofrece. Creemos que se le puede sacar mucho más pero también es cierto que hay que estar constantemente encima.

De otra parte, creemos que es del trabajo diario de Ikerlan de donde tendrían que surgir nuevas expectativas y promociones, así como proyectos de tecnología avanzados. Es posible que no se aproveche suficientemente esta vía por parte de las Cooperativas pero también cabe pensar que Ikerlan no se retroalimenta suficientemente de proyectos que puedan existir o estén en marcha en nuestras Cooperativas, para lo que pediríamos que Ikerlan tuviera también iniciativas de acercamiento a las Cooperativas.

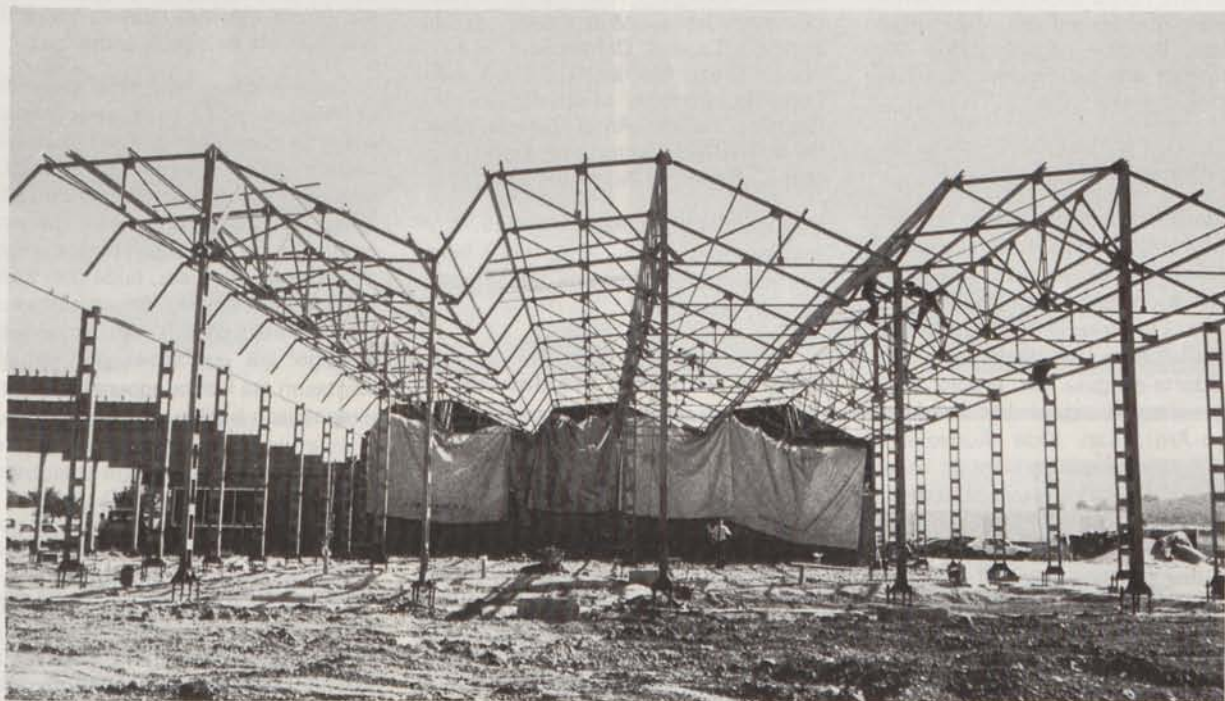
- La rotación de directivos es hoy objeto de viva discusión en Goilan.
- Nos gustaría que CLP desplegara un dinamismo mayor, sobre todo en la exportación.
- Ikerlan no se retroalimenta suficientemente de proyectos que puedan darse en las Cooperativas.

Hay quien opina, incluso, que la rotación de cuadros no debería circunscribirse a un Grupo Comarcal sino que debería extenderse al conjunto del Grupo Asociado a Caja Laboral, un poco al estilo de lo que ocurre en las multinacionales donde la movilidad de los directivos es impresionante.

— ¿Qué opinión os merece el funcionamiento de las Instituciones de cobertura como Lagun-Aro y Caja Laboral?

— La imagen de Lagun-Aro difiere bastante según los colectivos, siendo para algunos mala o regular mientras que otros la juzgan positiva. De sus servicios hemos hecho en Goilan poco

TALDERA ELKARTZE-BIDEAK



Simon M. Arroiabe

Lan Kide Aurrezkiaren Taldean sartu ahal izateko bide desberdinez baliatzen dira gaurregungo kooperatibak. Kooperatiba bakoitzak bere historia du zeregin eta jokabide honetarako. Abiapuntu eta ibilbideak ere oso desberdinak dira, noski, elkarte berean sartzeko.

Egindako bidearen araberez, lau egoera edo talde bereiztuko ditugu gaurko idatzlan labor honetan: Taldea eratu edo fundatu duten kooperatibak; gizarte, banka eta enpresa-zerbitzuak eskatzen dituztenak; eraldatu diren elkarte anonimoak; eta bakoitzaren eskabidez Taldean sartu diren enpresak.

Lau eratzailleak

Honako enpresa **hauexek** izan ziren, hain justu ere, Lan Kide Aurrezkiaren Talde honen zutabeak jarri zituztenak: Ulgor, Arrasate, Funcor eta San Jose (gaurko Eroski, alegia).

Hiru industria kooperatiba eta kontsumorako batek, kooperatibagoaren bankua sortu zuen Lan Kide Aurrezkiaren Talde honen gizarte eta enpresa-hedakundea sendo eta ziurtasunez ateratzeko, eta ibiltzen hasiberria zen Kooperatiba Tal-

dearen garapen-etorkizunari bermez ekiteko helburuz. Bideurratzen hasi horrelaxe hasi ziren kooperatibak.

