

TRABAJO Y UNION
(T. U. Lankide),
Aita José M^o Arizmendiarietak
1960.eko irailean sortutako albizkario

TU lankide

478 | ABRIL 2003

- **FAGOR**
Elektratresnak
951 milioi euroko
salmentak
aurreikusten ditu
2003an.
- **MCC** recibe el
Premio Cambio 16
a la mejor
cooperativa 2002.
- **MUk** campus berria
izango du Bidasoa
eskualdean.
- **Kide** obtiene
la certificación
ISO 9001/2000.

MCC en el sector de automoción

En portada

6000 pertsona baino gehiago ari dira lanean Mondragón Automocióneko enpresetan. Oso sektore lehiakorra den honetan, eraginkortasuna, berrikuntza eta nazioartekotzea ezinbesteko baldintzak dira merkatuan irauten ahal izateko. Zenbaki honetan MCCk automozio sektorean duen indarra aztertu dugu.



4

Cikautxo se consolida en Chequia

Invertirá 1,80 millones de euros para poner en marcha en Chequia el negocio de tubería de extrusión.



8

Positivo balance del Grupo Eroski en 2002

Logró unos resultados consolidados de 89,38 millones de euros y generó 1.312 nuevos puestos de trabajo.



13

VIII Kongresuko ponentziek, 72 zuzenketa jaso dituzte

Batzorde iraunkorrek eginiko sailkapenaren arabera 20 funtzeskoak dira eta 52 formazkoak.



32

Euskal kultura

Jesus Altuna

Tradizioaren garrantziaz aritu zaigu Barandiaranen ikasle hau. "Harrizko aizkora sortu ez balitz, gaur ez genukeen ezer izango".



TRABAJO Y UNION
(T. U. LANKIDE),
Aita José M^º
Arizmendiarrietak
1960.eko irailan
sortutako aldizkaria

ARGITARATZAILEA

OTALORA

Azatzta, 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: 943 712 406

Faxa: 943 712 339

ZUZENDARIA

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan M^º Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José M^º Larramendi.

José M^º Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



© AZATZA, S.L. Debekaturik dago kopiaketa, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

TU Lankidaren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanen eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 14 En portada
- 24 Begi-Belarri
- 26 Aula cooperativa
- 28 Salud laboral
- 29 3^a edad
- 30 Antzinakoak

- 32 Euskal kultura
- 34 Libros
- 35 Viajes
- 36 Zure hitza
- 37 Hirugarren mundua
- 38 Cartas
- 40 Pertsonaia

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoa inprimatzen da.

Mensaje de abril al VIII Congreso

La Corporación, que vivió su hito inaugural legislativo el 19 de diciembre de 1984, ha compilado en un TEXTO REFUNDIDO las diferentes disposiciones que la regulan y que depuran y sintetizan todas las normas aprobadas desde aquella fecha hasta la actualidad.

En mayo de este año se celebrará un nuevo Congreso -el VIII- que añadirá nuevos preceptos y enriquecerá su acervo regulador, y lo situará en el tiempo en su punto idóneo para que la Corporación pueda ser mejor conducida.

La 1ª ponencia aborda la CAPACIDAD NORMATIVA de los órganos congresuales. Es la adaptación a una realidad operativa que necesita flexibilizar las potestades decisorias para que no sean los aspectos formales los que perturben una gestión dinámica y acertada.

La 2ª ponencia trata de crear un FONDO DE SOLIDARIDAD CORPORATIVA con el que poder compensar, en parte, las pérdidas que las cooperativas industriales (se establece para éstas) sufran en cada año. De paso se actualiza la "reconversión de resultados" y se eliminan determinadas prácticas de aplicación de excedentes que no parecen recomendables en esta coyuntura de la economía.

La 3ª ponencia plantea la POLÍTICA EMPRESARIAL que ha de orientar a la Corporación entre 2005 y 2008. Ahora que los asentamientos productivos en el extranjero han progresado con cierta intensidad, se añade a las Políticas Generales la de la EXPANSIÓN SOCIETARIA para *"compaginar la integración de nuevas realidades cooperativas con la participación en empresas de capital"*. Es una ponencia de largo aliento para alcanzar su materialización más allá de la proclamación formal.

La 4ª ponencia en realidad no constituye una norma; más bien se trata de aprobar un presupuesto extraordinario para que, bien programado, se aplique en nuestra Unibertsitatea un proyecto que tienda a la cualificación del profesorado, al aumentar de 36 a 96 su número de profesores doctores; la internacionalización de Mondragon Unibertsitatea al perseguir una docencia plurilingüe y al abordar el tercer ciclo de formación que incluiría la capacidad de investigar y el dominio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Esta es la ponencia más analizada, pero a su vez la más compleja de aplicar con equidad y la que más hace pensar.

El costo de este paso cualitativo de la capacidad del profesorado supondrá 1.500 millones de pesetas (9 millones de euros) y se pretende que a lo largo del quinquenio de 2003 a 2007 sea cubierto con el 10% de los Fondos de Educación y Promoción Cooperativa que se calcula serán

suficientes para acceder a esa cifra. Su dotación no cabe en el F.E.P.I. (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa) cada vez más tensado por las solicitudes que aumentan por encima de su crecimiento en cada año.

Es en este dilema cuando, girando la mirada hacia las relaciones de la Corporación y Mondragón Unibertsitatea, surge el conato de la reflexión. ¿Cómo fue posible hace cuarenta años erigir la base troncal de la M.U. efectuando una inversión de 2.500 millones de pesetas que dio paso a la Eskola Politeknikoa? ¿Pueden servir las ideas de su fundador para aliviar la carga de las entidades cooperativas en este trance financiero sobrevenido a la misma institución, que desde 1997 se ha actualizada en la M.U.?

Refresquemos la memoria. En 1963 eran menos de 1.000 los socios cooperativistas. El mensaje "arizmendiano" solicitó el apoyo de los habitantes de la Comarca recorriendo pueblo a pueblo sus ayuntamientos y sus parroquias para hacerles ver la importancia y la necesidad de "su" NUEVA ESCUELA. Por su parte los cooperativistas decidieron en sus Juntas Generales que ellos mismos y, de una sola vez, aportarían 120 millones de pesetas. Veinte años más tarde, al crearse la Fundación Gizabidea, requirió la formación de un capital inicial y fueron socios individuales los que aportaron cantidades sustanciales -además de los de las cooperativas- para que la Fundación fuera posible.

Desde entonces, hace veinte años, los socios individuales no han hecho más dotaciones a favor de la enseñanza universitaria que tienen, a pie de casa, todos los habitantes de la Comarca. Y, en este trance, ¿no es el momento de acercar Mondragón Unibertsitatea a los socios de base de cada empresa llevando a su conciencia que la intensidad y la extensión de la educación universitaria, hace tres décadas jamás soñada, debe propiciarles a su cooperación personal?

Con sólo 10.000 pesetas anuales (60 euros) que aportaran 15.000 cooperativistas durante cinco años (ó 20.000 pesetas x 7.500) se podría cubrir el 50% del proyecto de esta cuarta ponencia.

¿No es posible comprometerse en este empeño, como se hizo en otras épocas en circunstancias de mayor precariedad económica?

El mensaje de abril tiene que ser, por tanto, el que alentó Arizmendiarieta: en su día 22 hubiese cumplido 88 años y el día 14 bendijo el replanteamiento de la modesta primera sede de Fagor Electrodomésticos hace cuarenta y siete años. El fue quien dijo *"hagamos comunidades ricas para que, a su través, llegue a todos la riqueza por igual"*.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

FAGOR Electrodomésticos prevé unas ventas de 951 millones de euros en 2003

INVERTIRÁ 22 MILLONES DE EUROS Y LOS RESULTADOS SERÁN SIMILARES A LOS ALCANZADOS EN 2002.



Fagor Electrodomésticos prevé unas ventas de 951 millones de euros en 2003, un 5,4% más que el 2002, con un crecimiento del 1,6% en el mercado interior y del 10% en el exterior. Asimismo, el resultado final será similar al del año anterior y rondará los 19 millones de euros. Las inversiones se elevarán a 22 millones, de los

que 7 se destinarán a la planta de Polonia, casi 3 al resto de filiales y 2,6 millones a la planta de lavavajillas que, cuando se halle a pleno rendimiento, producirá 540.000 aparatos anuales, un 70% más que en la actualidad.

Esas son, grosso modo, las estimaciones de Fagor Electrodomésticos para el ejercicio en curso y que dio a conocer Pablo Mongelos, Director Gerente de la cooperativa, en la rueda de prensa anual celebrada a últimos del pasado mes de marzo en el Guggenheim bilbaino.

En esa misma cita se anunció que Fagor Electrodomésticos obtuvo en 2002 un beneficio de 17,68 millones de euros, con un incremento del 29,7% respecto al ejercicio anterior, tras dotar con 9,5 millones de euros las inversiones en Argentina y a pesar de la desaceleración del consumo tanto en España como en el resto de Europa.

CIKAUTXO se consolida en Chequia

PREVÉ INVERTIR ESTE AÑO 1,80 MILLONES DE EUROS PARA ESTABLECER EN CHEQUIA EL NEGOCIO DE TUBERÍA DE EXTRUSIÓN.



Vista de Cikautxo en Berriatua.

La cooperativa Cikautxo invertirá este año 1,80 millones de euros para establecer en Chequia el negocio de tubería de Extrusión. La razón fundamental que ha motivado tal decisión ha sido la adjudicación por parte de Volkswagen de un proyecto importante: la tubería de refrigeración de la plataforma PQ35. Esta plataforma incluye los nuevos vehículos Audi A3 y VW-Golf y se inicia su fabricación en el presente año 2003. La inversión consistirá básicamente en líneas de extrusión y autoclaves.

Cikautxo cuenta desde el año 2000 con una planta para el negocio de Inyección de Caucho en la ciudad checa de Jablonec nad Nisou. Desde esta implantación productiva, cuya plantilla la integran 90 personas, se está suministrando a diversos clientes de los sectores de Automoción y Electrodoméstico del centro de Europa.

Además de estas implantaciones, la cooperativa de Berriatua cuenta con plantas productivas en Zaragoza y Brasil. La facturación global del año 2002 superó los 77 millones de euros y la previsión para el año 2003 es conseguir un crecimiento cercano al 10%. Este crecimiento vendrá básicamente generado por las ventas realizadas en las plantas del exterior.

Positivo balance del Grupo Orona en 2002

OBTUVO UN RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS DE 18,1 MILLONES DE EUROS, AUMENTÓ SUS VENTAS UN 22% Y CREÓ 164 NUEVOS EMPLEOS.

El Grupo ORONA obtuvo en 2002 un Resultado después de impuestos de 18,1 millones de euros, un 36% más que el año anterior; unas ventas agregadas de 216,2 millones, con un incremento del 22% respecto al 2001 y unas exportaciones de 32,7 millones, con un aumento del 32%. Todo ello se logró en un ejercicio en el que se acentuó el cambio de tendencia negativo iniciado en el sector de la construcción, completándose estos buenos datos empresariales con la creación de 164 nuevos empleos, objetivo básico en la actividad de la Cooperativa hernaniarra.

Proyecto de ampliación

Además de estos buenos datos empresariales, hay que destacar del pasado ejercicio, el inicio del Proyecto del Polígono Epela de Hernani, con 14,5 millones de euros de inversión, que se halla en fase avanzada de construcción y cuya inauguración está prevista

para este otoño. El proyecto incluye la ampliación de las actuales instalaciones productivas y la construcción de la sede del nuevo Centro de Investigación ORONA eic (Elevation Innovation Centre), en el que antes de fin de año trabajarán 45 titulados medios y superiores. Más adelante, Epela albergará también un Laboratorio y la futura Escuela de Formación y Capacitación para los profesionales de ORONA.

El Grupo ORONA ocupa hoy una posición de liderazgo en el mercado español de sistemas de elevación, aplicando su tecnología en más de 100.000 ascensores. Está integrado por 2.000 personas que prestan sus servicios en la planta de Hernani y en los 44 Centros de Trabajo con que cuenta en la península. Su Plan Estratégico 2002-2006 prevé duplicar la facturación del 2001 superando los 300 millones de euros, invertir en este periodo 100 millones de euros y crear 500 nuevos empleos.

LKS Ingeniería asume la dirección de obra del centro comercial Zubiarte

EL CENTRO UBICADO JUNTO AL PUENTE DE DEUSTO TIENE UNA SUPERFICIE SOBRE RASANTE DE 25.000 m² Y BAJO RASANTE 30.000 m².

LKS INGENIERIA ha asumido la Dirección de Obra del Centro Comercial Zubiarte que se está construyendo en un espacio de 10.000 metros cuadrados en Abandoibarra, entre el Puente de Deusto y el Palacio Euskalduna.

El proyecto diseñado por el arquitecto estadounidense Robert A. M. Stern, tendrá una superficie de 25.000 m² sobre rasante con un total de cuatro alturas, destinadas en un 50% a ocio y donde la planta superior albergará los multicines. Bajo rasante dispondrá de 30.000 m² con tres pisos de parking de 1.000 plazas.

La cimentación de la obra ya ha sido culminada y en estos momentos se trabaja en la estructura de la misma. En breve se dispondrá de los lotes del resto de la obra para su adjudicación. Está previsto que el proyecto finalice el segundo semestre de 2004.

El centro se compone de 6 edificios unidos, donde destacan un gran lucernario y el hecho que las paredes interior como exterior son de ladrillo caravista, lo que supone 12.000 m² de ladrillo.

LKS INGENIERIA posee amplia experiencia en la Dirección y Gestión de obra de centros comerciales, como Valle Real, Max Center y Max Ocio, Lalín, Mieres, Huarte o Fuengirola.



COPRECICO JUBILATUEI OMENALDIA

2002an erretiroa hartu zuten Copreciko langileek eta beren bikoteek egun berezia igaro zuten martxoaren bukaera aldean. Coprecin bertan elkartu ziren gerentearekin eta lehendakariarekin solasaldia egiteko eta lantegia bisitatzeko.

Ondoren, bildutako 23 pertsonak MCCra hurbildu ziren, zentro korporatiboan dagoen Esperientzia Kooperatiboari buruzko ikus-entzunezkoa ikustera.

Eguerdi aldera, berriz, Otoralara joan ziren, Arizmendiarietaren museoa ikusi eta ohiko bazkaria egiteko (argazkia bertan hartu genuen).

Zorionak guztioi!



KIDE obtiene la ISO 9001:2000

SE HA INTEGRADO CON LAS YA EXISTENTES ISO 14001 Y EL MODELO ERAIKIZ, CON EL OBJETO DE ESTABLECER UN SISTEMA INTEGRADO DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

La cooperativa KIDE ha renovado recientemente su certificado de Registro de Empresa "ER" según la ISO 9001:2000, certificación inicial que fue obtenida en el año 1993 según la ISO 9002, siendo la primera empresa de su sector en obtenerlo.

Esta nueva certificación, encaja de lleno en la estrategia de KIDE de ir hacia la Gestión por Procesos y potencia los criterios EFQM en los apartados de Política y Estrategia, Procesos, Resultados en los clientes y Resultados clave.

Con la nueva ISO 9001:2000 se normalizan las siguientes actividades que se realizaban en KIDE con anterioridad:

- El Diseño y Desarrollo de productos y procesos
- La Gestión por Procesos
- La Satisfacción de los clientes
- El ambiente de trabajo necesario para lograr los requisitos del producto
- El despliegue de objetivos a través de los procesos

La nueva ISO 9001:2000 se ha integrado con las ya existentes ISO 14001 y el modelo ERAIKIZ, con el objeto de establecer un sistema Integrado de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales.



Por último, se ha aprovechado la renovación para que este nuevo certificado actualice el alcance del mismo, dando así respuesta a la orientación estratégica de KIDE para los próximos años.

En la foto el Adjunto al Director General de AENOR, Tomás Orbea Celaya hace entrega del certificado al Director Gerente de KIDE, Roberto Guenaga.

NUEVOS SOCIOS DE ORONA SE ACERCAN A MCC

Un total de 23 nuevos socios de Orona están enrolados en el curso Bazkide, un programa de acogida de dos días y medio de duración para las últimas incorporaciones societarias a la cooperativa. El curso consiste en varias sesiones presenciales acerca de diversos temas (historia del cooperativismo, organización de una cooperativa, órganos sociales, MCC...) y un módulo específico sobre el Proyecto Orona en el que se proporciona información sobre su organización, sistemas de gestión, Sistema de Desarrollo y Retribución...



y se visitan las instalaciones de la empresa en Hernani.

El curso también incluye una visita a algunas instituciones de MCC, como son el Centro Corporativo, Ikerlan, Lagun-Aro y Otalora, lugar este último donde almuerzan y asisten al módulo formativo sobre MCC, y donde también aprovechamos para hacer la foto de rigor. Ésta es ya la décima edición de este curso –la primera se celebró a principios de 2001– y en él han participado un total de 235 nuevos socios de Orona. La valoración general de los propios alumnos acerca de este curso está siendo muy positiva.

Asamblea General de Lagun-Aro E.P.S.V.

LA COLABORACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA PRESTACIÓN DE ASISTENCIA SANITARIA CON LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL LLEGA A SU FIN. TODO APUNTA A LA INTEGRACIÓN DE LOS MUTUALISTAS EN LA SANIDAD PÚBLICA A FINALES DE 2003.



El pasado 26 de Marzo se celebró, en el Teatro Amaia de Mondragón, la Asamblea General de LAGUN-ARO, E.P.S.V. Fue un acto muy concurrido, en el que se abordaron un buen número de temas relacionados con nuestra Mutua: los aspectos más reseñables del ejercicio 2002, las previsiones del Plan de Gestión 2003, y una serie de propuestas de modificaciones estatutarias y reglamentarias.

Pero, sin lugar a dudas, el tema estrella de la Asamblea de este año fue la prestación de ASISTENCIA SANITARIA, una prestación abocada a redefinir su futuro, toda vez que la Colaboración en la Gestión de esta prestación llega a su fin.

Un poco de historia

Para entender el alcance de esta Colaboración, es necesario hacer un poco de historia.

Cuando, en 1984, se estableció la protección universal y obligatoria de la cobertura de Asistencia Sanitaria en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, Lagun-Aro, de cara a preservar su sistema de autogestión, solicitó ser Entidad Colaboradora de la Seguridad Social para la gestión de las prestaciones de Asistencia Sanitaria e Incapacidad Temporal.

El Ministerio de Trabajo concedió a Lagun-Aro la autorización pertinente, que ha venido siendo renovada año a año. En un inicio, la compensación económica por la gestión de ambas prestaciones se realizaba a través de la aplicación de un coeficiente reductor sobre el tipo general de cotización a Autónomos.

Este sistema se modificó en lo que concierne a la Asistencia Sanitaria a partir de 1998, como consecuencia del proceso de separación de las fuentes de financiación del Sistema de la Seguridad Social.

