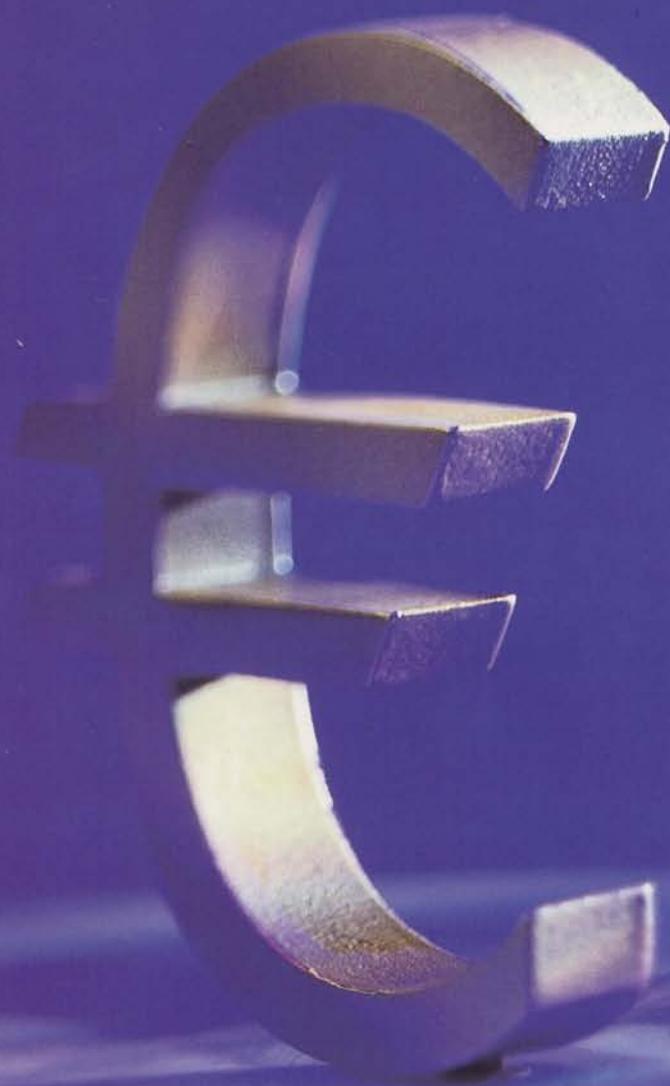


- **MCCk lantegi berria eraikiko du Zamoran, eolikoek dorreak egiteko**

## ¡Ya está aquí el Euro!



- **Copreci iniciará la actividad en Brasil el primer trimestre de 2002**
- **Euskadiko Kutxak urrezko Q saria lortu berri du**
- **Fagor Electrodomésticos participa en la adquisición de la francesa Brandt**
- **Irizar kooperatibak sari berria erdietsi du**



25. Aniversario  
Urteurrena

*“La enseñanza y la educación  
son la primera empresa de un pueblo.”*

José M<sup>o</sup> Arizmendiarrieta

## En portada

Hemen da euroa. Datorren hilean euroa indarrean sartuko da. Hori dela eta egokia iruditu zaigu MCCn zer nolako prozesua jarraitu dugun eurora egokitzeko. Ibilbide horretan aparteko lana egin behar izan dute azken urteotan finantz eta banaketa taldeek.



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),**  
Aita José M<sup>o</sup>  
Arizmendiarrietak  
1960.eko irailean  
sortutako aldizkaria

### ARGITARATZAILEA

OTALORA  
(MCCren Kontseilu Orokorra)  
Azatza. 20550 Aretxabaleta.  
Gipuzkoa.  
Telefonoa: 943 712 406  
Faxa: 943 712 339

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.  
jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

#### Lehendakaria:

Juan M<sup>o</sup> Otaegi.

#### Kideak:

José Antonio Ajuria.  
Espe Arregi.  
Juan Cid.  
Jesús Ginto.  
Txema Gisasola.  
José M<sup>o</sup> Larramendi.  
José M<sup>o</sup> 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, partziola nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

TU Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian odierazitako esanetan eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoon inprimitzen da.

## 4 MCC inicia la construcción de una fábrica en Zamora

En este proyecto para la fabricación de torres metálicas de aerogeneradores participan MCC Inversiones, Ecotècnia y Urssa.