Horrez gainera, hasierako kooperatiba hauek, funtsezko filosofia eta joko eta funtzionamendu-legeak aportatu zituzten Euskal Herriko bazterretan erretzen ari zen Taldeari gizarte eta enpresa-koherentzia zehatz eta egokia emanez. Behar-beharrezkoa zen lanbide berriari habe sendoak ezartzeko esan nahi baita, gero erren eta ahuleziarik izan ez zedin. LKA-ko Batzorde Erretoreak, elkarrean sartu nahi zuten berriak onartu edo atzera utzi baino lehen, begirune eta zuhurtzia haundiz aztertu eta iketzen zuten mila eratako eskaintzak: gizarte-egoera, empresariala, ondarezoa, ekonomiko-finantzarioa eta bere Arautegi edo Erreglamenduaren mila edukin, "Lan Kide Aurrezkiarekin batera ari ziren beste kooperatiba askoren antzekoak ziren ala ez neurtzeko". Eta 1961. urtean, hain zuzen ere, "bere Arautegi eta Erreglamendua berriztatu eta egokitzeko" agindua eman Durangoko enpresa bati "baldin-eta Lan Kide Aurrezkiarekin alkatu nahi bazuen, elkarrearen espiritu eta printzipioak ezinbestean errespetatu behar bait dira Taldeko enpresatan. (61-5-25ko akta, 8-9 orr.) Taldean sartzeko eskabidea egin zuen enpresak, hala ere, ez zuen arautegirik aldatu nahi izan, eta horrexegatik, Taldetik kanpora gelditu zen.



1974. urtean, Taldeko barnekoherentzia zehazten duten oinarrizko joko-legeak dokumentu berezi batetan espreski argitu ziren; eta "Kooperatiba Industrialentzako Elkarte Kontratu" izenez, bi urte t'erdir iraun zuen dokumentu honek; eta, azkenik ere, 1976. urteko uztaileko Batzarre nagusian (1976-7-10) onartu zen ere behinbetiko ezarri ere bai.

Zerbitzu eskeak

Taldetik kanpora sortu ziren kooperatibak eta 1962. urtean elkartzeko eskean hasi ziren horiek denak, gizarite eta enpresa-arrazoientzako egin izan dute, bestalde. Eta arrazoibiderik arruntenak, honako hauek izan direla esan daiteke: Gizarite-asegurantzaren propio baten babes- sistema egoki bat edukitzea (Lagun-Aro), Lan Kide Aurrezkiaren Banka eta enpresa-zerbitzuak eskuratzeko Taldeko partaide izanez, izan ere, finantz-elkarte propio bat beren zerbitzura bait dute horrela. Askok eta askotan, batez ere lehenengo etapa hartan (1963-1970. urteak) kooperatiba askotako zuzendarien ideologi-kidetasunak ere pisu eta eragin handia izan zuen, argi eta garbi dagoenez.

Egunero sortzen diren milaka teknika-korapilo eta etorkizuna babesteko duten finantz-egitura eskasia ere arrazoibide nabarmena izan zela esan behar da, eta hori dela-eta, LKA-ren laguntasun eta babes-bila, elkar lanera bildu ziren enpresa asko. Horrela, egoerarik malkurren gaitut eta berme-enpresarial eta gizarite-asegurantzaren hobe baten sostenguz eraso bait ziezaioketen etorkizunari.

Talde honetan daude, hain zuzen ere, Lan Kide Aurrezkitik kanpo sortu ziren

kooperatiba asko eta asko, eta batzuk, gaurrengoko Taldea bai ere lehenago eratu zirenak, gero elkartuz. Besteak beste: Urssa, Vicon, Ulma, Soraluze, Enara, Impreci, Miba, Guria, Danobat, Matrici, Goizper, Tajo, Goiti, Tolsan, Coinma, Orona, Matz-Erreka, Eroski, Scoiner, Talleres Ochandiano, Ampo-Poyam, Batz, Biurrarena, Auzo-Lagun, Coinalde, Danona, Litografia Danona, Gaztelu, Covimar, Amat, Zubiola, Elkar, Dikar, Izarraitz, Dormicoop, Eredu, Lan-Mobel, S. Isidro, Aurrenak, etab.

Kooperatiba hauetako askotxo 1970. urteaz aurretik elkartu zirela esan behar da; baina bakarren batzuk, geroztikakoa dira, hala ere.

Elkarte Anonimo eraldatuak

Hirugarren taldea berriz, talderik bixiena seguraski, Taldera sartu aurretik elkarrekin anonimo-legez funtzionatu eta gero kooperatibatutako taldea dela gogoratu behar dugu. Eta horietatik Ederlan, Irizar, Orbea, Txurtzil, Radar, Urola, Hertell, Gurola, Maiak, Egurko, Alkargo, Etorki, Citamare, Bihar, Ona-Pres etab. azpimarratuko ditugu, laburki esateko.

Bestalde, eta talde eratzaileaz aparte, elkarrekin anonimo-legez funtzionatu izan zuen taldea, besteak baino ondotoxoz ere urriagoa dela esan behar dugu. Eta beren integrazioa eta enpresa eta gizarite-egokitzea Lan Kide Aurrezkiaren Taldearekin parekatzeko, lan luzea eta nahaspilatua izan dela bistan dago. Izan ere, lehenengo ohiturak, joerak eta jardunbideak erabat desberdinak izan ziren; eta egun batetik bestera egokitzea, beti da zeregin zaila. Enpresa-alderdia bera, lehenengo pentsamoldeak eta elkarteko gestio-gintza izan dira oztoporik go-

gorrenak. Kooperatiba-egituraren existentziak egokitzea, eta ekintzabide berriak urratzea, eta kooperatibaren gestio modu berak ere eskuak bete lan eman izan du, eta poliki-poliki jokatu behar izan da, egunero-egunero. Hala eta guztiz ere, beti aurrera atera dira, zailtasun eta oztopoak gaitutuz.