Así, la Asistencia Sanitaria, como prestación no contributiva,

dejó de estar sujeta al mecanismo de aplicación del coeficiente reductor de la cotización (que se sigue manteniendo para la IT), para pasar a establecerse una compensación económica global, financiada con cargo a presupuestos y definida por el Ministerio de Sanidad en función del número de trabajadores protegidos y del coste medio del Insalud.

Este ha sido el sistema en vigor hasta el pasado año 2002.

Situación actual

La culminación del proceso de transferencias del Sistema de Salud a las Comunidades Autónomas altera sustancialmente el contexto de actuación en materia de Colaboración en la Gestión de la Asistencia Sanitaria, ya que ahora son las citadas Comunidades las competentes para decidir sobre su continuidad (aunque la

autorización formal la siga concediendo el Ministerio de Trabajo, éste no concede la Colaboración si no hay un compromiso formal de financiación por parte de las Comunidades Autónomas para su financiación).

Los mutualistas de Navarra y del resto de las Comunidades Autónomas ya están incluidos en el Sistema Público, por no haber optado sus respectivos gobiernos autonómicos por la continuidad de la Colaboración.

Y, según se comentó en la Asamblea, "...la Administración Vasca no es partidaria de mantener este Sistema en el futuro, sino que es la propia dificultad de integrar el colectivo de Lagun-Aro de la Comunidad Autónoma, que se eleva a más de 50.000 personas, entre beneficiarios ordinarios y especiales, lo que ha determinado que nos encontremos en un período transitorio que, todavía, a falta de una resolución definitiva del Gobierno Vasco, entendemos va a finalizar el 31 de diciembre del presente año".

Tal como manifestó el Director General de Lagun-Aro, E.P.S.V., en la Asamblea General: "...es el momento de asumir los hechos. El modelo de Colaboración llega a su fin (...) Por lo tanto, deberemos reflexionar sobre la conveniencia o no de establecer algún tipo de prestación complementaria que, como todos sabemos, resultará muy cara, y que para su financiación no vamos a poder contar con ninguna ayuda procedente del sector público sino que todo el esfuerzo que fuera a requerir, sólo va a poder salir de los bolsillos de las Cooperativas y de los Cooperativistas".

Asimismo, añadió que en los próximos meses: "...nuestra prioridad va a consistir en el estudio y posterior debate sobre la conveniencia o no de algún tipo de prestación complementaria, y sobre su diseño y financiación, intentando conjugar los intereses de Cooperativas y Cooperativistas en situaciones muy diferentes".

Grupo Eroski: balance positivo de 2002

ALCANZA UNOS RESULTADOS CONSOLIDADOS DE 89,38 MILLONES DE EUROS (+11%) CON UNAS VENTAS INTEGRADAS DE SU CENTRAL DE COMPRAS DE 5.368,82 MILLONES DE EUROS (+16%).

El Grupo Eroski incrementó en 2002 sus resultados consolidados en un 11%, alcanzando los 89,38 millones de euros. Una gestión empresarial más eficiente, junto a la ampliación de su oferta comercial, ha propiciado una ganancia de cuota de mercado, gracias a la confianza que los consumidores españoles han depositado en el Grupo.

Los **resultados** económicos presentan una progresión estimable con respecto a un buen ejercicio precedente y se producen en un año en el que el Grupo ha realizado, un año más, un formidable esfuerzo de 271,81 millones de euros en **inversiones** netas, que se acercan al doble en términos de inversión bruta, sin considerar las desinversiones realizadas. El principal destino ha sido la apertura de 193 nuevos establecimientos y la renovación de la red ya existente. De este modo, el Grupo Eroski ha invertido 1.733,52 millones de euros, en el período 2002-1998, manteniendo su estrategia de crecimiento de la red comercial, modernización de sus establecimientos, diversificación y especialización de la oferta.

La cifra de **ventas** integradas de la central de compras del Grupo Eroski durante el 2002 alcanzó los 5.368,82 millones de euros (+16%). Esta cifra es consecuencia de la ganancia de competitividad, avalada por certificaciones y acreditaciones, la ampliación de la oferta con nuevos negocios especializados y, lógicamente, las nuevas aperturas en un ejercicio duro por la contención de la economía. Asimismo, la Alianza Internacional de Distribuidores con el grupo Los Mosqueteros (Intermarché) en los últimos meses del ejercicio presenta un panorama a futuro lleno de propuestas novedosas para nuestros clientes y advierte nuevos proyectos.

A la **Alianza Internacional** de Distribuidores hay que



sumar, en un año excepcional por ser hitos eminentes, la emisión de Aportaciones Eroski que mereció la confianza de los inversores superando la cifra inicial de emisión y captando 90 millones de euros para fortalecer la estrategia de crecimiento del Grupo Eroski.

La ampliación de la red comercial se ha concretado en los 193 nuevos puntos de venta del Grupo Eroski que es el saldo neto de aperturas y cierres de

tiendas: 7 hipermercados EROSKI, 48 supermercados CONSUM, 84 autoservicios CHARTER, 9 gasolineras, 19 oficinas de la Agencia de Viajes, 6 tiendas de deporte FORUM y 20 tiendas de perfumería.

1312 nuevos puestos

Las inversiones realizadas han generado 1.312 nuevos puestos de trabajo, formando un equipo de 29.013 personas profesionales. Durante el ejercicio pasado, 1.182 trabajadores han decidido realizar su aportación de capital para convertirse en trabajadores propietarios ascendiendo a un total de 13.079 personas que completan la propiedad de la empresa.

Fundación Grupo Eroski ha continuado sus acciones de solidaridad, para lo que ha firmado convenios de colaboración con Intermon-Oxfam, Cruz Roja, UNICEF, Médicos sin Fronteras, ACNUR y Amigos de la Tierra. Ha proseguido con sus iniciativas de desarrollo sostenible y se ha adherido al Pacto Mundial promovido por naciones Unidas. Continuando con sus programas de formación e información al consumidor, ha realizado el II Barómetro del Consumidor y ha recibido 4.225.326 visitas en sus páginas direcciones de Internet. El Grupo Eroski ha sido reconocido por segundo año consecutivo como empresa más responsable socialmente en opinión de 150 ONGs, empresas y estudiosos en una investigación promovida por Fundación Empresa y Sociedad.

El Grupo Eroski renueva su identidad visual corporativa

El Grupo Eroski ha adoptado la renovación de la nueva identidad visual y diseño de sus marcas, con el propósito de reflejar mejor su compromiso con el cliente y con las personas. Asimismo, las marcas de sus negocios se refuerzan con el respaldo explícito de la marca del Grupo Eroski.

Esta nueva identidad visual se pone en marcha en estos días con una primera actuación dirigida a los trabajadores a través de diferentes canales, incluida la intranet. Asimismo, se inicia la renovación de las enseñanzas comerciales en las propias tiendas al igual que en la sede central y este plan se ejecutará, progresivamente, en toda la red comercial y en el conjunto del Grupo. En próximas fechas se dará a conocer a los consumidores a través de una campaña de publicidad en medios masivos de comunicación.



MU contará el próximo curso con un nuevo campus en la comarca del Bidasoa

SE IMPARTIRÁ LA DIPLOMATURA EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON LAS ESPECIALIDADES DE "LOGÍSTICA EMPRESARIAL Y TRANSPORTE" Y "COMERCIO INTERNACIONAL"

Mondragon Unibertsitatea contará el próximo curso académico 2003/2004 con un nuevo campus en la comarca del Bidasoa, con el objetivo de dar respuesta al tejido empresarial de la misma. Dicho campus se implantará dentro de la Facultad de Ciencias Empresariales y se impartirá la Diplomatura en Ciencias Empresariales con las especialidades de "Logística Empresarial y Transporte" y "Comercio Internacional".

Por su parte, también se impartirán cursos de formación continua y de postgrado. Concretamente, albergará el Máster en Sistemas de Información Empresarial-ERP y el Curso Avanzado en Gestión de Pymes.

En la consecución de este proyecto, Mondragon Unibertsitatea cuenta con la colaboración de los Ayuntamientos de Irun y Hondarribia y la Agencia de Desarrollo de Bidasoa, agencia cuyos objetivos son la promoción y apoyo de la economía local y la generación de empleo. El proyecto de Mondragon Unibertsitatea en la comarca de Bidasoa nace con una estrecha vinculación al mundo empresarial que facilitará la inserción laboral de sus alumnos. El campus estará ubicado en el Palacio Ducourau de Irún.



Plan de expansión comarcal

En cuanto al reto de expansión territorial emprendido por Mondragon Unibertsitatea, la universidad ha desarrollado un modelo de desarrollo comarcal específico, que posibilite trasladar el modelo educativo propio de la universidad a otras zonas. El primer paso de este plan de expansión se produjo en 2001 cuando Mondragon Unibertsitatea firmó un convenio de colaboración con Goierri Goi Maila Eskola, que permitió la implantación en Ordizia del primer ciclo en Ingeniería Técnica Industrial en Mecánica. Posteriormente, Mondragon Unibertsitatea ha firmado sendos convenios de colaboración con Lea Artibai Ikastetxea y con Gestio Eskola para la implantación en Markina del primer ciclo en Ingeniería Técnica Industrial en Mecánica Opción Polímeros, y del primer ciclo de la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas en

Elgoibar, respectivamente.

De hecho, el proyecto de expansión está contemplado en el Plan Estratégico de la universidad –realizado en el año 2000 para un período de 8 años–, con el objetivo de trasladar los conocimientos y la experiencia de esta universidad a otras áreas geográficas, mediante la implicación de empresas y entidades públicas en el proceso. Extender su presencia más allá de su área natural es uno de los 16 objetivos estratégicos que Mondragon Unibertsitatea se ha propuesto de cara a los próximos años.

OTALORAKO MASTERRAREN AMAIERA EKITALDIA

Apirilaren 3an egin zen Otorako masterraren hamabosgarren edizioko amaiera ekitaldia. 19 langile-ikasle aritu dira 500 orduko iraupena duen ikastaro honetan hainbat gairi buruz eskolak hartzen (estrategia, marketinga, giza kudeaketa, finantzak...) eta proiektua lantzen. Amaiera ekitaldian hitzaldia entzun zuten (Juan Luis Urkola enpresa aholkulariak emanda, pertsonen zuzendaritzari buruz), diplomak banatu ziren (Jose M^o Aizega MUko errektoreordea izan zen bertan) eta afaria egin zuten.

Zorionak guztioi!



MU organiza las "Jornadas sobre emprendizaje cooperativo y desarrollo regional"

SE CELEBRARÁN DURANTE LOS PRÓXIMOS DÍAS 1, 2, Y 3 DE JULIO EN OÑATI.
EL OBJETIVO DE ESTAS JORNADAS CONSISTE EN ANALIZAR LAS CARACTERÍSTICAS QUE CONFLUYEN EN TORNO AL COOPERATIVISMO DEL VALLE DE MONDRAGÓN

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea y LKS Consultores han organizado las "Jornadas sobre emprendizaje cooperativo y desarrollo regional" que se celebrarán durante los días 1, 2, y 3 de julio en el Aula Magna antigua de la Universidad Sancti Spiritus de Oñati.

El objetivo de estas jornadas, organizadas para directivos y profesionales, consiste en analizar las características que confluyen en torno al cooperativismo del valle de Mondragón, donde se percibe una alta renta per cápita, donde la mitad del empleo es cooperativo y la otra mitad pertenece a empresas de capitales, y donde la evolución del empleo en empresas pertenecientes a MCC ha experimentado un incremento considerable. Estas jornadas, que profundizarán en el análisis de estos aspectos, pondrán asimismo el acento en la especial importancia de la implicación de los directivos y de los emprendedores que trabajan en las empresas cooperativas del valle.

Programa de las jornadas

Las jornadas comenzarán el día 1 de julio con diferentes conferencias sobre los emprendedores locales, sobre el origen y evolución de las cooperativas de Mondragón, y sobre el desarrollo de la experiencia socio-empresarial. Dichas conferencias serán expuestas por Inazio Irizar, profesor de MU; José M^º Ormaetxea, ex presidente de MCC; Bruno Roelants, secretario general de CICOPA; y Javier Mongelos, ex presidente del Consejo General MCC.

Las conferencias del día 2 de julio girarán en torno al



desarrollo sostenible, la promoción empresarial de MCC durante el periodo 1996-2001, la economía social y la capacidad emprendedora, y sobre los retos y estrategias de MCC de cara al futuro. Los exponentes serán Fermín Garmendia, director de Consultoría LKS; Antonio Cancelo, ex presidente de MCC; Marcos de Castro, presidente de CEPES; y Jesús Catania, presidente actual de MCC.

En cuanto al programa del día 3 de julio, se recogen tres alternativas de visitas a diferentes cooperativas de la zona de Mondragón: Fagor Electrodomésticos, Ulma Packaging, Fagor Ederlan, Geyser Gastech, la sede central de MCC, Saiolan, Otalora, etc.

IKAS PROGRAMAREN AMAIERA EKITALDIA

Otalorako IKAS programaren edizio berri baten amaiera ekitaldia egin zen pasa den apirilaren 4an Otaloran bertan. Egun horretan, ikasleen lanak aurkezteaz gain, programaren ebaluazioa egin zen, baita diplomen banaketa ere. Fagor Ederlan, MTC (Maier) eta Fagor Arrasate kooperatibetako 14 ikasle aritu dira ikastaro honetan. Zorionak guztioi!



Mondragon Unibertsitateak Heziketa Fisikoa espezialitatea eskainiko du

DATORREN IKASTURTETIK AURRERA ESKORIATZAKO FAKULTATEAN EMANGO DA.

Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Giza Zientzien Fakultateak Heziketa Fisikoa espezializaturiko irakasle titulazioa eskainiko du 2003/2004 ikasturtean.

Heziketa Fisikoaren Maisutza - lehenengo titulazioa da Gipuzkoan ezaugarri hauekin, eta funtsean hiru ardatz jorratuko ditu: kirola, aisialdia eta osasuna. Eskolak emateko, Mondragon Unibertsitateak hitzarmena sinatuko du Eskoriatzako Udalarekin haren kirol zerbitzuak erabili ahal izateko. Era berean, unibertsitateak Athlon kirol enpresarekin ere beste hitzarmen bat sinatuko du, maila ertaineko titulazio honi dagozkion gaiak eman ditzan. Titulazio honetako profesionalaren egitekoa pertsoneri eta hezkuntzaren arloari bideratuta egongo da eta, besteak beste, taldeak gestionatzeaz eta hezkuntza eta prestakuntza planak diseinatu eta garatzeaz arduratuko da.

Hezkuntza proiektua

Titulu berri honekin, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak datorren ikasturtetik aurrera lau espezialitate emango ditu Maisutza titulazioaren barruan (guztiak ere euskara hutsean): Hezkuntza Berezia, Haur Hezkuntza, Atzerriko Hizkuntza eta Heziketa Fisikoa. Horren bitartez, Mondragon Unibertsitateak osatu eta sendotu egingo du Humanitatearen Fakultatearen eta zehazki Maisutza titulazioaren ikasketa eskaintza.

Espezialitate berri honen helburua argia da: ikasleei lanerako aukera berriak ematea hezkuntzan gero eta indar handiagoa

hartzen ari den kirolaren arloan. Egia esateko, azken urteetan hezkuntzaren alorrean ez ezik gizartearen ere gero eta garrantzitsuago ari da bihurtzen kirola. Izan ere, egungo gizartearen kirola eta bizitzaren hainbat arlo, esate baterako, osasuna eta aisialdia, elkarren eskutik doaz. Gainera, askotan zaila izaten da horien arteko muga zehaztea. Bestalde, arlo askotan jarduera fisikoa edo kirola egiteko agintzen dute, unean uneko zein etorkizuneko gaixotasunak prebenitzeko modurik eraginkorrenak direlako.

Profil profesionala

Titulazio honekin ateratzen diren profesionalak hainbat jarduera eremutan egingo dute lan, hezitzaile, ikerlari eta gestore izango

baitira. Hezitzaile eta ikerlari eginkizunean, esate baterako, ondorengoak egokituko zaizkie: hezkuntza jarduera diseinatzea eta planifikatzea, hezkuntza jarduera ahalbidetzea eta horren segimendu osoa egitea, ikasleen gurasoen artean harreman dinamikoak sortzea eta gurasoak ikastetxeko hezkuntza proiektuan integratzea, beren prestakuntza eguneratzea eta abar. Gestore lanak egin behar dituztenean, berriz, lana bera eta proiektuak gestionatzea izango da eginkizuna, eta hezkuntza jarduera eta erakunde eta ikastetxeen proiektuak antolatzea eta garatzea.

Espezialitate berriarekin, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak guztiira lau titulazio emango ditu: Humanitateak-Enpresa lizentziatura, Hizkuntzen Psikopedagogia lizentziatura, Eskuhartze Psikopedagogikoa lizentziatura eta Maisutzako titulazioa (lau espezialitateetan). Aipatutakoez gain, fakultateak graduatuondoko tituluak eskaintzen ditu: Enpresa Proiektuen Zuzendaritza, Ikastetxeen Gestioa, Pertsonen Garapen eta Gestio Estrategikorako masterra eta Informazioaren teknologien eta Prestakuntzari aplikatutako komunikazioaren masterrak.



PATXI ORMAZABAL, KOOPERATIBEN FEDERAZIOKO LEHENDAKARI BERRIA

Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioko lehendakari berria da Patxi Ormazabal pasa den apirilaren 8tik aurrera.

Javier Sanz ordezkatu du karguan, azken hau Elkar-Lan kooperatibak sustatzeko sozietate berriaren zuzendari lanak egitera pasatu baita.

Patxi Ormazabal MCC kooperatibako bazkidea da, Soziologia ikasketak egin zituen, bere lehen urrats profesionalak Ularco taldean egin zituen eta handik Jaurilaritza joan zen eta sei urtez Lurralde Antolamendu, Etxebizitza eta Ingurumen Sailburua izan zen. Orain dela bi urte bueltan etorri zen MCCra, harreman instituzionalen arduradun.

Zorterik onena kargu berrian!

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

Encuentros empresariales en MONE

26 GERENTES Y DIRECTIVOS PARTICIPAN EN LOS ENCUENTROS DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL ORGANIZADOS POR MONDRAGON NEGOCIO ESKOLA (MONE)



Los "Encuentros de Transformación Empresarial Empresa Innovadora" que ha organizado MONE junto con MIK, han reunido en su primera sesión a 26 Gerentes y Directivos de empresas.

Y ya está en marcha el segundo encuentro, que se celebrará con el título "Creación de valor en

productos y procesos: creación de conocimiento". Se iniciará con una conferencia de Lucía García, de la "London School of Economics", y se celebrará el próximo 9 de mayo en la Universidad Sancti Spiritus de Oñati.