## 6 Copreci se implanta en Brasil



Suministrará componentes de cocción gas a las plantas brasileiras de sus principales clientes mundiales

## 8 Euskadiko Kutzak urrezko Q saria lortu du

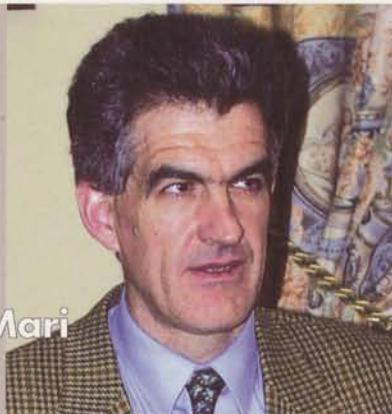


Europa mailan horrelako saria lortzen duen lehen finantza entitatea da.

## 30

### Euskal Kultura

### Juan Mari Otxoa



Burtsa aditu honen ustetan gure ekonomia 2003an berpiztuko da.

## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 12 En portada
- 20 Begi-Belarri
- 22 Aula cooperativa
- 24 Salud laboral
- 25 3<sup>a</sup> edad
- 26 Antzinakoak

- 28 MCC en la prensa
- 29 Viajes
- 30 Euskal kultura
- 32 Libros
- 33 Hirugarren mundua
- 34 Zure hitza
- 35 Cartas

# Cambiar para progresar

**E**l mundo en el que vivimos avanza sin que nadie lo pueda detener, pero progresa y cambia. A la vista del hombre la Tierra cada vez es más pequeña. Se puede circundar en pocas horas y las grandes potencias almacenan un arsenal de medios mortíferos de acción masiva capaces de destruir toda la vida humana que contiene. Ese proceso hacia la dominación del Planeta, cada vez más acelerado por otra parte, no es extraño que obligue a conjugar la idea de globalización. Esta es una noción que nació con la misma civilización aunque sus efectos más evidentes se producen ahora como si se hubiese llegado a un hito decisivo sobre el que hay que ponerse a reflexionar. La globalización, además de expresarse económicamente y tener en cuenta los flujos del mercado (ya sean de mercancías o financieros), avanza en la globalización de las culturas (las lenguas, las costumbres, las religiones); también en la vida social, aunque más lentamente (el empleo, el bienestar, la tendencia a la igualdad indiscriminada de derechos) y en la parcela política (al fundirse en unas democracias representativas que van dejando a un lado el lastre de las teocracias, las dictaduras y los golpes de Estado). Es el resultado de avanzar en el saber y en el conocimiento, fundamento imprescindible para distribuir mejor los bienes de la Tierra.

En poco tiempo se ha descifrado el genoma humano, y ya se está logrando la reproducción utilizando células madre para tratar o reponer órganos vitales, mientras se debate su licitud ética porque tal "siembra" se logra a partir, a su vez, de gérmenes vivos. Y, en medio, el 1º de enero desaparece el uso de las monedas de los países de la Unión Económica Europea; sólo circulará el euro, asimilado a un tótem protector que actuará para acelerar los benéficos augurios que traerán una progresiva europeización.

Parece como si el comienzo del siglo XXI hubiese despejado un horizonte que se creía limitado y, sin embargo, es ahora cuando existe un frenesí más acentuado que nos lleva a darnos cuenta de que todas las personas dependemos de los demás, mientras pierde posiciones la perversión humana a la que hay que disuadir de sus fanatismos y acercarla a unos criterios mínimos de convivencia.

Entretanto, también las estructuras de MCC han de cambiar para seguir progresando. Desde principios del próximo año el nuevo Presidente del Consejo General se va a encontrar con un final del 2001 sacudido por una recesión

que se siente ya en los resultados, en la desaceleración de la inversión y lo hará también en la reducción del crecimiento del empleo. La economía que nos rodea ha llegado a la madurez del ciclo, que en Euskadi ha durado seis o siete años, y comienza a atravesar por una fase de menor actividad. Los crecimientos medios de la riqueza en el último sexenio han superado el 4,5%, pero todo apunta, bajo unas perspectivas menos favorables, a que lo largo del año 2002 y del 2003 se crecerá solamente algo más de la mitad. Los efectos de un mundo tan globalizado actúan sobre el conjunto de empresas de MCC que no puede sustraerse a la desaceleración que es bastante profunda en países con los que comerciamos y de los que dependemos. Para afrontar la situación no podemos cambiar el modelo básico de organización que hace tantos años concebimos. Salvo que decidamos profundizar en sus valores para aumentar su solidez y eficiencia poniéndolos al día.