Guzti honek, zera erakusten digu: enpresaren egitura edozein eratakoa izanik ere, enpresa-gizonek burua argi badute, eta zer egin nahi duten ongi dakitenean, edozein egoera gaitutu daitezke, Taldeko autogestioari zuzentzen erantzunez eta giro berri batetara egokiro txertatuz. Hala ere, talde txiki honek, lanbide honek berez dituen zailtasunak gogorazten dizkigu. Elkartzeko eskabide gehiago ere izan bait dira, gehienak ezintasun eta kiebira-egoera larrian etorri direnak izan badira ere.

Taldetik promozionaturiko enpresak

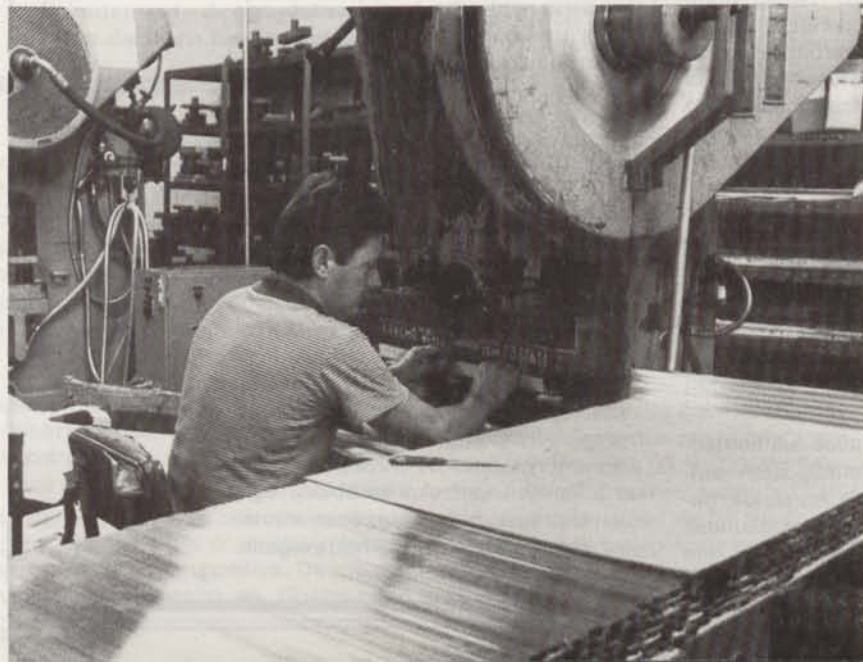
Eta azkenik, hor daude Kooperatiba Taldearen babesean sortu eta jaino diren enpresak ere, Taldearen eskariz sortuak, ama-kooperatibatik bereiztu izan direnak, eskualde edo sektoreko Talde jakinek sortu dituztenak, edo-eta Lan Kide Aurrezkitik zuzenki eragin eta sortu izan direnak.

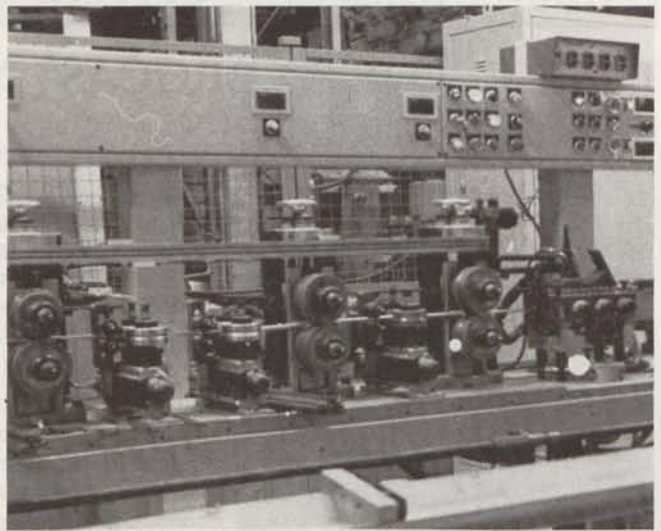
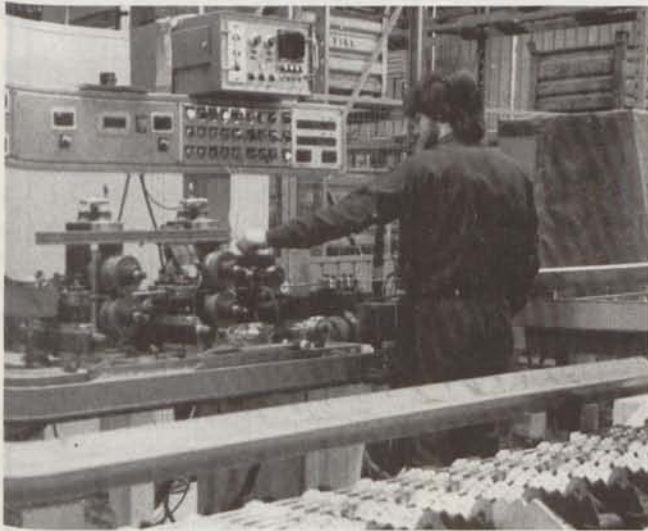
Ama-Kooperatiba batetatik bereizitako, adibidez, honako hauek dira: Fagor Elektronika, Fagor Industrialia eta Fagor Klima, Ulgor-etik; Lagun-Aro, LKA-tik; Alecoop eta Ikerlan, Eskola Politekniko-tik; Orkli, Copreci-tik; Behi-Alde, Lanatik; Guria O.P., Guria Industrias-etik, Matrici Plasticos, Matricitik.