Las siguientes jornadas contarán con la dirección de prestigiosos ponentes como Klaus North de la Universidad de Wiesbaden, José María Gasalla, de la Universidad Autónoma de Madrid y Juan Luis Llorens, de LKS Consultores.

En la jornada que se celebrará el 6 de Junio se creará el Club de Transformación Organizacional que contará con la ayuda de la plataforma KUBE de MIK, en torno al cuál se pretende crear una Comunidad de Intercambio sobre Transformación Organizacional.

MCC recibe el Premio Cambio 16 a la mejor cooperativa del año 2002

COMPARTIÓ EL GALARDÓN EN ESTA CATEGORÍA CON LA COOPERATIVA EXTREMEÑA VIÑAOLIVA

Los premios Cambio 16 tratan de reconocer la labor desarrollada por personas, empresas e instituciones en diversos campos: música, deportes, radio y televisión, empresas, publicidad, empresas cooperativas, periodismo, mujer, medio ambiente... Y en esta edición MCC fue una de las premiadas, en este caso como mejor empresa cooperativa de 2002, junto a la cooperativa extremeña Viñaoliva.

Al acto de entrega del premio celebrado en Badajoz acudió Jesús Catania, presidente del Consejo General de MCC, quien agradeció la concesión de este reconocimiento y ofreció a los asistentes a este acto unas pinceladas sobre la realidad actual de MCC.

En la edición de este año también fueron premiados, entre otros, Jordi Puyol, Lula da Silva, Ángel Acebes, José Luis Rodríguez Zapatero, Juan Manuel Serrat, la serie de TVE "Cuéntame", los "Voluntarios del chapapote", Médicos sin Fronteras, El Corte Inglés o la Cofradía de Pescadores de Muxía.



ANA PATRICIA BOTÍN, EN MCC

Ana Patricia Botín, Presidenta de Banesto, se acercó el pasado 25 de marzo hasta el centro corporativo de MCC. Fue una visita relámpago, que incluyó la protocolaria bienvenida (momento en que tomamos la foto), la proyección del audiovisual corporativo y una reunión de trabajo en el despacho del presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania.

En la foto, de izquierda a derecha, Ignacio Olabarria, Consejero Delegado del Banco de Vitoria, Jesús Catania, Ana Patricia Botín, Miguel Angel Laspiur, Director del departamento de Gestión Financiera de MCC, y José María Bilbao, Director de Banca Corporativa de Banesto.



VIII. Kongresuko lau ponentziek 72 emendakin jaso dituzte

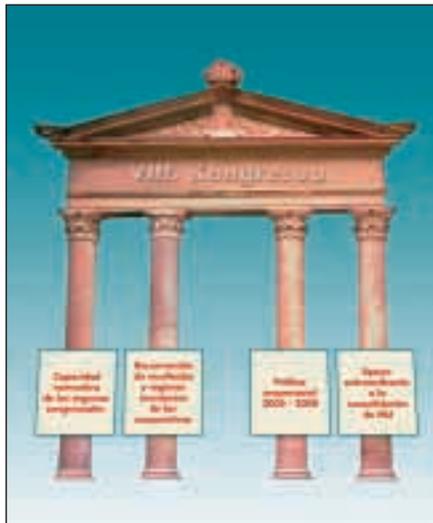
BATZORDE IRAUNKORRAK EGINIKO SAILKAPENAREN ARABERA 20 FUNTSEZKOAK DIRA ETA 52 FORMAZKOAK

MCCko Batzorde Iraunkorrek apirilaren 4an eginiko ezohiko bileran VIII. Kongresuan eztabaidatuko diren lau ponentziek jaso dituzten zuzenketen (emendakinen) sailkapena egin zuen. Guztira 72 zuzenketa onartu dira; horietatik 52 ez dute ponentziaren edukia aldatzen eta, beraz, formazkotzat kontsideratu dira; gainontzekoak berriz, 20, ponentziaren edukia aldatzen dutenez, funtsezkotzat hartu dira.

Zuzenketak

“Emaiizen birmoldaketa eta kooperatiben erregimen ekonomikoa” ponentziari 31 zuzenketa aurkeztu zaizkio (7 funtsezkoak eta 24 formazkoak); “Enpresa-politika 2005-2008” txostenak 19 (7 funtsezkoak eta 12 formazkoak); “MU finkatzeko ezohiko eta aldi baterako laguntza ematea”renak 10 zuzenketa (6 funtsezkoak eta 4 formazkoak), eta “Kongresuko organoen arautzeko gaitasuna” ponentziak 12 ditu, denak formazkoak.

Zuzenketen jatorriari buruz, zera aipa daiteke, Fagor Taldea, Banaketa Elkarketa eta Sistema eta Zerbitzuen Elkarketa izan direla eragilerik nabarmenenak, nahiz eta badiren



beste 13 kooperatiba zuzenketak proposatu dituztenak.

Eta hemendik aurrera?

Batzorde Iraunkorrek zuzenketak sailkatu eta kooperatibetara bidali ditu dagoeneko. Orain, hemendik eta Kongresua egin artean, denbora izango dute zuzenketak aurkeztu dituzten kooperatibek Osoko Bilkuraren aurrean zer nolako azalpenak emango dituzten aztertzeko. Hurrengo zita, beraz, VIII. Kongresuko Osoko Bilkuran izango da, maiatzaren 21ean Arrasateko Amaia Antzokian, ponentzien zuzenketak eztabaidatzeko eta bozketak egiteko.

Enmiendas a las ponencias del VIII Congreso

| PONENCIA | ENMIENDAS | |
|--|--------------|-----------|
| | Sustanciales | Formales |
| Reconversión de Resultados y Régimen Económico de las Cooperativas | 7 | 24 |
| Política Empresarial 2005-2008 | 7 | 12 |
| Apoyo extraordinario y transitorio a la consolidación de MU | 6 | 4 |
| Capacidad normativa de los Órganos Congresuales | - | 12 |
| TOTAL | 20 | 52 |

HEZKUNZA ERAKUNDEEN ZUZENDARITZA MASTERREKO ORLA BANAKETA

Pasa den apirilaren 7an Hezkuntza erakundeen zuzendaritza masterraren orla banaketa egin zen MUko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean.

Lehen promoziozko zortzi ikasleek lortu dute masterra amaitzea eta denak ikastoletako zuzendariak izanik, helburua ikastetxeak kudeatzeko eta berritzeko teknikak lantzea izan da batipat.

Ekitaldian, Jesus Garmendia, masterreko zuzendaria; Jon Sarasua, irakaslea; Jose Luis Sukia Ikasgu Nagusiko lehendakaria; eta Inaxio Oliveri, MUko errektoreak hartu zuten parte.

Zorionak diplomatu guztioi!



El sector de automoción: una rápida visión general

Las ventas y la producción mundiales de vehículos ligeros superaron en 2002 la cota de 55,6 millones de unidades.

Pedro Etxebarria, Secretario Técnico de Mondragón Automoción

El mercado de automoción es el sector en el que desarrollan su Misión las dos Agrupaciones de Mondragón Automoción (División), y cada una de las empresas agrupadas y sus filiales o participadas.

Con estas líneas voy a tratar de dibujar a grandes rasgos cuál es y qué características tiene este mercado.

Las **ventas** y la **producción mundiales** de vehículos ligeros superaron en 2002 la cota de 55,6 millones de unidades (el récord histórico fue de 56,7 en el año 2000). Con una distribución muy desigual en la geografía del mundo: entre América del Norte, Europa Occidental y Japón producen el 75% del total mundial; Asia, sin Japón, cerca del 14%, Europa del Este el 5%, Suramérica produce en torno al 4%; y África no llega al 2%.

Es un mercado con pequeñas oscilaciones a nivel global y parece que va a seguir teniendo crecimientos cortos en los próximos años; salvo incidencias atípicas, como las que podrían derivarse de las estrategias y de los movimientos económicos de los grandes, y de las incertidumbres que en todos los niveles podría traer consigo la guerra en Irak.

En el conjunto de **Europa** hay más de 40 marcas en el mercado, pero son sólo 8 ó 9 grupos los constructores de automóviles a considerar hoy (en el futuro serán menos muy probablemente). La producción en 2002 en este continente ha pasado de 16 millones unidades de vehículos ligeros.

Detrás de estos potentes grupos de



Evolución global de la producción y venta de vehículos ligeros

A pesar de la recesión experimentada en 2001, la producción global de automóviles volvió a crecer en 2002 y apunta a un incremento del 13,2 % en los próximos 5 años.



Fuente: A.T. Kearney. DRI-WEFA Junio 2002, OSEA Septiembre 2002.

fabricantes hay un montón de empresas proveedoras en las que aportan su trabajo/valor una multitud de personas. Para tener una idea aproximada, veamos algunos datos del **Estado español**:

- La industria del automóvil en su conjunto (constructores y proveedores) genera el 6,3% del PIB.
- Los constructores son 12 (incluyendo vehículos pesados); facturaron en 2001 la cantidad de 40.154 millones de euros, dando ocupación a 70.940 personas.
- La industria fabricante de componentes (900 empresas) facturó en 2002 la cantidad de 25.179 millones de euros, dando ocupación a 246.935 personas.

Es decir, entre constructores de coches y sus proveedores superan el nivel de 65.000 euros en facturación y dan ocupación a casi 318.000 personas.

La División de Automoción (**Mondragón Automoción**), que ha supuesto en 2002 el 19% de las ventas y el 21% de los puestos de trabajo del Grupo Industrial de MCC, apunta en 2003 a vender 963 millones de euros, ocupando a 6.220 personas.

El mercado

Los números expuestos dan una idea de las dimensiones de este sector económico y nuestra significación dentro de él, pero evidentemente las empresas de la División

no están más que en algunas de las líneas posibles de negocio de este mercado. Nuestra importancia relativa es notable en algunas de estas líneas, aunque en el total del mercado seamos poca cosa.

¿Cuáles son las tendencias del mercado? De una manera muy generalista podríamos decir que son las siguientes:

- **El usuario**, el consumidor, quiere más prestaciones, más seguridad, más garantía,..., es decir, más valor; pero a menos precio.
- **El constructor** busca más rentabilidad y, para ello, quiere vender más, diferenciándose de la competencia en gama de modelos, novedad y oportunidad de prestaciones, precios de venta,... y entrando en nuevos mercados.
- **Las instituciones** públicas pretenden conseguir una

reducción de emisiones contaminantes, aumento de nivel de reciclabilidad de los materiales e incremento de la seguridad de usuarios y viandantes.

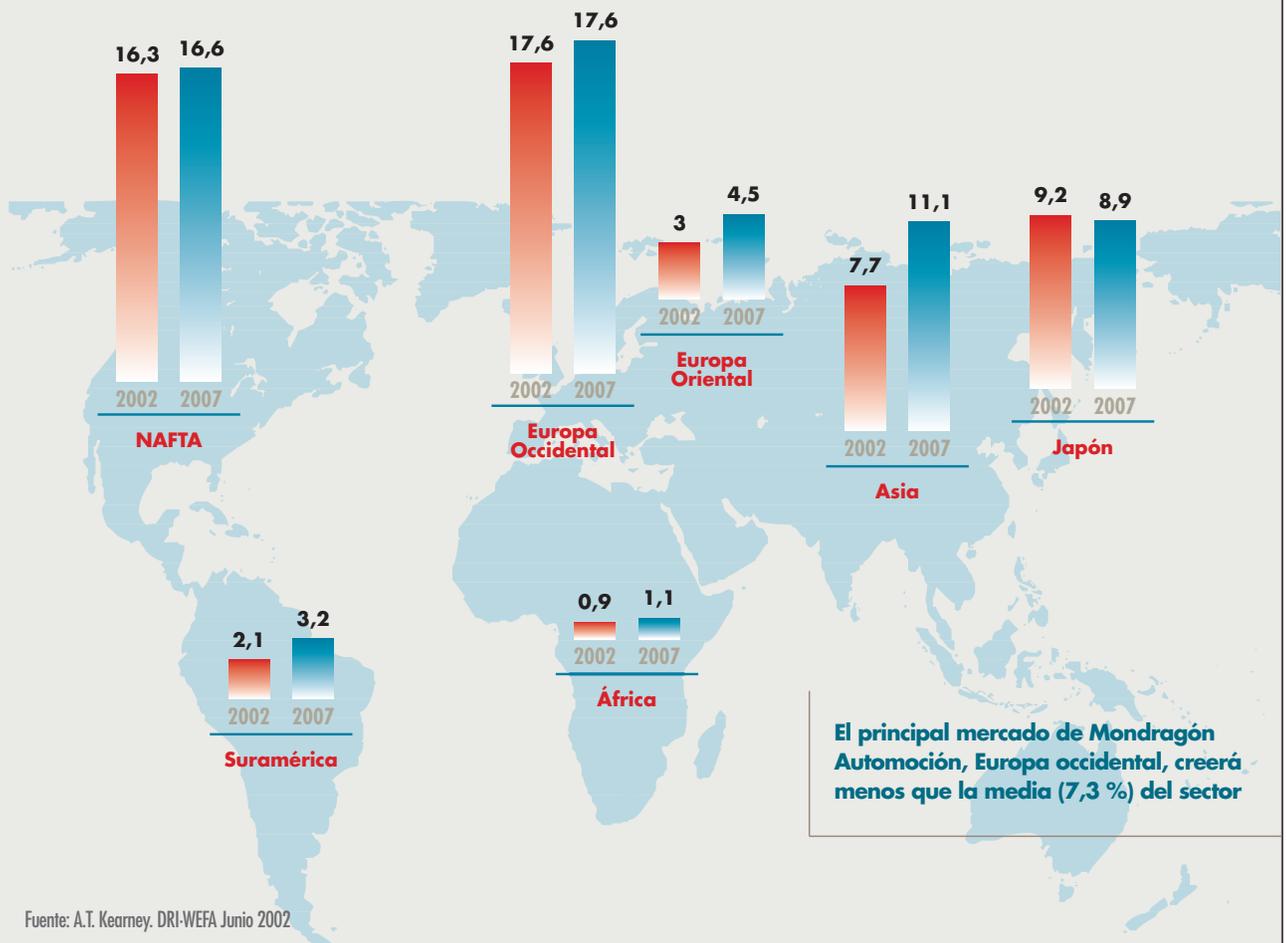
La estrategia de los constructores

Ante estas tendencias del mercado y movidos, sobre todo, por la necesidad de triunfar ante su cliente frente a la competencia, consiguiendo el objetivo de rentabilidad duradera, los constructores están desarrollando las estrategias siguientes:

- **Transferencia a proveedores de la responsabilidad** en todo aquello en que pueden ser más eficientes. El proveedor es el que más entiende de lo que hace y el cliente confía en él; debe de avanzar en la generación de valor: asumir el conocimiento de las funciones, el desarrollo del producto, el desarrollo

En el conjunto de Europa hay más de 40 marcas en el mercado, pero son sólo 6 ó 7 grupos los constructores de automóviles a considerar. La producción en 2002 en este continente ha pasado de 16 millones de unidades de vehículos ligeros.

Evolución global de la producción y venta de vehículos ligeros



y suministro de conjuntos o módulos (modularización),...

- **Reducción del número de proveedores.** Es una ventaja para la gestión que se deriva de la consecución de la estrategia anterior: depositar la confianza en unos proveedores, para que suministren conjuntos o módulos en lugar de componentes aislados, hace innecesario el servicio de otros proveedores.
- **Estandarización de elementos:** pocas plataformas (el mínimo), para desarrollar la variedad de modelos del catálogo y su renovación, con los elementos diferenciales imprescindibles. De esta estrategia se deriva la consolidación de las anteriores; además de reducir costos, agilizar y acortar los plazos de desarrollo y facilitar el dominio de la variedad en la gama de modelos.

- **Transferencia a proveedores de las garantías** a ofrecer al usuario, y sus costes: progreso continuo en el nivel de calidad.
- **Ubicación estratégica de la plantas productivas** a lo largo y ancho del mundo, en función de la proximidad a la demanda y/o de las oportunidades que ofrecen las características propias de cada país o región, aplicando las estrategias anteriores y añadiendo la "recomendación" al proveedor de que le acompañe en el desplazamiento a la nueva ubicación. Normalmente acostumbramos a llamar "globalización" a esta estrategia. El país o región elegida para el desarrollo de esta estrategia puede beneficiarse de ella en cuanto a generación de actividad económica, si sabe y puede liberarse con suficiencia de las hipotecas que

normalmente acarrea. La implantación de un constructor en un lugar nuevo para él, con el acompañamiento mayor o menor de sus proveedores, trae consigo cambios socio-económicos significativos en la zona.

Como decía al principio de este apartado, el constructor pretende "triunfar ante su cliente" y "conseguir una rentabilidad duradera". Triunfar ante el cliente no es otra cosa que satisfacerle; y, desde luego, es la satisfacción que éste paga la que da cabida y/o limita la posibilidad de rentabilidad del conjunto de los agentes que agregan valor al vehículo: proveedores, constructor y distribuidor. El precio de venta del coche tiene que servir para retribuir a todos los agentes; tiene que servir para satisfacer a todos: trabajadores y propietarios en cada nivel y a la sociedad (impuestos, medio ambiente...).

El problema estriba en que cada uno de los niveles de agentes aportadores de valor pretende maximizar su retribución en contra de los agentes anteriores y de los posteriores en el proceso. La solución teórica sería repartir los márgenes en proporción al valor que añade cada agente. Pero, evidentemente, en la práctica no ocurre así: cuando el cliente es más fuerte que el proveedor (gran poder de compra en un mercado de oferta. En nuestro caso ocurre siempre), trata de ejercer su poderío; y, cuando el proveedor es más fuerte que el cliente (poca competencia en la oferta. En nuestro caso ocurre a veces), trata de imponer sus condiciones. Quizá, la línea iniciada de involucración del proveedor en los planes del cliente (transferencia de responsabilidades, asunción de más valor añadido) va a atenuar los efectos del ejercicio del poder.

Además de las tendencias del mercado y de las estrategias elegidas por los fabricantes, estamos también ante **tendencias tecnológicas** que están cambiando los productos que compra y que va a comprar el constructor:

- Las **motorizaciones** están basadas hoy en el motor de combustión interna. Las opciones de combustible y las tecnologías afines están evolucionando y provocando cambios notables en

El proveedor es el que más entiende de lo que hace y el cliente confía en él; debe avanzar en la generación de valor: asumir el conocimiento de las funciones, el desarrollo del producto, el suministro de conjuntos o módulos (modularización),...

el producto. En un futuro, aunque no parece muy próximo, aparecerán las "células de combustible", que significarán posiblemente una revolución en los negocios que hoy tienen la motorización como campo de actividad.

- **La electrificación**, con la incorporación de 42 voltios en el vehículo, abre un sinfín de posibilidades para aportar prestaciones y para reducir costos, desplazando otras tecnologías y materiales.
- La **telemática** (comunicación inalámbrica) aporta posibilidades

de prestaciones nuevas hasta ahora insospechadas y facilita otras que ya existen. (Localización del coche, detección de obstáculos, mando a distancia, conocimiento de la situación y descripción del entorno...).