El entramado cooperativo -antes Complejo, luego Grupo, ahora Corporación- que se ha ido gestando en más de nueve lustros, hay que volver a revisarlo. Han pasado más de doce años desde que se dio forma al modelo de organización actual. Pero han pasado muchas cosas de enorme incidencia a su alrededor. En Euskadi, en Europa y en el Mundo. Todas ellas pasan por fortalecer posiciones, abandonar el aislamiento y cohesionarse para aumentar la eficiencia que garantice el futuro. El que el cooperativismo tenga en su raíz una base ideológica que supedita las ventajas individuales a favor de las comunitarias parece que debe conducirnos a una reflexión en la dirección de hacer de toda la Corporación algo más cercano a lo que lo sustantivo del propio término quiere decir. Habría que pedir que el cambio progresivo, que el cooperativismo que hemos practicado desde sus orígenes, continúe. Nos movemos en el escenario en el que debemos saber actuar: hacer más fuertes los nexos que nos unen y ensanchar los cauces de coparticipación. De forma que todos los socios, de cualquiera de las entidades jurídicas que integren MCC, se vayan haciendo más cooperadores en los destinos y resultados del conjunto, que ha de ser más interdependiente y más sentido como propio.

Saludaremos así al año 2002 como un tiempo de cambio para progresar, con conciencia crítica y, a la vez, creadora que hay que traducir correctamente y convertirla en oportunidades positivas.

**¡Un abrazo fuerte para todos desde la redacción de T.U. Lankide!  
Agur zintzoa T.U. Lankideko erredakziotik!**

## MCC construirá una fábrica en Zamora

SE DEDICARÁ A LA FABRICACIÓN DE TORRES METÁLICAS PARA AEROGENERADORES. EN EL PROYECTO PARTICIPAN MCC INVERSIONES, ECOTÈCNIA Y URSSA.

El pasado 21 de diciembre se celebró en Coreses (Zamora) el acto de colocación de la primera piedra de una nueva planta dedicada a la fabricación de torres metálicas para aerogeneradores: Calderería Torres Altamira S.A. El acto estuvo presidido por el presidente de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, Juan Vicente Herrera y por el ministro de la presidencia del gobierno español, Juan José Lucas, y en él se dieron cita varios representantes de MCC, entre ellos el propio presidente del Consejo General, Antonio Cancelo.



En este nuevo proyecto industrial, en el que participan MCC Inversiones, Ecotècnia y Urssa, se han invertido cerca de 1.300 millones de pesetas. La nueva fábrica iniciará su actividad en setiembre de 2002, dará empleo a 65 personas y tiene previsto producir 160 torres de 70 metros al año. En principio, el cliente básico de Calderería Torres Altamira será Ecotècnia, mientras que Urssa aportará a este nuevo proyecto su saber hacer productivo.

## Eika ampliará una de sus plantas checa

INVERTIRÁ 300 MILLONES QUE SE DESTINARÁN A LA AMPLIACIÓN DEL PABELLÓN Y A LA PUESTA EN MARCHA DE UNA NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN.

La cooperativa vizcaína Eika invertirá durante el próximo ejercicio 300 millones de pesetas en la planta productiva que tiene en la ciudad checa de Prostějov. La inversión se destinará básicamente a la ampliación del pabellón y la incorporación de una nueva línea de producción de tubos de resistencia para hornos. Esta planta inició su actividad productiva en mayo del pasado año 2000 y prevé finalizar este ejercicio con unas ventas de 600 millones de pesetas y lograr el próximo 2002 una facturación de 1.800 millones de pesetas. Asimismo, prevé aumentar la plantilla hasta las 120 personas.

Eika posee otra planta en Chequia, Foundeik s.r.o., situada en Mariánské Údolí, dedicada a la fundición de hierro para la fabricación de placas eléctricas. Las ventas de la misma superarán este primer ejercicio de actividad los 1000 millones de pesetas.