Eskualdetako Taldeen eraginez, eta beren laguntasunez, honako hauek eratu ziren: Copreci, Lenniz, Aurki, Uldata, Ulmatik eta Leunkor (Ularcon), Ondoa (Ibaizabal aldean), Leroa (Urkiten); eta Aneko, Berelan-en.

1971. urteaz geroztik taldea osatu dutenen gehiengoak, hala ere, Lan Kide Aurrezkiak bere Enpresa Sailaren bidez sustatu eta sortu izan dituenak direla esan behar da, tartean bestelakorik izan denarren.

LKA-ren sustapen-iharduera 1962. urtean hasi zen, bestalde, LAN proiektora (Esnetegia) eta Copreci-ren definizio, egintza eta lantzamentua zuzenki Zuzendaritza Nagusiaren bidez eginez. Bidebategi, Conmet eta Ederlan-eko Esteibar proiektok ere gogoan izan zituen. Azkenengo bi hauek ordea, Ulgor eta Ularcorekin elkar lanean eraldatu ziren, buruz-buru. Alabaina, egiazko promozio-garaia metodo organikoak era-





biliaz, 1971ko urtean hasi zela esan behar, Taldearen enpresa-zerbitzuak berrantolatu eta Enpresa-saila inaguratuz batean. Ordurateko ahalegin guztiaren gauzatze zehatzago baten haroa horrelaxe hasi zela esan daiteke.

Lan Kide Aurrezkiko Enpresa Sailaren sustapen-ekintzarik disdirakorrenak 1971ko urtean hasi ziren, eta ekintza horrek gure egunetararte iraun du, 14 urteren buruan hogeitamar edo gehiago enpresa martxan jarriaz, besteak-beste, honako hauek: Cikautxo eta Kide (Berriatua), Embega eta Zertan (Lizarran), Doiki (Mallabia), Maier eta Uraldi (Gernika), Eika eta Herriola (Markina), RPK (Gasteiz), Gaiko (Altsasu), lan (Alesbes), Lealde (Lekeitio), Bertako eta Ortza (Uhartze-Iruña), Ederfil (Legorreta), Ekain (Usurbil), Sakana (Lakuntza), Kendu (Segura), Latz (Andoain), Alttur (Ordizia), Basarte (Azkoitia), Munko (Mungia), Barrenetxe (Markina-Mungia), Osatu (Berriz), Oiarso (Oiarzun), Gogar (Urretxu), Oihana (Espinal), Ikus XXI (Zarautz), Artxa (Aramaixo), Cosecheros Alaveses (Biasteri), Oinakar (Ofiati).



nak egingo ditu, sektoretan egiten diren azterketa, produkto, merkatu eta proiektu berrien bideragarritasunak zehatztasunez idatzi eta bakoitzari beharrezko dituen argitasunak eskainiaz. Taldea oraindik finkatzen hasteko dagoen eskualdetan bakarrik sartuko da zuzen-zuzenean, kooperatibagoa hedatu eta bazter guztietan txertatu ba daiteke ere.

Joanak-joan eta eginak-egin, 1985ko urtearen azkenaldertekoan behintzat, ez du eman nahi eta behar zen fruiturik jokaera honek, egia aitortzekotan; gehienetan ez du funtzionatu beharko zukeen bezala. Talde batzuk bakarrik erakutsi dute gai direla eta hasitako bideak urratuko dituztela, proiektu zehatzak hezuramituaz eta ekintza berriak hasi eta enpresa barriak ere sortuaz. Eta hala ere, Talde askoren ahalegina ez du

eman fruitu haundirik. Besteak beste, egiazko ahalbidetan sinismena falta izan zaie askori, benetako promozio-pentsakera falta izan zaie eta, horrexegatik, hasitako lanak onez onean burutzeko behar zituzten teknika eta gizabaliabideak ukatu zaizkie.

Eta zer gertatu behar du 1986.ko Ur-tarriletik aurrera?

Taldearen industri-politika zehaztu beharko du Talde-Kontseiluak laster baino lasterrago: lehenetsuna duten sektoreak, estrategia orokorrak, artekari desberdinen eskuhartze eta konpromezua (Eskualde-Taldeak eta Sektorialak, Kooperatibak, L.K.S.) sustapen-ekintzak burutzeko, enplegu berria sortaraziaz nahiz-eta, guztien gainetik, Taldeko lankideen ahaleginak urratu beharko dituen egin nahi diren bidetxiarrak. ■

Bide berriak

Bide berriak urratzea ezinbestekoa dela-eta, 1983. urteaz geroztik Eskualdeko Talde eta Sektoreartekoen artean sustapen-ekintza bereziak egiten ari dira, lanbide berriak sortzeko iniziatiba maila horretan sort dadin aukerak eman eta honela zuzenki sortzen diren asmo eta helburuak egokiro gidatzen saiatuaz. Maila honetan, Enpresa-saila, bigarren plano batetan egon izan da, beti ere.

Estrategia berri honen bidez, LKA-ko Enpresa Sailak, ekintzak animatu, bizkortu eta kooperatiba eta Talde mailan sortzen diren xedeak sustatzen ahalegi-

Kooperatibetako berriak

LATZ EXPORTO BROCAS POR 150 MILLONES

Latz de Andoain exportó brocas industriales en 1985 por valor de 150 millones de pts., de los que más del 50% fueron facturados en Estados Unidos.