- En la elección del **material** van a tener, y tienen ya, una influencia radical la reciclabilidad, el peso, el costo, la facilidad de procesamiento... Todos los materiales, aunque unos más que otros, pueden ser objeto de grandes cambios en su utilización, tanto en su destino u objetivo como en la cantidad a usar. ●

El futuro

El proveedor en general, y nuestras empresas de Automoción en particular, tienen que analizar a fondo estas tendencias y estrategias, sus oportunidades y sus amenazas, y tienen la necesidad de posicionarse ante ellas:

- **Partir de la base de que el que requiere de valor añadido es el cliente y sólo paga lo que considera realmente como valor. Nuestro trabajo contiene valor, o es valor, tanto cuanto lo valora el cliente, el que lo va a utilizar.**
- **Elegir como oportunidad el añadir más valor (producto o servicio con más contenido) o mantenerse con el producto actual. Desarrollar la ingeniería de producto y proceso, abordar el conocimiento de la función, la fabricación de módulos... o, en el otro extremo, fabricar piezas bajo plano del cliente.**
- **Mantener la relación con el constructor o pasar a ser proveedor de proveedor. Gestionar una parte importante del valor acumulado en el producto o gestionar la aportada por la propia empresa y poquito más.**
- **Defenderse en su tecnología actual, la que domina, como base de su futuro, aunque ello le pueda obligar a cambiar de mercado porque va a quedar fuera de uso en automoción, o empeñarse en dar servicio, añadir valor para el cliente en el negocio en que trabaja, amoldando o cambiando, si procede, las tecnologías y materiales en uso.**
- **Aceptar la posibilidad e interés por acompañar al cliente en sus nuevas ubicaciones, cuando se den las circunstancias que procedan, o mantenerse firme en su territorialidad original.**
- **Elegir la estrategia de a cuántos clientes servir y el número de referencias a abordar. El tamaño de empresa limita terriblemente las opciones.**

Todas las opciones son viables, si se gestionan con un modelo coherente con el objetivo perseguido; pero aunque viables, sus frutos y sus requerimientos son diferentes para la empresa, sus trabajadores y su entorno.

El mercado de automoción es inmenso, las oportunidades y las dificultades son muchísimas... el análisis de la situación es obligado y la elección de futuro imprescindible.

MCC automozio sektorean

MCCko 6000 pertsona baino gehiago ari dira sektore honetan lanean. Iaz 768 milioi euroko salmentak izan zituen Mondragón Automoción-ek.

E 6000 pertsona baino gehiago aritu ziren pasa den urtean Mondragón Automoción-en lanean, eta 768 milioi euroko salmentak izan zituen dibisio honek.

Zein da baina MCC mailan dibisioak duen pisua? Industri Taldeak 2002an egin zituen salmenten %19 automozio sektoreko enpresek egin zuten. Talde bereko pertsona guztietatik %20 MCCko automozio sektorean ari dira; beste modu batera esanda, 10 industri langileetatik 2 automozio enpresetan ari dira lanean. Beraz, ukazina da sektore honek MCC mailan duen garrantzia.

11 enpresa, 4 ikerketa zentro

Hamaika enpresa dira Mondragón Automoción osatzen dutenak, bi elkarketaren inguruan bildurik, CHP (Fagor Ederlan, Mapsa, Ecenarro, VL Usurbil, VL Tafalla, FIT Automoción y Automódulos) eta BCM (Batz, Cikautxo, Maier y FPK) elkarketetan, zehazki. Enpresa horiek guztiek produktu ezberdinak ekoizten dituzte: portamangeta eta esekidura besoak, balazta disko eta danborrak, motorreko osagaiak, ardatzak, hagunak, kanpoaldeko osagai margotuak, kulatak eta motor blokeak...

Automozio enpresa gehienak

Mondragón Automoción-en bezeroak dira: Ford, Grupo Volkswagen, BMW, GM, Rover, Renault eta abar.

Mundu zabalean

Sektore honetan beharrezkoa da mundu mailan lan egitea, eta Mondragón Automoción duela urte batzuk dabil nazioarteko merkatuetan. Iazko ekitaldian, esate baterako, egindako salmentetatik ia %70 nazioarteko salmentak izan ziren.

Horretaz gain, berrikuntza da sektore honek duen beste ezaugarrietariko bat. Horretan ere saiatu dira Mondragón Automoción-eko enpresak, beren

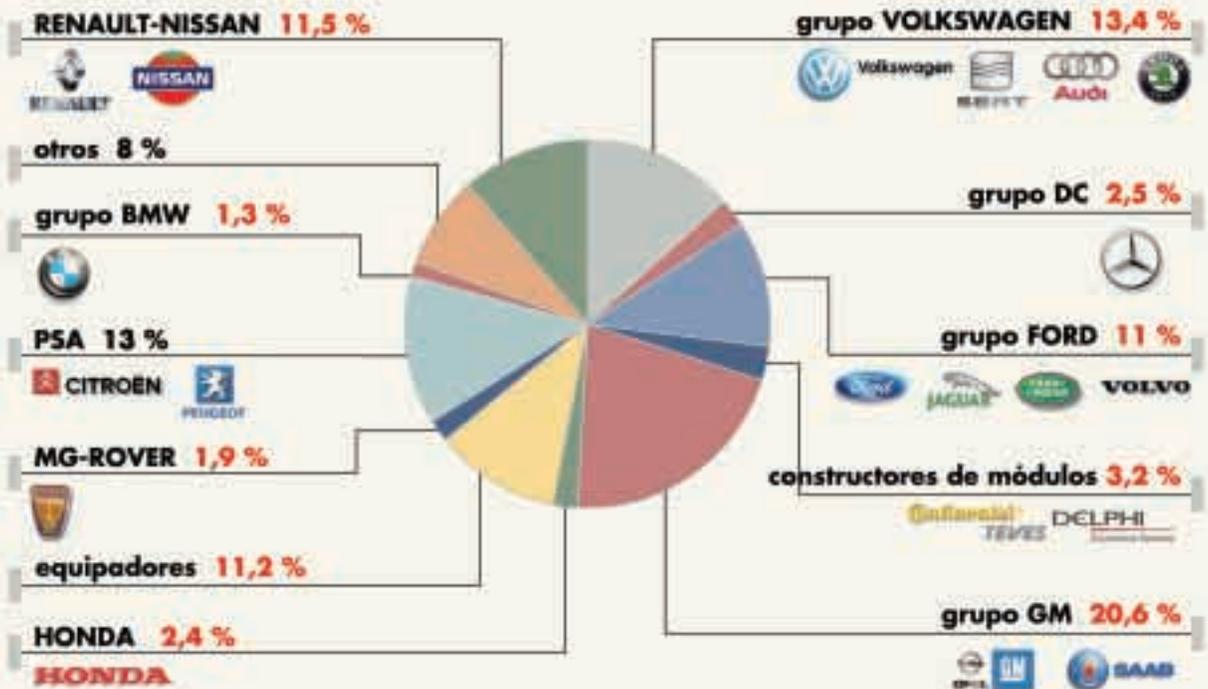
Estructura de Mondragón Automoción

MONDRAGÓN AUTOMOCIÓN

| CHP | |
|----------------|---|
| EMPRESA | NEGOCIO |
| F. EDERLAN | <ul style="list-style-type: none"> Portamanguetas y Brazos de suspensión. Discos y Tambores de freno. Componentes de Transmisión. Componentes de Motor. |
| VL USURBIL | <ul style="list-style-type: none"> Carcasa de freno. |
| FIT AUTOMOCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> Conjunto pinza de freno de disco. |
| VL TAFALLA | <ul style="list-style-type: none"> Bloques y Culatas de motor. |
| MAPSA | <ul style="list-style-type: none"> Llantas. |
| ECENARRO | <ul style="list-style-type: none"> Elementos de fijación y Piezas Especiales bajo plano. |
| AUTOMODULOS | <ul style="list-style-type: none"> Ejes. |

| BCM | |
|---------------|---|
| EMPRESA | NEGOCIO |
| BATZ SISTEMAS | <ul style="list-style-type: none"> Sistemas de cambio de rueda. Mechanical Controls. |
| CIKAUTXO | <ul style="list-style-type: none"> Componentes de amortiguación y estanqueidad. Tuberías conducción de fluidos. |
| MAIER | <ul style="list-style-type: none"> Componentes exteriores cromados. Componentes exteriores pintados. Componentes interior. |
| FPK | <ul style="list-style-type: none"> Piezas estructurales. |

Cientes de Mondragón Automoción

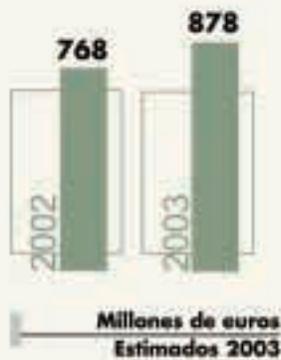


bezeroei berrikuntzaren bidez balore erantsia ematen, alegia . Horretarako, hiru ikerketa zentro dauzkate dibisio barruan: Modutek (automozioiko

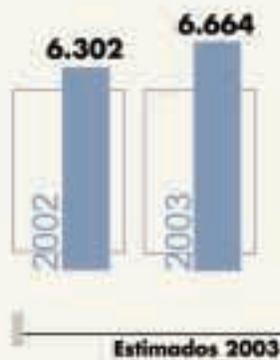
moduluen garapena egiteko), MTC (Plastikozko teknologiak garatu ahal izateko) eta Edertek (laster batean eratuko dena, material metalikoen ikerkuntza

egiteko). Gainera, Ikerlan ikerketa zentroarekin eta beste batzuekin ere kolaboratu egiten dute dibisio honetako enpresek. ●

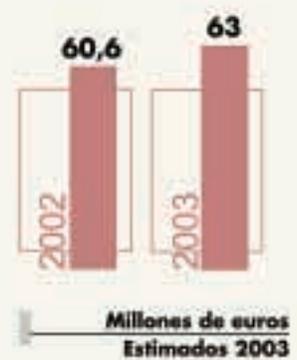
Datos relevantes de Mondragón Automoción



ventas



personal



inversiones

Automoción e innovación un binomio inseparable

Mondragón Automoción trata de adelantarse a las tendencias tecnológicas del sector conscientes de que su supervivencia dependerá exclusivamente de su capacidad innovadora.

Angel Akizu Director de I+D

Los fabricantes de automóviles, y el sector de la automoción en general, han tenido que ir adaptándose a la realidad cambiante del mercado desde aquella época en la que el consumidor podía comprar cualquier coche "siempre que fuera negro" hasta hoy día, donde el consumidor configura el tipo de coche que quiere y lo compra por Internet.

Con la entrada en el siglo XXI se ha pasado de una situación en la que el problema era "cómo hacer" a otra en la que el problema es "qué hacer" para

satisfacer o generar necesidades en una sociedad que busca constantemente elementos diferenciadores en los nuevos productos, una vez conseguidos los "logros" como la calidad y el servicio, es decir, lo que busca son productos innovadores.

La globalización, por otra parte, está dando lugar a implantaciones industriales en países cuyos costes de fabricación son muy inferiores a algunos países tradicionales del sector, lo que está colocando a estos en una posición cuya supervivencia va a depender exclusivamente de su capacidad innovadora.

Cada vez es mayor la rapidez con la que emergen nuevas tecnologías haciendo que los modelos existentes se vuelvan obsoletos rápidamente. Los lanzamientos de nuevos modelos son cada vez más rápidos y las gamas son cada vez más amplias. El ritmo de innovación es cada vez mayor.

Las normativas internacionales están siendo cada vez más exigentes en materia de protección del medio ambiente reglamentando la reducción de emisiones nocivas o la eliminación de las mismas, la reciclabilidad de los materiales utilizados en los vehículos, la utilización de energías

Estructura de I+D en MCC Automoción



limpias en las motorizaciones. Todo ello está generando áreas de innovación en nuevos materiales y sistemas, por poner sólo algunos ejemplos.

Los fabricantes de automóviles han ido disminuyendo progresivamente provocando una concentración de la capacidad de compra, lo que va a traducirse también en una concentración de sus proveedores, que tendrán que moverse hacia sistemas y organizaciones innovadoras en general.

Tendencias tecnológicas del mercado de automoción

Las tendencias tecnológicas apuntadas para los próximos años se centran en:

■ Nuevos materiales

La utilización de nuevos materiales en los vehículos viene determinada por los siguientes factores:

Reciclabilidad "Fin de vida" de los vehículos: Las directivas comunitarias están orientadas hacia una exigencia de reciclabilidad del 85% del peso del vehículo para el año 2005 y del 95% para el 2015. Ello se traducirá en actividades de diseño orientadas al reciclado y la reutilización y en el uso de materiales reciclables.

Aumento de la seguridad pasiva y activa:

La tendencia marcada es la de la utilización de nuevos materiales desarrollados para la absorción de energía y la protección de la integridad física de los ocupantes en caso de impacto. Ello supondrá actividades de diseño centradas en la estructura del vehículo y el desarrollo de nuevos materiales como espumas metálicas, etc...

Por otra parte, se espera un gran desarrollo de los sistemas avanzados de control y seguridad (AVCSS) para aumentar la seguridad activa.

Reducción del peso:

Reducción sustancial del peso de los vehículos para mejorar la eficiencia del mismo, mediante el uso de nuevos materiales más ligeros como aluminio, magnesio, plásticos, composites... con características mejoradas respecto a los materiales actuales.

■ Motorización

Las tendencias en la motorización van desde la mayor eficiencia de los motores actuales hasta la utilización

de energías limpias:

Eficiencia en el consumo: Se espera una reducción sustancial en el consumo y consecuentemente en las emisiones de los vehículos debido a las normativas cada vez más exigentes en esta materia, gracias a la reducción de peso y al aumento del rendimiento.

Vehículos híbridos: Amplio uso de vehículos híbridos con motorización convencional y eléctrica simultáneamente.

Células de combustible: A partir de 2010 se espera un uso generalizado de vehículos eléctricos portando células de combustible con una elevada eficiencia de conversión de energía y eliminación de las emisiones nocivas.

■ Electrificación

Generación de energía: Mejora en la generación de energía eléctrica que pasará de los 12 V. actuales a 5 KW a 42 V.

Accionamientos eléctricos: Se irá generalizando la utilización de

accionamientos eléctricos en los sistemas de dirección, frenado y aceleración. Tecnología X-by-wire.

■ Desarrollo y fabricación Reducción del tiempo de desarrollo:

Se reducirán drásticamente, por debajo de los 18 meses, debido principalmente a las nuevas tecnologías de diseño y simulación y al gran desarrollo de las tecnologías TIC.

Eficiencia en la fabricación:

Los costes de fabricación y montaje de vehículos se reducirán de manera importante, principalmente debido al diseño y al uso de nuevos materiales y procesos (más flexibles).

Las tendencias de negocio se orientan hacia:

1. Consolidación/globalización de fabricantes y proveedores
2. Tiering : Traspaso de responsabilidades de los fabricantes a sus proveedores
3. Modularización : Plataformas, módulos, estandarización. ●

Estrategia de I+D de Mondragón Automoción

Las empresas de la División de Automoción perciben sus capacidades de ingeniería de procesos como principal fortaleza, identificando como una de sus debilidades la ingeniería de producto/función.

La presión de los fabricantes de automóviles exigirá de sus proveedores reforzar ciertas capacidades e incrementar su tamaño si pretenden estar presentes ofreciendo soluciones en las fases iniciales de los nuevos lanzamientos.

Todo ello lleva a la División hacia un planteamiento estratégico en el que las empresas se posicionan como fabricantes eficientes de componentes con un conocimiento de la función que les permita mantener y desarrollar la relación con los fabricantes de automóviles.

El denominado "Centro de Competencias" responde a la identificación de nuevos conceptos y necesidades de mercado y el desarrollo conceptual y práctico de los conceptos elegidos.

Los Centros Tecnológicos coordinan los esfuerzos de I+D de cada Agrupación, centrándose en la innovación en materiales y procesos orientados a sus componentes.

Cada empresa y/o unidad de negocio debe mantener las capacidades técnicas necesarias para dar respuesta a sus necesidades propias productos/procesos.

En definitiva, esta es la estructura de I+D planteada para la División de Automoción, fundamento de un crecimiento y rentabilidad a largo plazo, adelantándose en todo momento a las necesidades tecnológicas que demanda el sector de la automoción.

Entrevista



Según José Mari Aldekoa, la eficiencia, la innovación tecnológica y la intensificación de la colaboración entre las empresas, son las claves de futuro de Mondragón Automoción.

José M^a Aldekoa

Vicepresidente de MCC y responsable de la División de Automoción

¿Qué imagen tiene Mondragón Automoción ante sus clientes?

Los clientes nos perciben más como empresas independientes que como conjunto. Y eso es debido a que hemos decidido que el mercado nos vea así, como un conjunto de empresas autónomas integradas en Mondragón Automoción.

Una decisión que deja al margen las potencialidades de la marca MCC.

No exactamente. Al fabricante le interesa identificar quién le puede dar una respuesta a sus necesidades, y es obvio que el fabricante necesita cosas concretas: discos, piezas de plástico o tuberías de caucho. En ese sentido, todas nuestras empresas aportan soluciones específicas a estas necesidades concretas y, por tanto, el cliente tiene en nuestras empresas un interlocutor adecuado.

Ahora bien, para abordar temas de carácter más global o acceder a determinados niveles de decisión, Mondragón Automoción asume un protagonismo que difícilmente podrían asumir las empresas de la División, más centradas en el día a día de su propia actividad.

¿Cómo nos percibe el cliente como empresas autónomas?

En general, como fabricantes eficientes de componentes –y subconjuntos en algún caso– con gran capacidad de gestión industrial, con un conocimiento parcial de la función o de los módulos donde se incorporan nuestros componentes.

La tendencia de los fabricantes a la externalización (de componentes, módulos y sistemas) ¿es más una amenaza que una oportunidad o al contrario?

Las dos cosas, aunque, en cualquier caso, hay que tener en cuenta que estos procesos de cambio necesitan tiempo para materializarse, y por tanto, tenemos plazo para el análisis de amenazas y oportunidades.

Pero, en efecto, el fabricante de automóviles está externalizando cada vez más cosas, y consiguientemente, los proveedores tenemos la oportunidad de hacer lo que antes hacía el fabricante. Y es obvio que si no hacemos nada, no sólo no aprovechamos esa oportunidad, sino que además corremos el riesgo de convertirnos en proveedores de segundo o tercer nivel.

Y ¿cuál es la apuesta de posicionamiento de Mondragón Automoción cara al futuro?

Ser componentista eficiente en costes con un conocimiento profundo de las funciones/módulos que nos permita mantener y desarrollar la relación con los fabricantes.