De esta manera, el grupo Eika prevé terminar el año 2001 con una facturación cercana a los 9.000 millones de pesetas, de los que el 80% corresponderán a ventas internacionales.



## COPRECICO JUBILATUEI OMENALDIA



2000 urtean zehar jubilatu ziren Copreciko langileek egun berezia ospatu zuten pasa den azaroaren 28an. Eguna Coprecin hasi zuten, ondoren MCCko diaporama ikusi zuten Arrasateko egoitza nagusian eta eguna borobiltzeko, Otoran bazkaldu zuten. Bazkal osteko solasean, gustura ibili ziren nonbait eta argazkia egin orduko ilunduta zegoen. Halere, ilun samar egon arren, argazkia egin genuen. Zorionak bada jubilatu guztiei!

## FAGOR ELEKTRATRESNAKEKO JUBILATUAK



Azken urte honetan zehar erretiratu diren Fagor Elektrotresnakeko lagunek ospakizun berezia izan zuten pasa den azaroan. Lehendabizi erakusketa gela bisitatu zuten Arrasaten dagoen Fagorreko egoitza nagusian (argazkiak ere bertan hartutakoak dira) eta Javier Gantxegi Fagorreko lehendakariaren agurra jaso ondoren, Oñatira joan ziren.

Bertan, Oñatiko parrokia eta Unibertsitatea bisitatu ondoren, Zelai Zabal jatetxean bazkari ederrez gozatzeko aukera izan zuten.

Zorionak guztioi!

## Fagor Electrodomésticos participará en la adquisición de la empresa francesa Brandt

LA COOPERATIVA APORTARÁ EL 10% DEL COSTE TOTAL DE LA ADQUISICIÓN, CON UNA INVERSIÓN SUPERIOR A LOS 50 MILLONES DE EUROS.

**F**agor Electrodomésticos aportará el 10% del coste total del proyecto de adquisición de la empresa de electrodomésticos francesa Brandt, proceso que afronta junto al grupo Electra Consumers Products Ltd (ELCO), interesado también es dicha adquisición. Esta participación exigirá a Fagor Electrodomésticos una inversión superior a los 50 millones de euros.

Ambos fabricantes han decidido asociarse para pujar conjuntamente por la adquisición del grupo francés, que actualmente se encuentra en suspensión de pagos y que cuenta con una plantilla próxima a los 5.300 trabajadores.

El acuerdo firmado por ambos señala que la participación de Fagor Electrodomésticos se concretará, en una primera fase, en su aportación como socio industrial, sin perjuicio de que en otra fase posterior pueda incorporarse al capital social de la futura empresa resultante.

Por su parte, Electra Consumers Products, empresa perteneciente al grupo ELCO, es uno de los principales fabricantes mundiales de equipos de aire acondicionado y, actualmente cuenta con seis plantas productivas en Francia, Italia, Israel y China.

## MAPSA se internetiza

INICIA LA ADECUACIÓN DE SUS PROCESOS  
A ENTORNOS INTERNET

**L**a cooperativa MAPSA ha lanzado un proyecto para migrar sus procesos a entornos Inet. Esta apuesta forma parte del proyecto MAPSAnet y se encuadra dentro del Proyecto iMCC que establece las pautas para el desarrollo de la estrategia internet en las empresas integradas en MCC.

El sector de automoción está, claramente, liderando en el mercado la migración a entornos Inet teniendo como principal motor la tracción que ejercen en esa dirección los grandes fabricantes del sector. Con este proyecto, en el que colabora la empresa Enyca, MAPSA aborda la primera fase de *internetización* de la organización que la prepara para conectarse y relacionarse con sus clientes, socios y proveedores a través de Internet en una siguiente fase externa.

El alcance de esta fase del proyecto es, por un lado, la gestión de la documentación de Calidad, Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, junto con la gestión y seguimiento de acciones correctoras y/o proactivas, provenientes de orígenes diversos (auditorías internas/externas, AMFEs, reclamaciones de clientes, etc). Por otro lado se abordará, de forma integrada con lo anterior, la gestión de toda la documentación de ingeniería relacionada con el producto (Plan Avanzado de Calidad). Además, se abordará la puesta en marcha del Portal Intranet de toda la organización, en el que se albergarán, junto con los procesos descritos, una serie de dominios de conocimiento y un Sistema Inet de Reuniones que permitirá gestionar todo el proceso de reuniones existentes en las distintas áreas de la organización.