En sus cuatro años de existencia, Latz ha experimentado una notable expansión en el mercado internacional, contando actualmente con una red de distribución totalmente consolidada en mercados tan significativos como el norteamericano y el alemán.

Latz también ha intensificado su penetración en todos los países de la CEE, al igual que en Suiza, Suecia y Finlandia, mercados todos ellos bien conocidos por sus exigentes normas de calidad.

Por otro lado la **Sociedad "Eusko Tools"**, integrada por las Cooperativas Latz y Kendu, conjuntamente con Industria Laboral Amahe y las empresas vizcainas Talleres Wolco, Industrias Laip y Crucelegui Hnos., tiene prevista una facturación para el presente ejercicio de 90 millones de pts.

El objetivo de Eusko Tools es potenciar en los mercados exteriores la presencia de estas empresas vascas y de sus productos de herramienta de corte y accesorios para Máquina-Herramienta, y de modo especial en Estados Unidos, Cuba, México, Italia, Suiza, Alemania Federal y Francia.

En Estados Unidos y México sus productos serán comercializados bajo la marca conjunta de "Eusko Tools".

Fagor Industrial exportará a Argelia y Angola por valor de 860 millones

Fagor Industrial exportará a Argelia y Angola equipos de hostelería y lavandería industrial por valor de 860 millones de pts. Cifra que podría rondar los 2.000 millones, en el caso de fructificar las negociaciones que se mantienen con diversos organismos angoleños.

El contrato con Argelia prevé la adquisición por "Enapat" de marmitas, cocinas y freidoras por un valor de 360 millones de pts. Por su parte, el Ministerio de Seguridad angoleño adquirirá cocinas, marmitas y material de lavandería estimado en 500 millones de pts. Al mismo tiempo, Fagor Industrial está negociando con otros organismos de este país africano, entre los que se cuenta el Ministerio de Defensa, otros tres contratos que podrían elevar la cantidad total a 1.500 millones de pts.

Ya en 1984 Fagor Industrial firmó un acuerdo con el ejército angoleño para el suministro de cocinas adaptadas a las características especiales del gas empleado en aquel país y cuyo monto se aproximó a los 1.000 millones de pts.

1985: Kooperatiba taldea optimista

T.U.Lankide aldizkariaren zenbaki hau osatzerakoan, igazko ekitaldiari dagozkion datu batzuk heldu zaizkigu. Optimismoa sartu zaigu benetan, Kooperatiba Taldearen zuzpertzeara datorrela ikusten bait dugu.

Hona hemen zifra batzuk.

Salmentak, 141.000 milioi pezetatara heldu dira, aurreko ekitaldiko kopuruaz konparatuz %16,5 gehiago suposatzen dutelarik. **Exportazioak** berriz 33.000 milioi izan dira, hau da, exportatutako daitezkeen salmenten %30 hain zuzen, eta aurreko ekitaldian baino %19 gehiago. Positiboak benetan lehen datu hauek.

Inbertsioak aipatzerakoan 1984. urtean hasitako abiadarekin jarraitzen duela Taldeak esan behar, 7.500 milioi izan bait da 1985. urteko beraien kopurua. Gogora dezagun 1979-1983 aldian inbertsioen urteroko bolumena 4.500-5000 milioikoa izan zela. Diru datuekin bukatzeko, bazkiden artean gero eta gehiago ezaguna den "Cash-flow" delakoaren kopurua bota behar: 6000 milioi.

Azkenez, gure Herrian hain larri den beste datu bat aipatuko dugu, **enpleguari** dagokiona hain zuzen. Badirudi Taldearen hazkunderari bultzakada bat eman diogula, 19.000 lanpostu kopuruaren barrera puzkatu bait dugu: 18.795.etik 19.161.era pasa da azkenengo ekitaldian, hau da, 366 lanpostu gehiago.

EROSKI EN EL GOIHERRI

El pasado 22 de enero Eroski abrió las puertas de su Centro Comarcal-Eskualdeko Zentrua del Goierri, situado en la localidad de Ordizia. Dispone de una superficie de 2.000 m², cuenta con cafetería-snack y parking para

130 vehículos, presentando una oferta comercial que supera los 5.000 productos. Este Centro Comercial del Goierri está abierto al público de lunes a sábado hasta las 21 horas.



SALUD OCUPACIONAL

Invitado por Lagun-Aro, vino de Londres el Dr. Fernand Turcotte, Master en Salud Pública por la Universidad Laboral de Quebec, y que actualmente desarrolla sus actividades en el área de la Salud Ocupacional en la Escuela de Salud Pública de Londres.

En la sala de conferencias de Ikasbide y ante 60 profesionales de la Salud Pública y Medicina Laboral, Provenientes del Grupo Cooperativo y de otros Organismos Públicos y privados, el profesor Turcotte hizo una exposición, a lo largo del día, de lo que en el Modelo de Salud Ocupacional de Quebec se hacía en programación y planificación, estando constituidas éstas básicamente por un programa de Higiene Industrial, un Programa de Seguridad en el Trabajo y un programa de vigilancia médica. Se tocó también el papel de los reconocimientos médicos en el área de la Medicina Laboral y de la Salud en general.

Es obvio que para todos aquellos que se mueven en el ámbito de la Medicina Laboral estos contactos son enriquecedores, permiten conocer otros modelos distintos a los de aquí, siempre enseñan algo y aportan ideas que ayudan a marcar el rumbo futuro.

Esto tiene especial importancia en el momento actual, ya que se está debatiendo en el Parlamento la reforma de la Sanidad, cuyo proyecto de ley recoge el capítulo de la Salud Ocupacional, si bien de una forma un tanto imprecisa.