El objetivo de este posicionamiento es integrarse en las etapas tempranas de los procesos de desarrollo de nuevos vehículos, esas etapas en las que, entre otras cosas, se definen las funciones y los módulos que incorporaran los nuevos coches. Si con nuestra experiencia, saber hacer y tecnología, somos capaces de aportar valor al fabricante en esa etapa, es posible que éste defina módulos y funciones que en última instancia se hagan con componentes que se fabrican en nuestras empresas.

“Sin colaboración

¿Podrías ponernos un ejemplo?

En la función "freno", por ejemplo, ya somos capaces de suministrar casi un sistema completo integrado por componentes de Batz, Fit, Fagor Ederlan, VL Usurbil y en el que también interviene Automódulos. Y pensamos que ya tenemos experiencia y saber hacer como para desarrollar la función completa e incluso ofrecer al fabricante de automóviles ideas innovadoras de cara al futuro. El hecho de ser proveedores de desarrollo de esa función, puede significar que cuando se concreten los componentes que van a ir incorporados a esa función, nuestras tecnologías y nuestros productos tengan la máxima *chance*.

Para ofertar soluciones completas, la colaboración entre las empresas de la División, e incluso con otras, parece una condición *sine qua non*.

Así es. El valor añadido fundamental que la División puede dar a las empresas está en el campo de la colaboración. De lo que se trata es de identificar esas áreas de colaboración para añadir valor al cliente y a las propias empresas.

En una reflexión estratégica que acabamos de hacer, hemos concretado tres líneas de actuación en ese sentido. Por una parte, la activación de las mejores prácticas en gestión de compras, gestión de recursos humanos, aplicación del modelo de gestión, gestión medioambiental, etc.

Por otra parte, intensificar la colaboración tecnológica entre las cooperativas para ofertar nuevas soluciones. En este terreno, tanto Edertek, centro tecnológico de materiales metálicos de próxima constitución, como MTC, están llamados a jugar un papel muy importante. De hecho, ya hemos iniciado algunas actividades, como la tapa de culata en plástico, idea desarrollada conjuntamente entre Fagor Ederlan y Maier.

Y por último, una tercera línea orientada al desarrollo conjunto del concepto función, para lo que hemos previsto crear un "Centro de Competencias".

¿Cuáles serán las implicaciones para los proveedores de la evolución tecnológica de los coches?

Las tendencias se orientan a la electrificación, a la telemática, y a la evolución de las motorizaciones y los materiales. En esas áreas hemos identificado amenazas y oportunidades; las primeras más ligadas a la evolución de motorizaciones y materiales y las segundas a la electrificación. En cualquier caso, si andamos *argi* habrá más oportunidades que amenazas.

Y si tenéis capacidad financiera ¿O no?

En los últimos cinco años el crecimiento y la rentabilidad obtenida por nuestras empresas ha sido mejor que la de la media europea del sector de componentes, lo cual quiere decir que no lo hemos hecho mal en el pasado. Mirando al futuro, es evidente que tenemos que ser muy exigentes para rentabilizar

En la medida que queramos seguir creciendo como proveedores, el porcentaje de nuestras ventas internacionales tiene que incrementarse de forma significativa en los próximos años.

las inversiones y generar suficiente *cash-flow* para el desarrollo de los negocios.

Desafortunadamente, las inversiones internacionales de los últimos años, sobre todo en el área de Mercosur, no han tenido mucho éxito económico y han supuesto una pérdida de rentabilidad para algunas de nuestras empresas.

Aun así, la apuesta internacional ¿continuará?

Claro. España no va a crecer en cuanto a producción de coches, porque así como en su día era un mercado interesante para Francia, Reino Unido o Alemania, por el inferior coste de la mano de obra, ahora hay otras alternativas, como son los países del Este. La amenaza es que se reduzca el número de unidades fabricadas en España. En la medida que nosotros queramos seguir creciendo como proveedores, el porcentaje de nuestras ventas internacionales tiene que incrementarse de forma significativa en los próximos años.

¿Sigue siendo el objetivo crear empleos aquí?

Evidente. Todavía hoy pensamos que nuestras inversiones en el exterior son complementarias a las que tenemos aquí y tienen razón de ser en tanto en cuanto soporten las actividades que tenemos aquí. Esa inversión internacional es para mantener y, si es posible, crear más puestos de trabajo aquí. El gran reto consiste en compensar nuestros mayores costes de mano de obra a base de eficiencia, calidad y flexibilidad.

¿Cómo será Mondragón Automoción en 2010?

Seremos empresas competitivas con muchos puestos de trabajo en Euskal Herria; seguiremos fundamentalmente siendo proveedores de componentes, aunque para entonces se habrá producido una evolución importante en los materiales que estamos utilizando para algunas de las funciones que estamos haciendo; y colaboraremos mucho más, para compartir proyectos y conocimientos, entre nosotros y con terceros. ●

no hay futuro"

Brasil: el país de las oportunidades

Jesús Catania, Presidente del Consejo General de MCC

Jesús Catania reflexiona tras su viaje a Brasil sobre la política de implantaciones de MCC en mercados internacionales.

El pasado mes de marzo, con motivo de la inauguración de la planta de mecanizado de Fagor Ederlan do Brasil y de la celebración del 51 aniversario de Fundação Brasileira, de la que Fagor Ederlan adquirió el 51% de acciones hace dos años, tuve la oportunidad de "acercarme" hasta Brasil. Además de participar en estos dos eventos, también aproveché el viaje para conocer *in situ* nuestras implantaciones industriales en aquel país. Y ahora, ya de vuelta, he querido compartir con los lectores de T.U. Lankide mis reflexiones sobre lo que he visto en este viaje.

Brasil: el país de las oportunidades

Brasil es un gigante: tiene 8,5 millones de km² de superficie (es el cuarto país más grande del mundo, por detrás de Canadá, China y EEUU) y un mercado de casi 170 millones de habitantes. Su vasta superficie, sus paisajes, su idioma y sus gentes no dejan indiferente a ningún visitante.

Aunque los índices de consumo por habitante son inferiores a los de aquí, al tener tanta población, el consumo global es importante, (por ejemplo, en 2002 se compraron 1,5 millones de automóviles, y más de dos millones de frigoríficos).

Debido a que es un país industrialmente protegido por importantes aranceles, a las posibilidades de exportación a otros países de Sudamérica y Norteamérica y a su política activa de atracción de inversiones extranjeras, se ha convertido en el país más prometedor de Latinoamérica, junto con México, desde el punto de vista de oportunidades de negocio. De hecho, durante los últimos años, han sido numerosas las multinacionales de diversos sectores que se han instalado en Brasil.

Su principal núcleo industrial se sitúa en el Estado de Sao Paulo que tiene 39 millones de



“Estando en Brasil pensé que a la hora de ubicar nuestras Plantas solemos valorar en demasía el criterio de proximidad al cliente y minusvaloramos otros aspectos que a la larga son más importantes porque tienen que ver con nuestra esencia cooperativa: la de ser sociedades de personas”.

habitantes, aunque también en el resto del país existen otras importantes zonas industriales.

La capital es la ciudad de Sao Paulo, que con sus 18 millones de habitantes es posiblemente la segunda ciudad del mundo y tiene fama de ser de las ciudades más peligrosas, hecho que contrasta con las otras ciudades de su entorno (mucho más pequeñas, por supuesto) donde la seguridad ciudadana es completamente normal.

En cuanto a la situación económica de Brasil, se puede recordar que ha pasado recientemente por una crisis de la que ha empezado a recuperarse poco a poco. La fuerte devaluación del Real nos ha perjudicado patrimonialmente, pero está favoreciendo las posibilidades de exportación de nuestras fábricas en el país.

Las implantaciones de MCC

En Brasil tenemos operativas seis plantas productivas, aunque a corto plazo serán cinco, debido a la previsible fusión de las dos plantas de Fagor Ederlan, ya que está a punto de concluir la compra del 49% restante.

Las cooperativas con plantas productivas allí son Cikautxo, Copreci, Fagor Ederlan, Irizar, Maier y Ulma (esta última tiene un importante centro logístico para el almacenamiento y distribución de sus productos), o sea que estamos presentes en tres sectores: automoción (componentes y autobuses), electrodomésticos (componentes) y construcción). Además, también contamos con ocho delegaciones comerciales de diferentes cooperativas y la delegación corporativa de MCC.

En total, el número de personas que trabajaban, a finales de 2002 se puede estimar en 1100 personas; y la facturación alcanzada por las implantaciones industriales llegó a 50,5 millones de euros.

Todas las fábricas de MCC se ubican en los alrededores de Sao Paulo. Se trata de plantas muy jóvenes, y de cara al futuro las expectativas son optimistas, aprovechando el ciclo de mejora económica del país.

Durante mi estancia en Brasil he podido observar los altos niveles de productividad y calidad logrados en las plantas de fundición y mecanización de Fagor Ederlan. Sus trabajadores están muy integrados en los proyectos empresariales y su actitud es francamente buena, (basta decir que el absentismo es inferior al 1,5%).

Lo mismo pude apreciar en las otras plantas, en las que el grado de identificación de los trabajadores brasileños era alto;

lo que está permitiendo, por ejemplo, que Irizar esté aplicando su modelo de gestión de forma satisfactoria.

Política de implantaciones

Como decía, nuestras seis Plantas se encuentran en torno a Sao Paulo, pero como aquel país es tan enorme, esta “proximidad” se traduce en distancias que en las más alejadas superan los 450 Km. entre sí. En diversas conversaciones con los responsables de estas Plantas me han transmitido que si hubieran estado ubicadas cerca las unas de las otras, se hubieran aprovechado mejor las sinergias en cuanto a transmisión de conocimientos de cuestiones propias del país: laborales, legales, de gestión de personas, bancarias, etc. Y otras que solemos valorar menos desde aquí pero que allí tienen gran importancia como la integración y adaptación de las familias de quienes se han desplazado a aquel país. En definitiva, la proximidad, hubiera facilitado el intercambio de experiencias en todos los sentidos.

Pero es que además, si la ubicación de las Plantas brasileñas se hubiera hecho con criterios de concentración geográfica hubiéramos tenido otras ventajas derivadas de esta vecindad: apoyo mutuo para ir aplicando la cultura corporativa, puesta en marcha de un servicio de reubicación de trabajadores para hacer frente a posibles crisis que pudieran atravesar nuestras plantas, posibilidad de influir en las políticas de desarrollo regional de algunos países (en la entrevista que mantuvimos con el Gobernador de Sao Paulo mencionamos este último tema y tuvo un eco positivo inmediato),...

En definitiva, estando en Brasil pensé que a la hora de ubicar nuestras Plantas solemos valorar en demasía el criterio de proximidad al cliente y minusvaloramos otros aspectos que a la larga son más importantes porque tienen que ver con nuestra esencia cooperativa: la de ser sociedades de personas. ●

Política de expansión societaria

Estamos a punto de aprobar en el VIII Congreso la Política de Expansión Societaria que tiene que guiar nuestras actuaciones en las filiales de forma coherente con nuestros valores y principios básicos. Y para ello es imprescindible que vayamos aprendiendo de nuestras vivencias como ésta que he conocido en Brasil y que es extensible al resto de países en los que nuestra presencia es cada vez más activa e importante.

Como conclusión de este viaje a Brasil, diría que he visto un conjunto de personas motivadas, ilusionadas y capaces y que están gestionando muy bien los intereses de las cooperativas matrices; que la internacionalización es fundamental para muchos de nuestros negocios que deben hacer frente a la globalización de los mercados, y que ahora que vamos a aprobar la Política de Expansión Societaria es el momento de incorporar las enseñanzas de lo bueno y malo de nuestras implantaciones en el exterior (no sólo en Brasil) y aplicarlas en los Planes de Internacionalización que estamos a punto de comenzar con vistas al Plan Estratégico 2005-2008.

¡Que tengas un buen día!

Jose M^e Larrañaga

Si pudiésemos reducir la Tierra y su población hasta dimensionarla conforme a una pequeña aldea de exactamente 100 habitantes, pero manteniendo las mismas proporciones distintivas existentes en la población, lograríamos hacer más comprensible y asequible para nuestras entendederas la realidad sin que suframos el vértigo a la que nos empujan las grandes cantidades, que nos desbordan, que nos hacen perder el sentido de la proporción.

Se nos escapan las sensaciones y los criterios entre la desmesura y enormidad de los números que no nos son habituales y cotidianos.

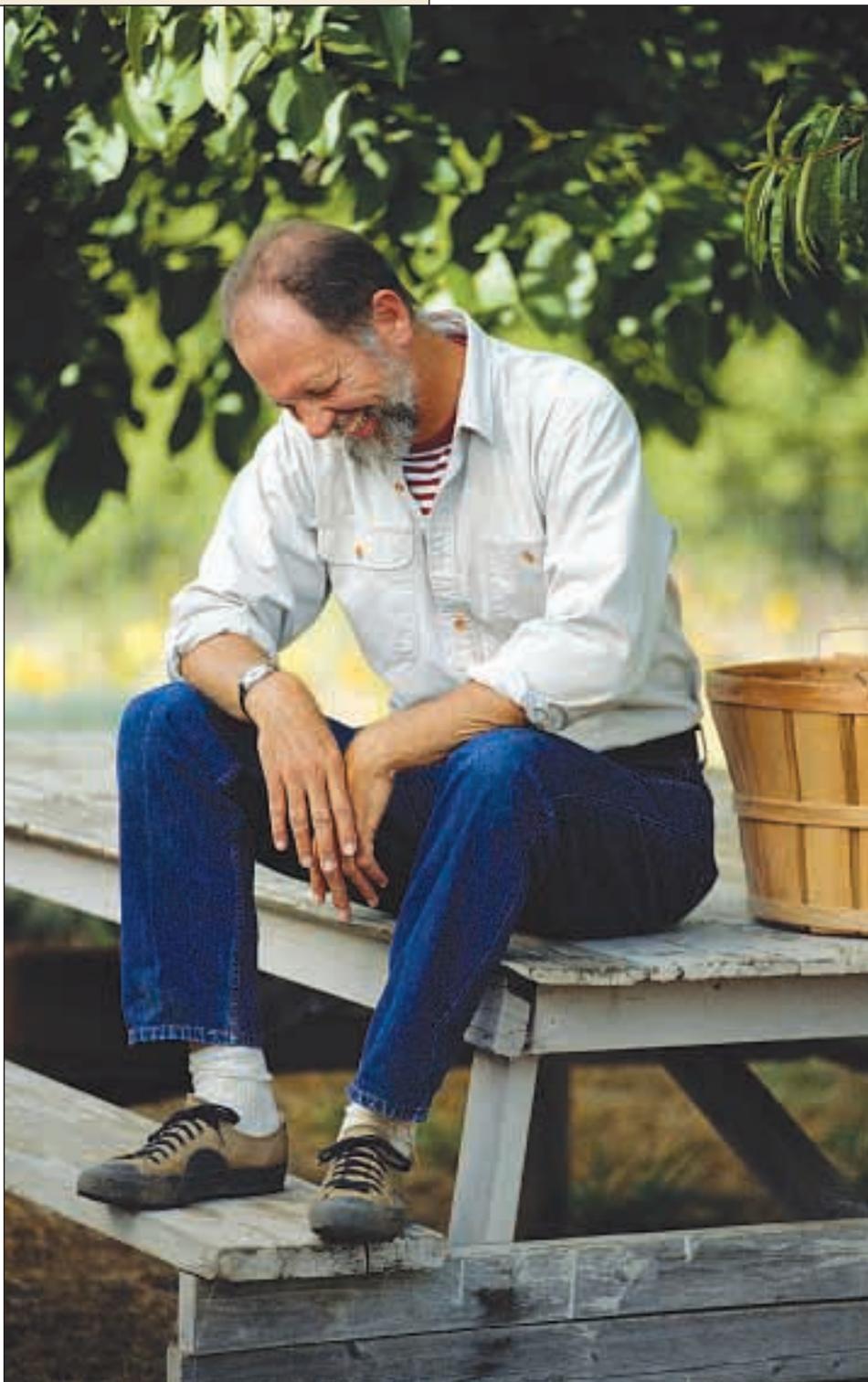
Vale la pena intentar esta aventura reductora y ver si con ello logramos una mejor percepción del mundo que habitamos.

Por ejemplo la población estaría constituida por: 57 asiáticos, 21 europeos, 4 personas del continente americano (tanto norte como sur) y 8 africanos. De ellos, 52 pertenecerían al sexo femenino y 48 al masculino.

Teniendo en cuenta el color de la piel 70 no pertenecerían a ninguna estirpe blanca y, naturalmente el resto, es decir 30, serían blancos.

Desde el punto de vista religioso la división comprendería la siguiente configuración: 70 no cristianos y 30 cristianos (contando católicos, protestantes, ortodoxos, etc.).

Desde el punto de vista de



inclinación sexual 89 serían heterosexuales y 11 homosexuales.

En cuanto a la propiedad, 6 personas poseerían el 59% de la riqueza de toda la aldea y esos 6 (seis de seis) serían norteamericanos.

Del total de las 100 personas, 80 vivirían en condiciones infrahumanas, 50 sufrirían de malnutrición, una persona estaría desahuciada, a punto de morir. Y un bebé estaría a punto de nacer.

Sólo uno (sí, sólo uno) tendría educación universitaria y 70 serían incapaces de leer.

En esta aldea sólo una persona tendría ordenador.

¿En qué lado de la aldea vives tú?

Si puedes acudir a la iglesia, al centro político o cultural que desees sin temor a ser humillado, arrestado, torturado o muerto... entonces eres más afortunado que 3.000 millones de personas en el mundo: vives en la reducida parcela donde hay libertad de culto y de ideas políticas.

Si tienes comida en la nevera, ropa en el armario, un techo sobre tu cabeza y un lugar donde dormir, eres más rico que el 75% de la población mundial.

Si te has levantado esta mañana con más salud que enfermedad, entonces eres más afortunado que los millones de personas que no sobrevivirán esta semana.

Si mantienes una cuenta corriente, aunque no sea muy abultada, guardas dinero en tu cartera y tienes algunas monedas en casa... estás entre el 8% más rico de este mundo.

Si tus padres aún viven y están casados... eres una persona ¡muy rara!

Si puedes leer este mensaje (70 de la aldea son incapaces de leer) eres doblemente afortunado: alguien ha escrito para ti y eres bendecido por el don de la lectura en un mundo en el que 2.000 millones de personas no pueden leer.

¡Ven a pasear por la aldea!

Supera los estrechos límites de tu jardín, y vamos a pasear juntos por entre las callejas, los campos rescos y por ese parque peligroso donde, dicen, hay una guerra entre ricos y pobres.

Cuentan que el príncipe Sinddharta Gautama fue aislado desde niño en un palacio para que no viera el mal, el dolor, la pobreza y la enfermedad. Cuando, de noche y a escondidas, se escapó de las altas murallas y vio la realidad del mundo se hizo eremita, se convirtió en Buda, y en el creador del budismo, la única gran religión sin Dios.