GRUPO INDUSTRIAL

## I3S desarrolla un simulador de SAP para la Universidad de Deusto

PERMITIRÁ AL ALUMNO OPERAR CON UN SIMULADOR COMO SI DE UNA EMPRESA REAL SE TRATARA.

La compañía I3S, ingeniería de sistemas de información, ha desarrollado un prototipo del ERP de SAP para los alumnos del máster en desarrollo directivo de La Comercial de la Universidad de Deusto.

Hace unos meses La Comercial decidió integrar dentro de su plan de estudios la formación en sistemas integrados de gestión, eligiéndose el ERP de SAP por ser uno de los más completos con gran capacidad de desarrollo e innovación. Para conseguir la formación práctica se configuró una empresa modelo del sector industrial y se contactó con I3S para que llevase a cabo su parametrización. Con este prototipo los alumnos de La Comercial tienen la posibilidad de trabajar y desarrollar prácticas con el programa como si de una empresa real se tratara.

Cabe reseñar que I3S es una compañía especializada en consultoría, implantación y mantenimiento SAP, está ubicada en Baracaldo y está participada por MCC e IT Deusto. Prevé facturar este año 300 millones de pesetas, habiendo generado 35 puestos de trabajo.

## Copreci se instala en Brasil

PARA FORTALECER EL NEGOCIO DE COMPONENTES DE COCCIÓN GAS.

La cooperativa guipuzcoana Copreci se ha implantando recientemente en Brasil con el objetivo de fortalecer el negocio de componentes de cocción gas donde Copreci ocupa una posición de liderazgo en Europa y en el mundo. La nueva implantación se ubica en la localidad de Taubaté, próxima a Sao Paulo y espera iniciar su actividad el próximo primer trimestre de 2002.



La inversión realizada supera los 400 millones de pesetas y la facturación prevista para el ejercicio 2003 asciende a 1.000 millones de pesetas. Desde esta planta Copreci desea suministrar componentes a las plantas brasileñas de varios de sus principales clientes mundiales, como son los grupos Bosch-Siemens, General Electric-Dako y Whirlpool.

La cooperativa, integrada en la División de Componentes, facturó durante el pasado ejercicio 2000 más de 21.000 millones de pesetas. Copreci cuenta con plantas productivas en Aretxabaleta, México, República Checa, Estados Unidos e Italia (2), y continúa las negociaciones para una próxima implantación en algún país asiático.

## Irizar recibe el Premio Top-Ten-Líderes de Marketing 2001

POR EL LANZAMIENTO DEL NUEVO AUTOCAR P.B.

La cooperativa Irizar ha obtenido recientemente un nuevo galardón: el Premio Top-Ten-Líderes de Marketing. Este galardón le ha sido concedido a Irizar por el lanzamiento en España de su nuevo autocar, el modelo PB.

Los premios Top-Ten-Líderes de Marketing fueron instaurados por el Club de Marketing de Barcelona en 1970 y gozan de un alto prestigio en esta área de la gestión. Valoran la acción empresarial, la orientación y los resultados conseguidos como consecuencia de las técnicas de Marketing aplicadas. En esta edición se han presentado un total de 400 empresas.



### Placas solares

Por otro lado, Irizar ha instalado recientemente en Ormaiztegui 12 placas solares para la generación de energía eléctrica. Se trata de una medida orientada a fortalecer el compromiso de Irizar con el entorno.

Cabe recordar que la energía solar es una energía renovable pues utiliza los rayos de sol como fuente transformándola en energía eléctrica mediante una turbina; la única instalación necesaria son los paneles fotovoltaicos de silice que al calentarse a temperatura elevada hacen que ese proceso sea posible.

La inversión acometida para la instalación de estas placas ha ascendido a 8 millones de pesetas.