Por otro lado se han llevado a cabo las transferencias en materia de Seguridad e Higiene del Trabajo del Gobierno Central al Gobierno Vasco. Han sido transferidos los Gabinetes Provinciales de la C.A.V. y parte del Centro de Investigación y Asistencia Técnica (C.I.A.T.) de Cruces, Baracaldo.

El Departamento de Trabajo, Sanidad y Seguridad Social del Gobierno Vasco tiene ante sí un nuevo reto como es el de organizar, planificar, ..., en una palabra, definir el modelo de Salud Ocupacional en el País Vasco.

Lagun-Aro y el Grupo Cooperativo tuvieron esta inquietud desde el principio y desde hace veintitantos años se viene desempeñando la Medicina Laboral en las Cooperativas. Se comenzó con parquedad de medios y formación escasa, ya que no existían centros, y desde entonces se ha recorrido un largo camino, con errores y también con aciertos, que ha ido perfilando un mo-



delo de funcionamiento que, aunque lejos todavía de ser el ideal alcanzable, puede servir de referencia a la hora de elaborar una estrategia eficaz en el campo de la Medicina Laboral.

ELEVADA MOVILIDAD DE LOS DIRECTIVOS

Se conocen los primeros datos numéricos del "Estudio sobre la Rotación de Directivos en el Grupo Asociado" que está realizando el Departamento de Personal de División Empresarial.

La encuesta, base del estudio, se extiende a los cambios o relevos operados en 98 Cooperativas, que significan el 94% de los del Grupo, en los puestos directivos de Gerente, Director de Administración, de Producción y Comercial, a lo largo de los seis últimos años (1980-1985).

El cuadro adjunto recoge los relevos producidos durante los seis años en los cuatro puestos, y el destino de los directivos después del cese, distinguiendo los que quedaron en Cooperativas,

los que marcharon a trabajar fuera del Grupo Asociado y los que su cese se debió a defunción y jubilación. Este último subgrupo es reducido y de escasa significación.

De un total de 413 cambios producidos, 113 corresponden a Gerentes, 111 a Directores de Producción, 110 a Directores Comerciales, siendo el subgrupo de los Directores Administrativos el de menor rotación con 79 sustituciones.

Temas importantes son conocer el destino final de los Directores cesados, las

causas objetivas y las motivaciones. De los 413 directivos sustituidos, 212 (el 51,3%) quedaron trabajando en las Cooperativas y 196 (47,6%) abandonaron el Grupo Cooperativo.

La fuga de directivos constituye un aspecto relevante en la aproximación al fenómeno de la inmigración de los directivos cooperativos cuya significación más importante puede ser la descapitalización de los recursos humanos en el grupo. El fenómeno no tiene la misma significación en los distintos Grupos

Comarcales pues la fuga aporta datos tan extremos como un 69% en Indarko y un 11% en Ularco.

Es pronto para hacer la lectura total y en profundidad del fenómeno, si bien los datos numéricos tienen ya una significación por sí mismos. El Departamento de Personal no ha finalizado aún el estudio. Sería importante contrastar estos datos con los de otras realidades empresariales, para calificar mejor los niveles comparativos de rotación y de la migración de los directivos de las Cooperativas.

ROTACION DE DIRECTIVOS. 1980 - 1985

Rotacion	Cambios hacia el exterior del Grupo Cooperativo		Cambios hacia Cooperativas del Grupo		Jubilaciones-Defunciones		Total Rotación
	Directivos	% s/T	Directivos	% s/T	Directivos	% s/T	
Puestos							
Gerentes	45	39,8	68	60,2	—	—	113
Drs. Comerciales	66	60,0	43	39,1	1	0,9	110
Drs. Administrativos	32	40,5	45	57,0	2	2,5	79
Drs. Producción y/o Técnicos	53	47,7	56	50,5	2	1,8	111

Zuzendarien kurtsoaren bigarren ebaluaketa

Lehen hiruhilabetekoa bukatu ondoren berriz ere ebaluatu omen dute gure zuzendariak, nahiz antolaketa nahiz pedagogia arloetan, marxan dagoen ikastaroa nola doan jakin detzen.

Erantzunen azterketak ez digu berri handirik ematen aurreko ebaluaketan azaldu zirenekin konparatuz. Hala ere, azpimarratzekoa da bai norberaren interesa bai ikastaroan jasotako irakaspenen aplikagarritasuna goi mailakoak direla beraien eritziz.

Maixuek berriz "nota" ona merezi izan dute orain arte, aurrekoan gertatu zen bezala, batez bestekoa 10etik 7 delarik azkenengo honetan. Maixuen artean diferentzi nabari batzuk egon direla esan behar, "nahiko" batzuen ondoren "oso ongi" batzuk eta "bikain" bat ikusten direlarik.

Azkenez, orain arte egon den etortze edo asistentzia %85 izan dela esango dugu, kopuru oso ona, konfutuan harturik faltatzeko edukitzen dituzten konpromiso eta beste lanak.

Conciertos organizados por CLP

Patrocinado por Caja Laboral Popular, tendrán lugar el próximo mes de marzo una serie de conciertos de Música Sacra interpretados por la Münchener Camerata, la Chapelle Royale y el Coro Armenio.

La **Münchener Camerata** actuará el 10 de marzo en Bilbao (Teatro Campos a las 19,30 h.) y el 11 a la misma hora en el Victoria Eugenia de San Sebastián, con obras de juventud de Wolfgang A. Mozart.

La **Chapelle Royale** lo hará el 17 de marzo en el Teatro Buenos Aires de Bilbao a las 19,30 h. y al día siguiente en el Victoria Eugenia de San Sebastián a la misma hora, interpretando la Pasión según San Mateo de J.S. Bach.