Las almas sensibles, a ellas van dirigidas estas reflexiones, se transforman cuando se dan de bruces con la pobreza, el dolor, la ignorancia o la soledad. La vida se ilumina (Buda quiere decir iluminado) y el alma reconoce su naturaleza solidaria y cooperadora. Los que son capaces de mirar (muchacha mira) y además ver; los que son capaces de oír (muchacha oye) y además escuchar; los que son capaces de sentir (muchacha siente) y además actuar ante este desolador panorama, caminarán por el sendero de la cooperación desde su círculo de influencia. No se sentarán en el incómodo asiento de la preocupación estresante y bulliciosa que a nada conduce, excepto a jeremiadas de sobremesa.

“Los que son capaces de mirar (muchacha mira) y además ver; los que son capaces de oír (muchacha oye) y además escuchar; los que son capaces de sentir (muchacha siente) y además actuar ante este desolador panorama, caminarán por el sendero de la cooperación desde su círculo de influencia”.

Un deseo y una promesa

Termino con el consejo que una hermosa colombiana me obsequió hace ya mucho tiempo:

Trabaja como si no necesitases el dinero.

Ama como si nunca te hubiesen herido.

Baila como si nadie te estuviese viendo.

Canta como si nadie te estuviese escuchando.

Comparte como si fueras un millonario.

¡Que tengas un buen día! ●

Solidaridad

La solidaridad, pese a los agoreros, en una fuerza emergente, un mecanismo que se está poniendo a punto para el futuro próximo. La más recia oposición a las políticas deshumanizadas de los poderosos de la aldea global no transitan por los viejos caminos de los partidos políticos ni de los sindicatos sino de la espontánea cooperación de grupos sociales autónomos concienciados que utilizando, paradójicamente, medios de la globalización contestan a esta globalización que nos quieren imponer como inevitable (ahora todo parece, de pronto, inevitable: la guerra preventiva, el capitalismo, la democracia liberal; la globalización del pensamiento único...) desde internet, desde el foro de Porto Alegre (¡qué bonito nombre para un proyecto de nueva sociedad!) en Brasil.

Y ahora vaya mi crítica desde dentro, desde sentirme incluido dentro de la parte criticada. ¿Estamos participando como grupo que reivindica la solidaridad como elemento constitutivo de su propio ADN, en Porto Alegre? ¿Nos solidarizamos con sus propuestas? ¿O nos ciega el resplandor de nuestros lujos y privilegios con respecto a los demás de la aldea global?

Pneumonia atipikoari buruz

ADITUEK, ARNASAREN SINDROME LARRIA BEZALA DEFINITU DUTE.

Azkenaldi honetan behin eta berriz entzun izan dugu komunikabide gehienetan Asian eta Txinan batipat zabaldu den gaixotasunari buruzko aipamen ugari: pneumonia atipikoa edo SARS, *Severe Acute Respiratory Syndrome*, arnasaren sindrome larria bezala definitu duten gaixotasunari buruz, hain zuzen.

Lagun-Aro Aseguruak kaleratu berri duen Lasai aldizkarian, azalpen zehatza egiten da pneumonia atipikoari buruz, eta gaixotasuna prebenitzeko zein neurri hartu behar diren jakinarazten du.

Pneumonia atipikoari buruz jakin behar duzuna

1. Zer da pneumonia atipikoa?

Asiako penumonia edo pneumonia atipikoa bezala ezagunagoa dena, arnasbideko gaixotasun bat da; oraindik ez dakite zerk eragiten duen, eta Asiako hego-ekialdean azaldu da aurtengo otsailaren erdialdera.

2. Nola antzematen zaio?

Gaixoa sukarra, buruko minak, giharretako minak eta eztula izaten hasten da, eta kasu batzuetan arnas gutxiegitasun larria ere bai, gutxi gorabehera kasuen ehuneko lautan heriotza eraginez. Hasiara batean, beste edozein birusengatik infekzioaren antzeko sintomak ditu, gripe edo honen tankerako batenak.

3. Ba al dago gure herrialdean benetan kutsatzeko arriskurik?

Epidemia berez Txinan sortu dela uste da. Hanotik Hong-Kongera joan zen negozio-gizon bat dela ematen du gaitza hiri horretara eraman izanaren erruduna, bertako hotel batean egin zuen egonaldian. Geroztik 400 kasu baino gehiago deskribatu dira mundu osoan, eta, horregatik, litekeena da eskualde horietako gaixoekin harremanak izan dituen pertsona bat baino gehiago egotea, eta hona itzultzean, zeharbidez, gaixotasuna transmititzea.

“Pneumonia Korona”

Oraintxu, Hong Kong-eko Unibertsitateko ikerlariak “neumonia korona” deitu diote, izan ere badirudi gaixotasuna sortu duen birusa “koronavirus” familiakoa dela. Adituen ustez, birusa identifikatzeak izugarri lagunduko du gaixotasuna osatzeko sortuko den txertoa aurkitzen.

Bitartean, azken datuen arabera, 144 hildako eta hiru milatik gora gaixo eragin ditu munduan pneumoniak. Kasu gehienak Asia aldean eman dira, nahiz eta Estatu mailan ere eman diren



hiruzpalau kasu, hango herrialderen bat bisitatu ondoren sintoma berberak igarri eta gero. Dena den, ikerlariak, adituek eta agintariak ez dute Estatu mailan alarma egoerarik zabaldu nahi, gaixotasunak ez du zabaltzeko arriskurik eta.

Munduko Osasun Erakundeak, bestalde, prebentziorako neurriak kaleratu ditu, eta Estatu espainoleko agintariak Asiako herrialdeetara bidaiatzeko asmoa dutenek neurri horiek kontutan hartzea gomendatu du. Hauek dira:

1. Higiene pertsonala zaindu. Estula egiteko eskua jarri eta sudurra garbitu ondoren eskuak garbitu.
2. Ahal den neurrian, toki itxiak eta aire gutxiak ebitatu, eta posible denean, lehioak ireki eta bentilatu.
3. Dieta osasungarria zaindu. Elikagai garbiak kontsumitu eta kirola egin.
4. Umeak bereziki hartu kontutan. Jostailuak sarritan garbitu, eskuak beti garbi mantendu eta paperezko toailak erabili, gero botatzeko.
5. Medikua kontsultatu. Edozein sintoma igarri ondoren, medikuarengana jo zalantzarik gabe. ●

“Hasiara batean, beste edozein birusengatik infekzioaren antzeko sintomak ditu pneumonia atipikoak, gripe edo honen tankerako batenak.”

Esperanza de vida

EN EL ÚLTIMO SIGLO, EL NÚMERO DE PERSONAS MAYORES DE 65 AÑOS SE HA MULTIPLICADO POR SIETE.



ICTE

nacidos llegaba a viejo; hoy lo consiguen el 85%. La vida media o esperanza de vida al nacer pasó de 33.9 años y 35.7 años en el año 1900 para hombres y mujeres respectivamente, a 74.4 y 81.5 en 1995.

La esperanza de vida para quien alcance los 65 años se sitúa en 16 y 19.8 años más por vivir, para hombres y mujeres respectivamente. Las mujeres de edad han ganado más años que los varones a lo largo del siglo pasado, pero no se espera que, en un futuro próximo, siga aumentando ese diferencial entre ambos sexos.

Actualmente, hay un millón más de mujeres de edad que varones (3.8

millones y 2.8 millones), debido a la mortalidad masculina por razones laborales, de hábitos no saludables (alcohol y tabaco) o violentos. Según las estadísticas, la mujer tiene asegurada una viudedad media de 4 a 7 años, como consecuencia de su menor mortalidad. Este aumento de la longevidad permite que vivan el mismo tiempo más generaciones de la misma familia (y con más miembros) conviviendo al mismo tiempo.

Sin embargo, un menor tamaño familiar en las generaciones más jóvenes no permitirá el grado de asistencia y cuidados que tradicionalmente la familia, más concretamente la mujer, prestaba a los miembros de más edad dependientes: cuidado de personas mayores, cuidado de niños, ...

Aunque el envejecimiento presiona sobre los sistemas de protección social (sobre todo en cuanto a las pensiones y el gasto sanitario), durante los próximos años, el Estado experimentará un alivio de esa presión demográfica que se ha dado hasta ahora, dado que están pasando por la edad de jubilación las llamadas "clases huecas", nacidas con menos efectivos durante el periodo de la Guerra Civil. ●

Nota: Extracto de un artículo publicado en Deia.

En la Comunidad Autónoma Vasca, el número de personas mayores se eleva a 245.666. Y si lo desglosamos por territorios, en Araba, un 15.2% de la población es mayor de 65 años; en Gipuzkoa, el porcentaje es del 17.1%; y en Bizkaia del 17.8%, según los últimos datos estadísticos.

Más envejecimiento, menos jóvenes

El Estado español seguirá envejeciendo durante el siglo XXI, después de experimentar uno de los procesos más rápidos de envejecimiento del mundo durante las últimas décadas del siglo XX. En 2001 había más de cuarenta millones de habitantes, de los que un 16.2% eran personas de 65 y más años, es decir, algo más de seis millones y medio. Otro dato significativo contempla que alrededor de 36.000 personas al mes sobrepasan ese umbral de edad.

En un siglo, la población estatal ha duplicado sus efectivos, pero el número de personas de edad ha crecido casi siete veces y los octogenarios se han multiplicado por trece. El envejecimiento puede resumirse en el siguiente principio: hay más personas mayores porque llegan más supervivientes a la edad de 65 años (como consecuencia de un notable descenso de las tasas de mortalidad infantil y general) y hay más envejecimiento porque hay menos jóvenes (consecuencia de la fuerte caída de la fecundidad), lo que hace subir el peso proporcional de los mayores en el conjunto de la población.

Incremento de la esperanza de vida

En el Estado español se ha vivido una auténtica revolución de la longevidad. La mejora de la sanidad pública, los avances de la tecnología médica y mejores condiciones de vida han provocado un fuerte incremento de la esperanza de vida a todas las edades. La notable reducción de la mortalidad infantil y de la mortalidad general provoca que mayores contingentes de cada cohorte alcancen la vejez. A principios de siglo sólo un 26% de los

“La mejora de la sanidad pública, los avances de la tecnología médica y mejores condiciones de vida han provocado un fuerte incremento de la esperanza de vida a todas las edades”.

Baños de Cestona. Litografía siglo XIX. (Museo San Telmo)



Bañeros y bañeras de Cestona (I)

EL PRESTIGIO DE LAS AGUAS MINERO MEDICINALES ALCANZÓ SU MÁXIMO ESPLENDOR A MEDIADOS DEL SIGLO XIX Y HA DURADO, CON ALGUNOS ALTIBAJOS, UNA CENTURIA.

Carmelo Urdangarín • José M^e Izaga

Al agua mineral se le han atribuido importantes virtudes curativas en las más diversas culturas, sin que nuestro país, donde abundan los manantiales con propiedades medicinales, sea una excepción. A partir del siglo XVIII se inició un gran avance en su aprovechamiento, como consecuencia del conocimiento científico y otros cambios sociales.

El prestigio de las aguas minero-medicinales alcanzó su máximo esplendor a mediados del siglo XIX y ha durado, con altibajos, una centuria. Sólo en Gipuzkoa se pusieron en marcha hasta once balnearios: "Baños Viejos" o

de "Ibarra" de Aretxabaleta, Zestoa, Eskoriatza, Gabiria, "Insalus" en Lizarza, "Nuestra Sra. de los Remedios" (Ataun), Ormaiztegi, "Jardín de Otalora" (Aretxabaleta), "San Juan" de Azkoitia, "Santa Águeda" de Mondragón, "Urberuaga" de Alzola.

La actividad supuso un importante desarrollo para la zona y para Zestoa, con la creación de nuevos empleos. Entre ellos cabe citar: los carpinteros, albañiles, y lintneros, dedicados al mantenimiento; los cocineros, pinches, criadas internas dedicadas al cuidado de las habitaciones y al servicio de comedor; los especializados en el embotellado de agua; y los bañeros y bañeras.

Las aguas de Cestona

Pedro de Zeaorrote dio a conocer en 1822, la famosa leyenda que acompaña al descubrimiento de las aguas de Guesalaga, más conocidas como las de Zestoa: "Perros y otros animales afectados de sarna, que habiendo pasado casualmente por la inmediación de la fuente, se metieron con ansia en sus aguas, y quedaron libres de sus males, que tal vez habían sufrido por mucho tiempo". Además se añade que "las truchas, anguilas, y otros peces, que se cogen en la parte del río, que recibe las aguas termales, son más sabrosos, y delicados". Este descubrimiento se constata en 1760.

En 1774, la Real Sociedad Vascongada de Amigos del País, se refiere por primera vez a las mismas, siendo crecientes los análisis y estudios posteriores. A fines de 1776 ya existía en el lugar, una caseta de baños, aunque las aguas no fueron declaradas de utilidad pública hasta 1792.

En setiembre de 1797, Jovellanos visita las instalaciones, y escribe: "Puente de Cestona: desde él vemos los célebres baños; a ellos: primero, casita con una fuente estrecha y sucia; un viejo tomaba allí chocolate y pedía sudores; luego otra casita con su cocina y cuarto; y en un corralillo otra fuente con dos caños, que caen en dos alberquitas hondas, formadas de pizarras, que son los baños, al raso; todo ruin; el agua no llega al grado de tibia, sino como caldeada al sol; son de D. Manuel Lili, arrendados en mil reales; hay un proyecto y planos para nuevos baños, valuados en cuatro mil ducados; disputas entre la Villa y el propietario sobre recompensa; al cabo, Lili vende su derecho por el capital correspondiente a su renta. Se espera la facultad real".

Pero los propietarios de los terrenos donde se encontraban las aguas minero-medicinales y el propio Ayuntamiento se habían convencido de las posibilidades de su explotación, y se abordó la construcción de un balneario.

Las obras duraron años y la nueva *bainu-etxea* se puso en marcha en 1808. Los elogios de los visitantes fueron muchos, no sólo del hotel, sino de los baños, que estaban localizados en un departamento contiguo a la fonda. Contaba con nueve soberbias bañeras, siete de mármol y dos de hojalata. Había chorros, baños de agua dulce, estufa y la fuente de agua medicinal. Las bañeras se colocaban en gabinetes separados, con lo necesario para el servicio del bañero y su esposa.

Francisco de Paula Madrazo visitó Gipuzkoa en 1848, y manifestó: "Tienen un cierto sabor y ciertas pretensiones aristocráticas que no se encuentran en tan alto grado en los demás (casas de baños)". Además dijo: "Dispone de todas las comodidades que se pueden apetecer. Los cuartos de baño exceden en belleza a los de otros establecimientos y reciben por medio de claroboyas una luz templada que, reflejando sobre las preciosas pilas de mármol, da a todo el

recinto un agradable colorido. El agua es cristalina y no tiene olor. Su temperatura en un manantial es de 29 grados Reamur, y en otro a 27".

Al marchar de Cestona escribió: "La luz del crepúsculo nos obligó a abandonar aquel lindo establecimiento, donde se come y se vive tan bien; donde hallan alivio las más veces los males del cuerpo, y casi siempre las penas del alma, y que frecuentado por numerosas familias debe dejar todas las temporadas a su dueño un regular producto".

El número de agüistas que visitaban Zestoa fue en aumento, influenciado por la visita, en verano de 1830, de un hermano de Fernando VII.

Madoz, a mediados del siglo XIX, evalúa en 800 el número de agüistas. En 1898 ya llegaron a 980, a 2.253 en 1908, y a 5.947 en 1927.

A pesar de todo, las dificultades económicas estuvieron presentes, pues ya en



Tomando el agua del manantial, antes de 1915. (Album geográfico descriptivo del País Vascondado)

1848,

Francisco de Paula Madrazo, manifestaba su sorpresa al ver anunciada su venta "con todos sus enseres" en el Diario de Avisos de Madrid.

Se produjeron algunos cambios en la propiedad del balneario, con varias ampliaciones y mejoras, siendo la más destacada a fines del siglo XIX, con la construcción del "Gran Hotel" y los paseos y jardines que lo rodean.

Después de la guerra civil no volvieron a recuperarse los niveles de concurrencia precedentes y el declive se agudizó poco antes de 1970.

El "quid divinum"

Los directores médicos de los balnearios, impuestos por ley desde el último tercio del siglo XIX, tenían funciones de gran

importancia en la vigilancia de la salud de los bañistas. Su obligación de redactar memorias anuales, nos permite un mejor conocimiento de estos establecimientos, desde hace casi 150 años. Las diferencias de criterios entre los directores médicos son constantes, sobre las propiedades curativas y sobre la forma de aplicarlas. Sin embargo, globalmente, la opinión era muy favorable.

Legítimo Orguelo en 1868, el director médico del balneario de Zestoa, manifestaba: "Que no ha habido que lamentar ninguna muerte repentina en 19 años que llevo de director. Un solo bañista ha sucumbido, que fue D. Roque Urquijo cura de Bilbao, que fue invadido de una pulmonía por pasar el puente en un día frío despues del baño; y se complicó con una congestion cerebral. Hubo otro caso de una apoplegia pulmonar de una señora de Bilbao, la de Abaitua, pero se curó". Todo ello a pesar de que: "Hay sin duda médicos que envían a sus enfermos a los baños sin conocer siquiera los componentes de las aguas; por rutina, porque han oído a otros compañeros o a los mismos enfermos decir que tales aguas son muy buenas, y para algo entra la moda, y la costumbre de copiar que algunos

profesores tienen y basta que alguno de nota aconseje a sus enfermos ciertas aguas, para que sin criterio propio, y sin

conocimiento alguno de las aguas, ni del clima, ni demás condiciones higiénicas, aconseje a sus enfermos".

También se producían diferencias sobre las causas por las cuales se curaban enfermos, el llamado *quid divinum*. Sus defensores atribuían a algo así como la intervención divina, las mejorías de los agüistas.

El director del balneario de Cestona declaró en 1868: "Niego y he negado siempre que en las aguas minerales exista el *quid divinum*. Niego el misterio de la famosa dinamización. Niego que el calórico natural de las aguas sea distinto del producido artificialmente: estoy convencido que las aguas minerales curan afecciones incurables por las propiedades de las mismas".



Jesus Altuna

ANTROPOLOGOA

JAVIER MARCOS

JESUS ALTUNA ARKEOLOGOA ETA HISTORIAURREAN ADITUA DA, ETA ARKEOZOOLOGIAN DOKTORE. ARANZADI ZIENTZIA ELKARTEAN ARI DA EUSKAL HISTORIAURREA AZTERTZEN ETA ARKEOLOGI ONDASUNA ZAINTZEN.

PENA DA BI ORRI BESTERIK EZ IZATEA BARANDIARANEN IKASLE HONEKIN IZAN GENUEN SOLASALDIA ISLATZEKO.