## FAGOR Ederlan continúa su apuesta por Internet

TIENE PREVISTO IMPLANTAR DOS SISTEMAS DE GESTIÓN VÍA INTERNET Y DEFINIR SU PLAN ESTRATÉGICO EN LA RED

**F**agor Ederlan camina de forma decidida, de la mano de Enyca, empresa integrada en MCC experta en consultoría e ingeniería de soluciones internet, en la aplicación de las nuevas tecnologías a sus procesos. Así, se ha propuesto como objetivos la implantación de dos sistemas inet de Gestión (Despliegue de Objetivos y Panel de Mando) y la definición del Plan Estratégico Internet o iPLAN de la organización.

En cuanto a los sistemas a implantar, el Sistema inet de Despliegue de Objetivos, diseñado según la metodología MCC, es una herramienta fácil e intuitiva que facilita la planificación estratégica y la generación, seguimiento y mejora del despliegue de objetivos involucrando a todos los negocios y departamentos de la organización. Con este sistema, la dirección dispone de una visión global de la evolución del cumplimiento de objetivos estratégicos planteados en el despliegue.

Por otro lado, el Sistema inet Panel de Mando se trata de una herramienta para la visualización de los datos de evolución en forma de indicadores que reflejen el grado de consecución de cada objetivo de la empresa. Aporta, por tanto, una información valiosa para la evaluación de la actividad de la organización que puede ser consultada sin limitaciones geográficas ni temporales



gracias a la globalidad de acceso que proporciona la tecnología internet.

El iPLAN (Plan Estratégico Internet) de Fagor EDERLAN tiene como finalidad conectar sus objetivos propios como negocio con las soluciones y servicios que se derivan del uso de Internet por sus clientes, proveedores y competidores.

## Aplanadoras "made in Arrasate" con destino a Alemania

PARA EL PROCESADO DE ACEROS DE ALTA RESISTENCIA.



**E**n los últimos años están apareciendo aceros de alto límite elástico cuyas resistencias a la rotura son elevadísimas. Se están ya usando no solo en chapas finas destinadas a piezas resistentes de vehículos sino a aceros mas gruesos destinados a construcciones.

Estos nuevos aceros pueden revolucionar la forma en que se diseñan muchas de las máquinas que hoy utilizamos, desde los

automóviles hasta los oleoductos, las grúas, los electrodomésticos o los sistemas de seguridad.

Ahora bien, estos aceros presentan importantes problemas a la hora de ser procesados por su altísima carga de rotura, su dureza excepcional, su muy alto límite elástico y su escaso estiramiento.

En el procesado y corte de estos nuevos aceros muchas de las líneas de corte tradicionales fracasan debido a que no están preparadas para trabajar con este tipo de materiales extremos y la escasa capacidad de mecanismos y motores.

Un importante fabricante alemán ha elegido a Fagor Arrasate para suministrar una aplanadora destinada a procesar bobinas de hasta 6 mm de espesor en resistencias muy elevadas. La nueva aplanadora dispondrá de los más novedosos sistemas de control y su cálculo y diseño ha sido posible gracias a la alta tecnología de la ingeniería Fagor.

No es la primera vez que Fagor Arrasate ha sido elegido para procesar este tipo de aceros. Recientemente suministró también dos líneas completas a Renault para procesar acero de alta resistencia.

## Euskadiko Kutzak Urrezko "Q" saria lortu du

EUSKALIT FUNDAZIOAK, EBALUAKETAKO 500 PUNTUAK GAINDITU ONDOREN, EUSKADIKO KUTXAKO GESTIOKO KALITATEA SARITU DU.



**Pedro Mª Ruiz de Azua**  
Euskadiko Kutxako kalitate zuzendaria

**E**uskadiko Kutzak Urrezko Q saria lortu du orainsu. Pasa den urtean Zilarrezko Q saria bereganatu ondoren, azaroan jaso zuen urrezkoa, Europa mailan horrelako saria lortzen duen lehen finantza entitatea izanik. Honetaz guztiaz hitz egiteko, erakundearen kalitate arduradunarekin izan gara.

### Zein da Euskadiko Kutzak Urrezko Q saria lortzeko jarraitu duen prozesua?

Euskadiko Kutzak 1995ean egin zuen lehen autoebaluazioa; hau da, guk geuk irizpide batzuen arabera barrura begira ebaluazioa egin genuen, beti ere Europako ereduaren arabera. Eredu horretan honako bederatzia ebaluaketa arlo finkatzen dira: aitzindaritzza, politika eta estrategia, pertsonak, aliantzak eta bitartekoak, prozesuak, bezeroari buruzko emaitzak, pertsonari buruzko emaitzak, gizarteari buruzko emaitzak, eta emaitza enpresarialak.