El **Coro Armenio** de 15 voces, interpretará himnos sagrados de la liturgia Armenia según la tradición melódica antigua. El 19 de marzo a las 19,30 h. en la Catedral de Santiago de Bilbao y el 20 a la misma hora en la Iglesia Sta. María de San Sebastián.

La Münchener Camerata actuará con sus 27 profesionales y bajo la dirección del músico catalán afincado en Alemania Jordi Mora, figurando como solistas Mayumi Mamura -soprano-, Garina Mora -soprano- y Joan Cabero -tenor-.

La Chapelle Royale creada en 1977 fi-

gura hoy entre los mejores conjuntos europeos con siete cantantes profesionales y una orquesta con instrumentos antiguos. Interpretará la Pasión según San Mateo de J. S. Bach bajo la dirección de Philippe Herceweghe, siendo los so-

listas Agnes Mellow -soprano-, Rene Jacobs -alto-, Howard Crook -evangelista-, Michel Brodard -Cristo- y Michael Schupper, -bajo-. Los coros serán el Colegio Vocal de Gante, Chapelle Royal y Coral Infantil San Ignacio de San Sebastián.

Plan de formación directiva de postgraduados

En el mes de enero se ha dado comienzo a la tercera fase del Plan de Formación Ikas 85. En ella corresponde abordar la especialización de los postgraduados, una vez que han realizado prácticas en la Cooperativa. Se han previsto cuatro cursos de especialización: Producción, Económico-Financiero, Marketing y Recursos Humanos. Estos cursos, en cuanto a su impartición, se van a simultanear con un nuevo período de prácticas, con el fin de que los alumnos puedan alternar la formación teórica en Ikasbide y la práctica en la empresa.

Cada curso tendrá una duración entre 150 y 200 horas, según los casos, y el objetivo que se ha propuesto en todos ellos, es el actualizar los conocimientos que hoy día se están utilizando en las cooperativas con otros relacionados con las nuevas tecnologías y nuevas técnicas de trabajo.

Con el fin de proyectar al máximo los conocimientos que se imparten en el curso, se ha invitado a las Cooperativas a que inscriban a su personal en algunos de los cursos en los que se disponen de plazas de asistencia, al no estar cubiertas dichas plazas por los postgraduados, por ser su número pequeño. Dichos cursos corresponden a los de Marketing y Recursos Humanos, respectivamente.

De los 81 alumnos, que se incorporaron al Plan a lo largo del período de enero a abril de 1985, cinco se han dado de baja por razones personales, por lo que continúan 76.

De este total, la distribución es la siguiente:

Area de Producción	28
Area Económico-Financiera	29
Area de Marketing	9
Area Recursos Humanos	10

También es interesante saber que:

- 34 han estudiado la Licenciatura en Ciencias Económicas o Empresariales
- 13 son Ingenieros Superiores
- 7 Licenciados en Químicas
- 6 Ingenieros Técnicos
- 6 Licenciados en Psicología o Sociología
- 5 Licenciados en Derecho
- 3 Licenciados en Informática, y
- 2 Licenciados en Ciencias Físicas

En cuanto a la evaluación, que se puede realizar en estos momentos en cuanto a los resultados del Plan Ikas 85, aunque prematura, sí se pueden constatar una serie de resultados.

Las empresas, donde realizan las prácticas los postgraduados, están en general satisfechas del grado de evolución e integración en la Cooperativa. Sólo, con referencia a dos de los alumnos, el informe no resulta favorable.

Algo similar ocurre entre los alumnos postgraduados. La mayoría están satisfechos aunque hay algunos (aproximadamente unos 6) que les hubiera gustado un trabajo de más exigencia y responsabilidad a la hora de realizar las prácticas y, finalmente, tres son los que no están satisfechos en cuanto a las atenciones por parte de la Cooperativa.

Incluso, entre los cinco que se han dado de baja, salvo uno de ellos, el resto estaba satisfecho del Plan de Formación, pero como se decía anteriormente, por circunstancias personales se han dado de baja.

Por lo demás, la experiencia puede considerarse como altamente positiva, aunque habrá que esperar algún tiempo para ir conociendo los resultados definitivos.



Kooperatibetako berriak

La Agrupación de Bancos Cooperativos es una realidad de gran peso y significación en la C.E.E.

La Agrupación de Bancos Cooperativos (Groupement des Banques Coopératives de la C.E.E.), constituida en 1970, con Sede en Bruselas, representa ante los organismos comunitarios a las entidades cooperativas de crédito, ubicadas en territorio del mercado común que se han asociado a ella.

Constituye la organización representativa de las entidades bancarias cooperativas a nivel comunitario. Junto a ella están las otras dos entidades que representan a los bancos comerciales y a las Cajas de Ahorro, respectivamente.

La Agrupación de Bancos Cooperativos está formada por las 19 entidades cooperativas de crédito de ámbito nacional y regional más importantes.

Dos datos numéricos indican por sí mismos el nivel alcanzado por el cooperativismo de crédito en los países de la comunidad y la importancia que ostenta esta Agrupación en el ámbito comunitario.

He aquí algunos datos significativos:

N.º de trabajadores	300.000
N.º Sucursales Bancarias	50.000
Depósitos de Ahorros	40 billones de pesetas
Recursos totales	52 billones de pesetas
Cartera de Préstamos	30 billones de pesetas
Cuota de Mercado (C.E.E.)	16% del ahorro
N.º Socios:	
• Alemania:	10 millones
• Francia :	10 millones
• Holanda :	900.000
N.º Clientes:	
• Alemania:	20 millones
• Holanda :	7 millones

LA RAIFFEINSENBANKEN ALEMANA

17% de cuota en el mercado del ahorro alemán

La Raiffeisenbanken alemana es la asociación de bancos cooperativos alemanes más importante. Representa a 3.700 bancos cooperativos locales con personalidad jurídica propia y en sus órganos de vigilancia participan gratuitamente más de 30.000 socios.