Hasteko, egiguzu gaur egun dugun ondare arkeologikoari buruzko hausnarketa.

Gure ondare arkeologikoa oso zabala eta aberatsa da. Ondare hori aurkitzen Barandiaran, Aranzadi eta Eguren hasi ziren, nahiz eta gure mendietan eta bazter guztietan miaketa lanetan Barandiaran saiatu zen bereziki. Ondoren, 70eko hamarkadan, unibertitate sortu zenetik, asko ugaritu ziren azterketak, gazte asko etortzen baitzen Aranzadi elkartera ikastera eta laguntzera. 82 urtean Gipuzkoako karta arkeologikoa argitaratu genuen, eta bertan ordu arte ezagutzen ziren historiaurreko aztarnategi guztiak sartu genituen, bai kobazuloetakoak, bai megalitoak.

Beste probintzietan, Araban eta Bizkaian esate baterako, ez da hainbeste prospekzio egin; Arabako lautadan bai, baina mendietan miaketa gehiago egin behar dira. Hala ere, badaude toki horietako karta arkeologikoak ere.

Momentu honetan leku zabaletan egon daitezkeen aztarnategiak aurkitzen ari gara, Gipuzkoako ekialdean esate baterako: Jaizkibel, Ulia, Igeldo... bertan kobazulo gutxi baitaude, nahiz eta seguruenik hor ere bizi izan ziren gure arbasoak, txaboletan eta abarretan.

Zertarako balio dute indusketa horiek? Zer adierazten digute?

Gure arbasoen bizimodua adierazten digute, izan ere haiengandik hasi eta gaur eguna arte etengabeko gizartea bizi izan baita hemen, aldaketa iraunkorren bizi izan dena. Garai batean ehizatik bizi ziren, ondoren nekazaritza sartu zen, abeltzaintza ere bai, eta lehenengo artzainak sortu ziren. Garai hartako informazio guztia, historiaurreko informazioa, indusketen bidez heldu zaigu; haien bizilekuetan geratu diren tresnak, hezurak eta abar.

Kontuan hartu behar duzue, zuek Fagorren nahiz eta oso tresna bereziak eta punta-puntako gauzak egin, horiek bere sorrera, abiapuntua, historiaurrean dutela. Hartziko aizkora sortu ez balitz, gaur ez genukeen ezer izango, azken finean etengabeko prozesua dagoelako, etengabeko aurrerapena. Hau da, bat aurrekoan oinarritzen da, eta aurreko hori beste aurreko batean, noski. Tradizioa dago, eta belaunaldi bakoitzak sortzen duena hurrengoari eman egiten dio; tradizioarik ez balego, ordea, belaunaldi bakoitzak hartziko aizkora sortu beharko luke.

Posible izango litzateke duela 200.000 urteko eszenatokia irudikatzea?

Bai, posible da. Gizaki hauek basalandareak jasotzen zituzten, fruituak ere bai, eta ehizan ere hasi ziren, aztarnategietan aurkitu diren hezurak horrela erakusten duten moduan: oreinenak, orkatzenak, bisonteenak, zaldienak... Dena den, denborarekin argi eta garbi ikusten da ehiza espezializatu egin zela. Arrasateko Leze Txikin bizi izan zen Neanderthal garaiko gizakiak denetatik harrapatzen zuen baina, denborak aurrera egin ahala, oreinak bakarrik harrapatzen zituzten, baita tokian tokiko basahuntza ere bai. Gauza asko poliki-poliki ari gara ezagutzen, nahiz eta oraindik puzzle horren pieza asko falta zaizkigun.

Tranpak erabiltzen zituzten nagusiki. Bizkaian, Dima-Arratia aldean dagoen Axlorren, neanderthal garaiko gizakia bizi izan zen, eta bertan zubi natural bat dago, Jentilzubi izenekoa,

“Historiaurrean

malda batetik bestera pasatzen dena. Erraza da pentsatzea maldan behera animaliak behartuko zituztela zubi horretatik pasatzera, beste aldean izutu eta zubitik behera erori ondoren hilda harrapatuko zituztela. Beste toki batzuetan, zulo handi bat egin eta han eroriaraziko zuten animalia.

Janzkerari dagokionez, abereen larruekin janzen ziren batik bat. Pentsa dezagun hartz baten larrua zein ona izango zen negu hotz haietan.

Bestalde, geroago margoak azaltzen zaizkigu, artearen lehen erakuslea. Zer esan nahi zuten?

Aurkitutako lehendabiziko margoak sinesgaitzak ziren guztiontzat, baita ikerlariontzat ere. Altamiran aurkitu zituztenari "inpostore" deitu zioten, berak eginikoak zirela argudiatuz. Bertan, bisontek agertzen ziren eta ikerlariak ere ezin zuten sinistu hemen bisontek izan zenik. Baina, urte batzuk geroago, Frantzia ere azaldu zirenean, adituek amore eman eta sinistu egin zuten hemen ere bisontek bizi izan zirela, Altamirako margoetan azaltzen den bezala. Honekin esan nahi dudana da harrigarria dela benetan margo horietan gizaki haiek islatu zutena.

Zentzuari dagokionez, artea egin zuten baina ez hori bakarrik, erlijioari oso lotuta agertzen baitira margo horiek. Artea egiteko helburua izanik, kobazuloen sarreretan jarriko zituzten, baina asko oso toki ezkutu eta ilunetan daude, beraz, irudi horien inguruan errituak edo haien ofizioak egingo zituzten seguruenik.

Esanahiaz ari garela, trikuharriek zer nolako esanahia zuten? Omenaldia, mugarría, erlijiosoa...

Alde batetik, trikuharria jartzen zuten tokian norbait lurperatu izana azaltzeko jartzen zuten eta lurperatzekoan tresnak eta janariak ipintzen zizkieten, hau da, haiek ere heriotzaren ondoren zerbait bazegoela sinisten zuten. Bestalde, trikuharriak toki nabari-nabarietan jartzen zituzten, hau da, mendi lerroko mendateetan, bideak pasatzen diren lekuetan, eta abar, beti ere kutsu erlijiosoa mantenduz. Noski, haiek gu bezalakoak ziren, senitartekoak lurperatzean gu bezala negar egingo zuten. Azaleko gauzak aldatu zaizkigu, baina funtsean gauza bera gara.

Gizakiaren eboluzioan, zerk harritu zaitu bereziki?

Artea eta ehorzketa. Jadantik



Neanderthal garaian lurperatzen zituzten eta horren inguruan oso adibide politak daude, Iraken esate baterako, ez dela denbora asko, Neanderthal garaiko gizaki bat aurkitu zuten lurperatuta, esternoaren gainean lorontzia zuela: lora sorta bat jarri zioten, beraz.

Garai batean, indusketa bat egiten zenean aitzurra hartu eta ahalik eta gauza gehien ateratzen ziren lur azpitik, baina gaur egun inguruan dauden gauza gehiago ere kontuan hartzen dira. Hemen bertan, lehen gizakiaren hezurrak eta tresnak aztertzen ziren, animalien hezurrak alde batera utziz, baina gero eta gehiago sakontzen joan gara aztarnategi horietan aurkitzen diren elementu guztiak kontuan hartuz.

Zein aspektutan dugu gaur egungo gizakiok antz gehien historiaurreko haiekin?

Begira, agresibitatean esate baterako ez dugu batere aurreratu, gero eta tresna prestuagoak eta beldurgarriagoak ditugu gainera agresibitatea erakusteko. Ideien arloan, berriz, asko aurreratu dugu, nahiz eta gero horiek ez diren gehiegi mamitzen. Alemanian dagoen Neanderthal garaia buruzko museoan ere oso ondo adierazten da gizakiak zenbait arlotan aurreratu duen baina agresibitatean berdin jarraitu duela.

Atapuercako deskubrimendua oso inportantea izan da, ezta ?

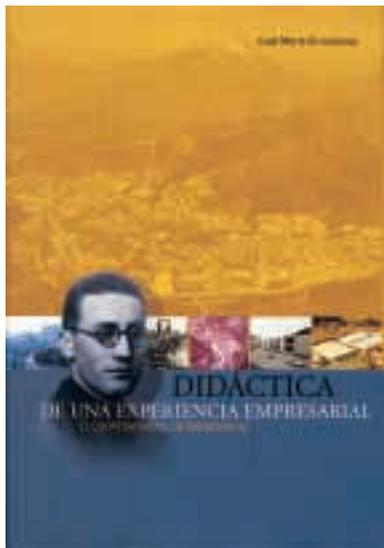
Bai, alde batetik 800.000 urteko gizaki hezur batzuk agertu direlako eta horiek Iberpenintsulan eta Europa osoan azaldu diren zaharrenak direlako. Bestetik 300.000 urtekoak ere badaude, eta haiek garrantzi handikoak dira asko eta oso egoera onean azaldu direlako; ez da inon hainbeste fosil aurkitu arraza batenak, eta horrek arraza hori ondo ezagutzen laguntzen digu.

Zertan ari zarete momentu honetan?

Alde batetik Zestoan ari gara ikertzen eta, bestetik, Aizpitarren, Errenteria aldean dagoen koban 13 urtetan aritu naiz indusketak egiten; momentu honetan bertan jasotako materiala ikertzen ari naiz.

Horretaz gain, toki bateko eta besteko gizakiaren arteko erlazioa ikertzea ere interesgarria da. Esate baterako, kuriozkoa da nola Errenteria koba honetan suharria erabiltzen zuten, baina hori Urbasan lortzen zen, beraz, nolabaiteko elkartruke egiten zuten edo bertaraino joaten ziren suharriaren bila? Elkarren arteko harremanak gero eta zabalagoak zirela ikusten da. Begira, Pirinioetako kobazuloetan Goi Paleolitoko zaldiairen hezur txapal bat azaldu da, zeina gizakiak, buruaren forma eman eta modelatu ondoren, zintzilikaturik eramaten zuena, apaingarri gisa. Horrelakoak Pirinioetan ezagutzen ziren bakarrik, baina azkenak Istititzen azaldu dira, ipar Euskal Herrian, eta orain dela lau urte Asturiasko aztarnategi batean ere aurkitu da antzekorik. Horrek elkarren arteko harremana bazegoela erakusten du, orduko gizakia ere asko mugitzen zela erakusten du. ●

dugu abiapuntua"



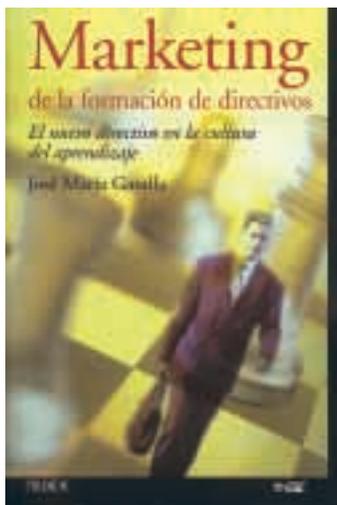
Didáctica de una experiencia empresarial

Jose María Ormaetxea

El autor, cofundador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, recoge en este libro todos sus conocimientos en torno a la empresa con el propósito de crear un instrumento de apoyo a nuevos emprendedores.

Esta obra, realizada por encargo de Saiolan, Caja Laboral y la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, se estructura en torno a dos partes bien diferenciadas. En la primera se narra el escenario social de los inicios del cooperativismo, las condiciones que caracterizan el comienzo de la Experiencia, las primeras iniciativas empresariales, así como las instituciones que dan cohesión al Grupo.

La segunda parte se inicia con un capítulo sobre la División Empresarial de Caja Laboral; se aborda, paso a paso, la forma de poner en marcha una cooperativa industrial; se explica la experiencia de Saiolan; y se reflexiona sobre evolución del cooperativismo arizmendiano.



Marketing de la formación de directivos

José María Gasalla

Este libro trata sobre la formación, el aprendizaje y el desarrollo de los directivos. Se estudia cómo vender interna y externamente los procesos de formación como si fuesen un producto, analizando quiénes los venden y los distribuyen, en qué consiste realmente el producto, qué tipos de productos existen y quiénes son los prescriptores y clientes.

La obra analiza, además, las estrategias comerciales de las empresas consultoras y escuelas de negocio y se trabaja el proceso interno de venta de la formación dirigida a los directivos de la empresa. Asimismo, se aborda integralmente el concepto de universidad corporativa como un salto cultural y estratégico desde los denominados departamentos de formación de las empresas.



Control del estrés laboral

José María Peiró - Alicia Salvador

Los autores tratan en este libro problemas tales como, las diferencias individuales, el apoyo social, las conductas de afrontamiento, las consecuencias del estrés para la salud y las principales estrategias de intervención individuales y organizacionales.

En un libro anterior, "Desencadenantes del estrés laboral", estrechamente relacionado con éste, el autor abordaba esta cuestión, describiendo las estrategias que contribuyen a neutralizar las experiencias del estrés y sus consecuencias negativas.

José María Peiró es catedrático de psicología social en la Universidad de Valencia. Alicia Salvador es profesora titular de psicobiología en la misma Universidad.

Donibane Garazi: San Juan al pie de puerto

SUS MURALLAS LE CONFIEREN UN AIRE MEDIEVAL TÍPICO DE LAS CIUDADES DEFENSIVAS

Eukeni Olabarrieta



adoptar tonalidades cambiantes rojizas, ocre, violáceas, cárdenas... que embellecen sus murallas, casas, puentes, iglesias... porque en Donibane hay mucho que ver.

Subir al castillo nos permite contemplar la población en su conjunto, su estructura urbana, su recinto amurallado, y sus puertas de entrada, así como las nuevas construcciones extramuros entre las que se ven bellas casas de estilo navarro de los siglos XVIII y XIX. El castillo está situado en un alto cerca de la iglesia, fue incendiado en el año 1569 por las tropas de Montgomery, quedando sólo el torreón de Ahaxe, trozos de muralla y el foso.

La Puerta de Santiago nos lleva a la calle de la Ciudadela, y la llamada Puerta del Mercado nos introduce en una amplia plaza en la que se celebran las fiestas y donde está la alcaldía, la Casa de Mazart, de un rojizo típico del entorno.

En cuanto a la famosa Prisión de los Obispos, un interesante edificio del siglo XIII, puede ser quizás el antiguo ayuntamiento o la sede de un centro de comerciantes que fue convertido en prisión municipal en el siglo XIX. Sobre este edificio hay

muchas leyendas, no hay que olvidar que durante el Cisma de Occidente de la iglesia, de 1383 a 1417, Donibane Garazi fue sede del obispado de Bayona, válida para el Papa de Avignon mientras que el de Bayona era el obispado válido para el de Roma. Concluido el cisma la sede quedó definitivamente en Bayona.

Una bonita excursión entre montes, ríos, areniscas rojas e historia, a la capital del País de Cize. Sus alrededores son también inolvidables. ●

Es la vieja capital de la Baja Navarra, encrucijada de caminos que la convirtió en una villa defensiva. Por aquí han pasado las legiones romanas, los bárbaros, los ejércitos francos, las cruzadas a la conquista del Islam, los ejércitos españoles y franceses, y cómo no, miles de peregrinos que recorrían el Camino de Santiago para salvar sus almas después de una vida pecadora.

Recientes excavaciones arqueológicas han descubierto asentamientos romanos en esta zona y Donibane Garazi era una de las principales estaciones de la calzada romana Burdeos-Astorga en el siglo I. De aquí partía la vía romana para atravesar los Pirineos, la llamada "Vía de las Crestas", "Camino de Napoleón".

El primer núcleo de población lo constituyó Saint Jean le Vieux, Donibane Zaharre, dependiente del duque de Aquitania, pero pronto pasó a ser soberanía del rey de Navarra. A finales del siglo XIII, el rey navarro Teobaldo de Champaña, creó una nueva ciudad al pie de la colina de Mendiguren, le otorgó un mercado y el uso de Bayona, y a cambio sus habitantes tenían la obligación de construir, mantener y proteger las murallas, murallas que existen en la actualidad, bastante bien conservadas, y que junto con otras edificaciones de la ciudad vieja, le dan un aire medieval difícil de



contemplar en otras localidades.

Donibane Garazi tiene una identidad cromática con los montes que le rodean; todo es de arenisca roja a la que el paso del tiempo, las luces, los vientos y las humedades le han hecho

Subir al castillo nos permite contemplar la población en su conjunto, su estructura urbana, su recinto amurallado, y sus puertas de entrada, así como las nuevas construcciones extramuros entre las que se ven bellas casas de estilo navarro de los siglos XVIII y XIX.



Batz**Sobre la Asamblea General**

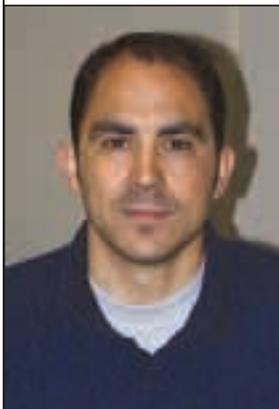
- UBICACIÓN: IGORRE - BIZKAIA
- AGRUPACIÓN: BCM (AUTOMOCIÓN) Y DEFORMACIÓN (INGENIERÍA Y BIENES DE EQUIPO)
- ACTIVIDAD: SISTEMAS DE AUTOMOCIÓN Y TROQUELERÍA
- PLANTILLA: 539 PERSONAS
- FACTURACIÓN 2002: 61.4 MILLONES DE EUROS

**Angel Gastón Sistemas de palancas****Asamblea informativa**

La Asamblea General de cada cooperativa es el máximo órgano de información y decisión, donde cada socio tiene la oportunidad de dar su voto sobre un tema u otro, dependiendo de la cuestión tratada: cambio de normas, nuevos miembros del Consejo Social, ... Este año la Asamblea ha sido meramente informativa, y en la misma se han detallado datos de la economía en general, como el IPC, y otros aspectos de nuestra cooperativa respecto al ejercicio anterior, así como los datos

que se recogen en el presente Plan de Gestión. Los datos más importantes: ventas, inversiones, facturación, etc. son los que verdaderamente interesan a la mayoría de la gente, mientras que el resto de lo que se expone suele contar con pocos seguidores.

Además, en nuestro caso, la celebración de la Asamblea es también un acto social, puesto que se celebra un viernes a la tarde en el Palacio Euskalduna de Bilbao, y después se organiza una cena de empresa.

Mikel Astondoa Ajuste de troquelaría**La importancia del voto**

Aunque la Asamblea General de este año ha sido informativa, en años anteriores se han tratado temas trascendentales para la cooperativa. Recuerdo concretamente el tema de Matrici tratado el año pasado, en el que se preparó información precisa con antelación que llegó a todos los trabajadores, y además fue debatido en grupos más pequeños antes de la votación. Incluso, me atrevería a decir que los años en los que se contempla alguna votación, la asistencia suele ser

mayor, aunque hay mucha gente que nunca asiste y delega el voto.