Junto con la **Genossenschaftsbank** pertenece a la Agrupación de Bancos Cooperativos con sede en Bruselas.

La Raiffeisenbanken dispone de:

- 19.700 sucursales bancarias (el 45% de las alemanas)
- 3.700 bancos locales y 8 bancos regionales

- 136.000 trabajadores
- 10 millones de socios
- 20 millones de clientes
- 24 billones de pesetas de recursos acreedores, que representan el 17,3% de la cuota del ahorro captado por el sistema bancario alemán.
- Su riesgo bancario se desglosa por sectores: 38,6% trabajadores, 19,8% a la construcción e industria, el 14,4% a profesiones liberales, 10% comerciantes, 7,3% agricultura, 9,6% a varios.
- La relación de su inversión bancaria en relación a sus recursos acreedores es del 88%, porcentaje realmente elevado.

EL COOPERATIVISMO DE CREDITO EN LA COMUNIDAD EUROPEA

Las entidades Cooperativas de Crédito que operan en el territorio de los países de la Comunidad vienen caracterizados por:

- Ser sociedades de personas sin participación exterior en su capital y constituidas por las aportaciones de sus socios.
- No persiguen beneficio para su posterior distribución entre los socios, sino que satisfacen las necesidades financieras de sus socios al menor coste. Esta política ha sido motivada por normas fiscales.
- Están introduciendo en sus Estatutos la responsabilidad limitada de los socios.
- Venden los productos financieros al menor coste y se preocupan de la formación y asesoramiento financiero y fiscal de sus clientes.
- Su estructura es descentralizada a tres niveles (bancos cooperativos locales, federaciones regionales y confederación o caja central) y a dos niveles (locales y caja central), manteniendo la personalidad jurídica propia. A nivel de tesorería y de coeficientes técnicos bancarios están controlados por los órganos centrales. Los ratios de garantías (Recursos Propios y Riesgos) son comunitarios y se cubren a nivel del balance consolidado del grupo cooperativo-bancario. Se practica "autonomía en la base y un fuerte control en el vértice".
- La descentralización unida a la política de defensa del consumidor fi-

nanciero y a una prestación de activos más baratos, ha servido para llegar a una clientela más amplia y heterogénea (trabajadores, comerciantes, profesionales, pequeña y mediana empresa) y de una gran fidelidad.

- De entidades especializadas en determinados sectores (agrario, pequeña y mediana empresa) se han abierto a todos los sectores de financiación y se han convertido en bancos universales prestando, además de los servicios bancarios típicos, todos los servicios de las sociedades financieras modernas especializadas: leasing, seguros, factoring, créditos hipotecarios, etc., bien desde el propio banco, bien a través de sociedades participadas.
- Operan libremente con terceros no socios, tanto en operaciones de activo como de pasivo.
- Esta total operativa ha sido perseguida por todos los bancos cooperativos por normas técnicas bancarias (dispersión del riesgo, mantenimiento y/o superación de la cuota de mercado para el mejor cumplimiento de las finalidades para los que fue constituido.
- En los distintos países, con la excepción de Italia, no existe una legislación específica sobre cooperativas de crédito, sino que se adecuan a la figura jurídica de sociedades personalistas y están sujetos a la legislación bancaria general.
- No disfrutaban a partir de 1981 de beneficio fiscal alguno.



Autobús de dos pisos, última novedad tecnológica de Irizar

IRIZAR DISPUESTA A DAR EL SALTO TECNOLÓGICO

Irizar necesita muy poca presentación, ya que su nombre y prestigio va unido al de cientos de autobuses que surcan nuestras carreteras o que contemplamos agradablemente sorprendidos frente a monumentos históricos de París, Roma, Venecia, Praga o Jerusalén.

Hasta el presente, el trabajo de Irizar se ha limitado a carrozar con diseño y calidad el chasis que le era suministrado, incluyendo el autobús de dos pisos que vemos en la foto. Ahora, su colectivo es-



Autobús prototipo

tá decidido a pasar de ser simples carroceros a fabricantes de autobuses, construyendo el vehículo

completo y asumiendo la responsabilidad plena del mismo. Esto significa que Irizar compraría en el mercado los componentes básicos (motor, caja, elementos mecánicos) para luego construir y comercializar la unidad completa.

Este proyecto, denominado de autoportante, es sin duda el más ambicioso del Grupo Goilan y refleja la calidad y el dominio tecnológico adquirido por esta veterana Cooperativa de Ormaiztegui. Hace ya algunos años que sus responsables comenzaron a pensar en él, llegándose a fabricar el correspondiente prototipo, con la mira puesta en Europa y en el anunciado ingreso en la CEE.

Hoy nuestra pertenencia

a la Comunidad Europea es ya una realidad, como también lo son la licencia arduamente conseguida y el número internacional de fabricante obtenido hace tan sólo unas semanas. Falta solucionar la financiación, porque al ser éste un sector que funciona con préstamos a 3 ó 5 años por parte del fabricante, el apoyo financiero se convierte en un requisito indispensable para lanzar al mercado el autoportante. Los responsables de Irizar ya han iniciado los contactos al respecto y esperan concluirlos con éxito. Para ello cuentan con el aval de un producto con prestigio, bien soportado tecnológicamente y con una excelente imagen de mercado tanto interior como de cara a la exportación.

A la espera de ser carrozados