También cabe considerar otro aspecto, y es que la empresa está viviendo años buenos y los trabajadores nos dejamos llevar, es decir, no nos preocupamos demasiado porque apenas existen problemas de gran envergadura. En cambio, cuando yo entré a trabajar en Batz, hace 13 años, la empresa atravesó alguna que otra dificultad, y la implicación de los trabajadores se hacía notar más.

Rakel Uriarte Sistemas de elevación**Menos asistencia**

Llevó muchos años en Batz y con los años he constatado que el porcentaje de asistencia ha disminuido considerablemente. Cuando entré a trabajar en Batz éramos cerca de 80 personas y nos conocíamos todos, pero ahora somos cerca de 500 personas y hay muchos a quienes ni siquiera conoces de vista. Antes la asistencia era máxima, en cambio ahora es minoritaria, tanto en las reuniones previas a la Asamblea como en la

propia Asamblea. Creo que este aspecto está unido al sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa, porque hoy en día la empresa es como la institución para la que trabajas, y en realidad, no se vive como algo común de todos. En definitiva, la cooperativa se ha convertido, en algo impersonal, sobre todo para la gente joven que se ha incorporado estos últimos años, y que además son mayoría, teniendo en cuenta que actualmente la media de edad en Batz es muy joven.

La Experiencia Cooperativa y el movimiento indígena

MUNDUKIDE

DESPUÉS DE UN MES ENTRE NOSOTROS EL OBJETIVO CONSISTE EN DESARROLLAR E INTEGRAR LA EXPERIENCIA COOPERATIVA EN LAS COMUNIDADES DE ORIGEN DE FORMA ENDÓGENA Y PROTAGONIZADA POR ELLOS MISMOS.

El programa de intercambio de experiencias celebrado durante el pasado mes de marzo, y que ha contado con la participación de 14 representantes de comunidades del Tercer Mundo, ha concluido con una valoración positiva y ha abierto canales de comunicación y colaboración entre estas comunidades y el entorno social cooperativo.

A finales de marzo y antes de que partieran a sus países de origen, aprovechamos la ocasión para conocer de primera mano la valoración de uno de ellos sobre su estancia entre nosotros.

José Fernando Conejo, de Colombia a Mondragón



José Fernando Conejo es un joven de 24 años que ocupa actualmente el cargo de Gobernador Mayor del Cabildo Indígena del Pueblo Totoróez, municipio de Totoró, departamento del Cauca, en el oeste de la capital de Colombia. Ha participado en numerosas actividades de promoción social y comunitaria del

Pueblo Totoróez, entre otras, en mingas comunitarias (nuestro tradicional *auzolan*), talleres de capacitación sobre legislación indígena, elaboración y presentación de programas educativos en

la emisora indígena y otras actividades relacionadas con sus funciones como Gobernador. En el ámbito económico, cabe destacar el apoyo a microempresas comunitarias para el desarrollo de proyectos agrícolas, ganaderos y de especies menores.

¿Qué primera valoración hace sobre el mes que ha pasado en Mondragón y su entorno?

Es la primera vez que participo en un evento de carácter internacional, e incluso me atrevería a decir que soy el primer indígena colombiano que ha tenido la ocasión de hacerlo. En cuanto a la valoración destacaría dos aspectos. Por una parte, el contraste entre la experiencia cooperativa de Colombia y la del País Vasco, puesto que en la zona que yo represento el objetivo prioritario es la subsistencia, mientras que la experiencia de Mondragón se encuentra en una fase mucho más avanzada. Por otra parte, también cabe destacar el interés que el programa de intercambio de experiencias ha puesto en tratar de acomodar la experiencia de las cooperativas de Mondragón al movimiento indígena, aspecto difícil de llevar a la práctica teniendo en cuenta las diferencias de tipo organizativo entre ambas entidades. De todas maneras, la base está precisamente en la iniciativa, en la organización, en la unidad y en la visión de futuro, porque aunque personalmente las empresas aquí visitadas me han impresionado mucho, deseo trasladar y dar a conocer estos aspectos básicos, es decir, la esencia cooperativa.

Y en cuanto a las visitas realizadas, ¿qué desea destacar?

En general, me he fijado en el recurso humano, y en especial en los jóvenes, desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, son los jóvenes y los niños quienes en las ikastolas practican y conservan su lengua propia, el euskera, como característica esencial de la cultura vasca. Además, son mayoritariamente los jóvenes quienes a través de la formación consiguen generar desarrollo y bienestar. En otro apartado, también deseo destacar otros aspectos clave en cuanto a las características organizativas: la solidaridad, la democracia, la administración de las cooperativas, la igualdad de los trabajadores a la hora de tomar decisiones, etc.

Una vez que llegue a Totoró ¿cómo va a trasladar lo aquí adquirido?

Primeramente, tal y como mandan nuestras costumbres, debo hacer una consulta espiritual con los sabios, los médicos tradicionales. Posteriormente me reuniré con las autoridades y realizaremos un plan de trabajo de cómo empezar a desarrollar la iniciativa en nuestra comunidad. El objetivo primordial va a ser multiplicar conocimientos y adaptar algunas microempresas ya existentes, dando a conocer cómo funcionan las de Mondragón, y debatiendo en todo momento los aspectos decisivos. ●

“Cabe destacar el interés que el programa de intercambio ha puesto en tratar de acomodar la experiencia de las cooperativas de Mondragón al movimiento indígena, aspecto difícil de llevar a la práctica teniendo en cuenta las diferencias de tipo organizativo entre ambas entidades”.

Lagun-Aroko etxe nagusian, Arrasaten, gizon hotzen patxada

Gaur goizean lau gizon hotzekin elkartu naiz. Seguru etxeko medikuntzako epaimahai batekoak. Baten izena baizik ez dut jakin. Eta hori lehenagotik ezagutzen nuelako. Esan nahi baitut inork ez didala aurkeztu, ez bere izenik eman.

Lautik hiru, bata zuri batez jantziak ikusten ditut. Batarik gabekoa, pentsatzen dut idazkaria dela, paper txiki mordo batzuetan idatzi eta idatzi ari da; badirudi besteek baino erabaki zantzu handiagoa duela, batez ere, bere hitz egiteko moduagatik (medikuntzan aditua ote?); azken hitza balute bezala. Ez dut, egia esan, inor sumatu berari aurka egiten. Garrantzi handikoa da, nonbait. Nik ez dakit nor den.

Beste bati Donostiako mediku familia ezagun eta maitatu bateko traza hartu diot. Baina bilera bukatu eta gero ere, ez dit inork ziurtatu hala denik.

Epaimahai horren aurrean aurkeztean, iruditu zait, nire ikuspuntutik behintzat, han zeudenak nor ziren jakin beharko nukeela, baina, agian, gehiegi eskatzea ote den ere pentsatu dut. Ziurrenik epaimahai batean egoteak erantzukizun handia dakar eta "incógnito" hitzez ezagutzen duguna izan beharko du horrelako kasuetan. Izan ere, edozer "atentatu" gerta lekiok epaimahai horretan dagoenari, eta ez da komeniko nor diren jakitea. Nire gomendioa: mozorrotu bitez edo beira opako baten atzean jarri, eta horrela inork ez ditu ezagutuko.

Dударik ez dago: adinak izugarritzko esperientzia mota ematen du, gauzak beste era batera ikusteko modu bat da. Eta hala dela baieztatu behar nuke, ni ere gazte ez naizelako, zaharra baizik. Hala ere, gure herrian esaten den bezala, zahartua bai, baina ez nuke zaharkitua izan nahi. Nola nahi ere, ziur naiz gure epaimahaiok izugarritzko esperientzia dutela. Zahartzeak zuhurtzea ekartzen badu, ni baino zuhurrago direla esango nuke. Zuhurtze on bat izan dezaten opa diet.

Estudiante denborak etorri zaizkit gogora. Eta, egia esan, ez zait iruditu atzo goizeko denborak ez direnik. Berrogei urte igaro ondoren, pentsatzen nuen gauzak aldatuak izango zirela, gure mundu zahar honetan hainbat eta hainbat aldatu diren bezalaxe. Ez al ziren ba hogeigarren gizaldian aurrerakuntza ikusgarriak egin? Ez, itxuraz.

Egia esan, ez dut sekulan ulertu izan, mahai baten jiran jarritako gizon edo emakumeek zer dela-eta bati begira jarri eta galderak eta galderak egiten dizkieten, Sherlock Holmesen antzera lupa bat eskuan balute bezala, zer dakizun edo zer ez dakizun jakiteko. Benetan, beti biluzik aurkitu dut nire burua horrelako egoera baten aurrean gertatu naizenean. Eta egia diotsuet, ez dira aldatu. Gizon prestuak mahaiaren biran, sekretarioa, uste dut, gizonezkoa, idazten noski, eta denak zuk zer esanari adi. Galderak eta gela hartako sinesgarritasunik

gabeko giroa, hotza. Alferrik joan izanaren susmoa. Aurretik dena erabakita dagoelako ziurtasuna. Zuk zer esanak garrantzirik ez ote lukeen zantzua. Gezurretan ari naizen errezeloa dutela seguru nago. Eta, eta, eta, ...

Segur aski, hala beharko du izan. Beti horrela egin izan da. Ez ninduke harritu behar. Baina zer nahi duzue, ez naiz ohitzen. Ez dut onartzen gauzak horren hotz egitea, belarri makineria horren barruan lan egitea, norbere gauza baliuz bezala, gero zuk makineria horren beharra duzunean "toma"egiteko? Mila pentsakizun datozkit gogora, galdera honen atzetik. Zer gizarte eratzen ari garen batik bat. Dударik ez dut, munduan zehar eratzen ari den "mundu berri" honetan, erakundea dela garrantzizkoena, erakundea behar dugula denen gainetik babes, denen helburu ipini. Enpresa horietan lan egiten duten gizabanakoak ez dira zenbakiak besterik, eta beren balioa sortzen duen errentagarritasunaren arabera neurtzen da.

Zeinen garrantzizkoa den erakundeek balantze onak izatea, etekin, besteek baino hobekak lortzea. Beti gehiago, iaz baino ratio hobekak, kompetentzia baino boteretsuago.

Munduko erakundeen artean klasifikazio onenaren bila rankingean posturik printzipalenaren aurkikuntzan ahaleginik handienak egiten dituzte. Munduko xake jokoa, peoien erabilera, pertsonen manipulazioa, gero eta normalkuntza handiagoz ikusten da, begiratzen da. Erakundea salbatu behar honetan, erakundea gero eta handiago egin behar honetan, gizakien izateak ez du asko inporta.

Hori bai, urtea amaitzen denean, egunkari guztietan eta letra bereziki handietan azalduko da enpresaren izena, ez dakit zenbat irabazi duela, zerga aurretik, eta ez dakit zenbat zerga ondoren. Aparte, geroko gordetako irabaziak mordo bat, anpliatzeko beste multzo bat. Eta denak kontent, denak pozik, nahiz eta barrutik gure kanpoko irribarrea keinu mikatz bihurtu, goi mailan daudenen artean izan ezik. Horiek benetako poza dutela dirudi.

Gure belaunaldiak ez du, noski, oztopo hau gaudituko, gauzka horrela izatea normalkuntza osoz ikusten dugulako. Nola nahi dela ere, espero dut gure ondorengoek beste era batera gauzak ikustea, eta, orain, normalkuntza diogunari aurpegi garbiketa handia egitea.

Hala bedi! Amen!

Julen Lekuona
Euskadiko Kutxako bazkidea

La escasa participación revela pobreza democrática

La democracia es un sistema que garantiza la participación de la gente en la toma de decisiones. Las garantías para la participación exigen que existan unas reglas de juego que hagan posible dicha participación. Esas reglas de juego constituyen la condición necesaria de la democracia. Sin ellas, evidentemente, no hay democracia. Pero su sola existencia no es suficiente para que la democracia se convierta en una realidad.

La democracia necesita condiciones suficientes. Son estas las que dan la calidad de la democracia real, las que mejor expresan los déficits de la democracia. A todos y todas nos puede venir a la cabeza lo que pasa con los sistemas políticos que cuentan con regímenes democráticos. En esos regímenes están garantizados los derechos a la participación política, pero si en las elecciones sólo votan alrededor de un 40% (caso típico de EE.UU), ese hecho debe significar que la calidad democrática deja mucho que desear.

Esta introducción viene a cuento para ayudarnos a reflexionar sobre la calidad de nuestra democracia cooperativista, tomando como ejemplo el VIII Congreso de MCC. Está fuera de dudas que en nuestras cooperativas existen reglas democráticas que garantizan la participación. El VIII Congreso cuenta con dichas reglas. Sin embargo la participación de la base cooperativista en las tareas del Congreso ha sido mínima. Y en los Congresos se toman decisiones trascendentales de orden económico, de política empresarial, de funcionamiento democrático o de contenido netamente social que afectan a todos aquellos que trabajamos en las cooperativas de MCC.

Puede que haya quien piense que el problema está en los propios cooperativistas. Un sistema democrático, se nos puede decir, garantiza la participación, pero no obliga a ella. Cada cual es libre de ejercer o no, sus derechos democráticos.

No queremos eliminar la responsabilidad que compete a cada persona a la hora de arrimar el hombro, participando en tareas colectivas, o inclinarse por mantener una actitud individualista. Pero, desde nuestro punto de vista, cargar la responsabilidad en la gente que no participa, es desenfocar el problema que tenemos en nuestras cooperativas.

Para centrar el problema, tal como lo vemos, debemos decir que la principal responsabilidad en la escasísima participación que se está dando en este Congreso la tiene la dirección. Creemos, además, que la dirección de nuestras cooperativas no

está interesada en generar la participación en eventos de este tipo, que se desenvuelve mejor con un nivel de participación muy circunscrito a los diversos círculos de poder que son los que copan la representación del Congreso. Es más fácil llegar a transacciones y acuerdos entre esos círculos de poder que hacerlo en una esfera mucho más asamblearia y plural, lo que sería el caso si se promoviera una efectiva participación de una mayoría de la gente que formamos las cooperativas.

¿Por qué imputamos la mayor responsabilidad a la dirección? Porque de ella depende todo lo que afecta a la difusión del Congreso. El contenido de éste, como el de otros Congresos, es lo suficientemente árido como para que, si no hay una voluntad de hacerlo asequible para todos y todas las cooperativistas, la mayoría no llegue a entender lo que se va a discutir y aprobar. La dirección es muy experta en usar modernas técnicas comunicativas cuando le interesa. ¿Por qué no se han empleado para este Congreso?

Pero no es solo que no se haya tenido voluntad para hacer asequible el contenido del Congreso, sino que su difusión ha sido escasísima. Creemos que son una mayoría las personas cooperativistas que no han tenido el mínimo acceso a los materiales del Congreso aunque las decisiones les vayan a afectar de lleno.

Vamos a terminar este artículo con un apunte autocrítico. Quienes estamos en los Consejos Sociales también compartimos un grado de responsabilidad considerable en cuanto a la opacidad con la que se viene desarrollando la preparación del VIII Congreso. Creemos que podíamos haber hecho bastante más de lo que hemos hecho, sobre todo, en criticar a la dirección por su desidia en promover la participación y también, por haber puesto más empeño en esta tarea con nuestras propias posibilidades.

Juan Carlos Iñurrieta, Iñaki Jauregialtzo, Juan Félix Galdos, Mikel Olabe y Emilio Lekue.
AHOTS KOOPERATIBISTA

Julen Lekuona
Euskadiko Kutzako bazkidea

Seguru gure kooperatiben inguruan gauza asko daukazula esateko. Hemen daukazu horretarako aukera. Esan ba! Zure karta bidalguzu, zure izena eta kooperatibarena azalduz (ez dugu argitaratuko izengabeko kartak).

Seguro que tienes mucho que decir sobre temas relacionados con nuestras cooperativas. Esta página esta concebida para eso. Para que lo digas. Envíanos tu carta indicando tu nombre y el de tu cooperativa (no publicaremos cartas anónimas).



Desde hace 27 años, Rafa es el encargado de cocinar diariamente para cerca de 500 comensales. Su receta particular para cocinar un buen plato incluye una elevada dosis de cariño.

“Plato limpio, cliente satisfecho”

PERSONAJE

Rafa Gutierrez
Socio de Caja Laboral

¿Desde cuándo entre fogones?

Me inicié con 15 años en un restaurante de Bilbao; estuve allí tres años.

¿Y desde cuándo en la cocina de Caja Laboral?

Ya son 27 años.

¿Te gusta tu trabajo?

Sí, me apasiona; y trabajar en lo que a uno le gusta es muy importante.

¿Cuántas comidas dáis al día?

Pues depende del día, porque los viernes y los meses de verano se queda menos gente a comer. Pero tenemos una media de 500 comensales al día.

¿Cuántas personas cocináis?

Cuatro personas.

¿Cuál es el plato de más aceptación?

La ensalada y el pollo del menú de los jueves. Es la bandera de la casa.

Argiñano, Arzak, Subijana, Berasategi, ... ¿con cuál te quedas?

Me quedo con Subijana.

Por cierto, siempre hablando de los mismos, ¿no hay relevo?

Sí, por supuesto que hay relevo: Canales, Roteta, y otros muchos.

Y las mujeres, ¿qué pintamos en la cocina?

Lo que vosotras queráis, más si cabe en el futuro, puesto que en las escuelas de hostelería cada vez hay más mujeres.

Ahora que tanto se habla de la innovación, ¿cómo se innova en la cocina?

En nuestra cocina particularmente resulta difícil innovar, porque contamos con un presupuesto bastante ajustado, aunque de vez en cuando introducimos cosas nuevas.

¿Cómo se mide la satisfacción del cliente en la cocina?

Por lo limpio que queda el plato. A mí me gusta revisar los carros que recogen los platos del comedor: me indican el éxito de los menús.

Supongo que las medidas para cada comida te las sabes de memoria. Por ejemplo, ¿cuántos pollos cocinas los jueves?

100 pollos enteros y 90 muslos.

¿Qué no debe faltarle a un plato?

Cariño. Es la base de todo buen plato.

¿Qué opinas de los productos transgénicos?

No me gustan. No hay nada mejor que un producto natural.

¿Cómo debe ser una dieta saludable?

Con mucha verdura y fruta, pocas grasas y poca carne.

Los ingleses comen un sandwich y una fruta. ¿Mejor lo nuestro?

No sé, pero por nuestro comedor han pasado personas de todas las razas y no han tenido ningún inconveniente, al contrario, les ha encantado.

¿Un restaurante?

En los entornos de Mondragón me gusta mucho el Artega. Por lo demás, me gusta el Subijana.

¿Un plato?

Rape al horno a la sidra.

¿Un postre?

El “goxua”.

¿Qué aficiones tienes?

No demasiadas, porque no tengo tiempo. La principal es estar con mis hijos, aunque me gusta el judo y el cine.

Como socio de CL, ¿sigues los resultados de la cooperativa?

No demasiado, pero cuando tengo alguna duda sobre algún aspecto suelo preguntar a mi “consejero”.