Aspektu hauen arabera guk geuk eginiko ebaluazioan puntuazio konkretu bat lortu genuen eta baita hobekuntzarako arloak markatu ere. Datu hauekin memoria landu genuen, eta ondoren kanpoko ebaluaketari ekin genion, Euskalitetik etorritako sei pertsona adituren eskutik. Memoria erreferentzi bezala hartuta, bisita batzuen bidez hainbat aspektu frogatu eta hobetu daitezkeen arloak azpimarratu zituzten. Prozesu honen emaitza pasa den azaroan jaso genuen, 500 puntutik gora lortu

genuenez, Urrezko Q saria eman digutela jakinarazi zigutenean.

### Orain arte, gure inguruan behintzat, Zilarrezko eta Urrezko Q saria industria-enpresek erdietsi dute soilik. Orain, berriz, finantza entitate batek lortu du; lehendabiziko aldia da?

Beno, Europa mailan ez du beste inongo finantza entitatek horrelako saririk lortu, baina kontuan hartu behar da guk Euskaliteko saria lortu dugula eta enpresa handien kategorian. Hau da, esate baterako, Europa mailan Banca Internacional-Banca Mora delakoak Europako saria lortu zuen, baina enpresa ertainen kategorian. Eta pasa den urtean, Palma de Mallorcako aurrezki kutxak ere zilarrezkoaren parekoa lortu zuen. Beraz, bai, egia da Euskadiko Kutxa lehendabizikoa izan dela sari hau lortzen.

Bestalde, Europako lehen finantz entitatea da ere ingurogiroko sistema zertifikatu duena, Aenorrren bitartez.

### Urrezko Q saria lortzeak izango du eraginik Euskadiko Kutxako langileen artean? Eta bezeroan artean?

Ez du berehalako eraginik izango. Euskadiko Kutxako langileek urrezko dominatxoak jasoko dute, eta bezerook ez dugu ezer berezirik igarriko, izan ere, helburua ez da hori lortzea, etengabeko hobekuntza finkatzea baizik.

### Aurrera begira, zein hobekuntza arlo nagusi jarri duzue?

Hobekuntzarako arlo asko aurreikusi dira, baina nagusiki lau azpimarratuko nituzke: prozesuen bidezko gestioa; politika eta estrategia; ezagupenaren gestioa; eta berrikuntza eta sormena. Egia esan, hauetariko faktore batzuk ez ditugu orain dela denbora gutxi arte planteatu ere egin, baina ebaluaketa hauetan horien inguruko galderak agertzen direnez, Euskadiko Kutxaren baitan hausnarketa egitera eraman gaitu.

## HOMENAJE A LOS JUBILADOS DE CAJA LABORAL

Caja Laboral, en atención a los años de servicio prestados a la institución, reunió el día 15 de noviembre de 2001 a varios jubilados en una jornada especialmente pensada para ellos. La cita fue a las 10,00 horas de la mañana en el caserío Olandixo de Caja Laboral. Tras un breve refrigerio se procedió a visitar sus instalaciones.



Posteriormente acudieron al edificio LK-1 de Caja Laboral, donde departieron coloquialmente con el Presidente y Director General, Juan María Otaegui y Juan José Arrieta, y visionaron el diaporama sobre la Entidad; acto seguido se dirigieron a Arantzazu para visitar el Santuario y la Exposición "500 años de presencia Franciscana en Arantzazu".

Finalmente, y como colofón a este acto se celebró una comida en el Restaurante Zelai-Zabal de Oñati, acompañados por el Presidente, Director General y Director del Departamento de Recursos Humanos de Caja Laboral.

## ¿Qué piensan los clientes?

FUNDACIÓN GRUPO EROSKI ELABORA POR PRIMERA VEZ EN ESPAÑA EL INFORME ANUAL DEL CONSUMO

La Fundación Grupo Eroski, en colaboración con el Instituto de Empresa, ha elaborado por primera vez en España el Informe Anual del Consumo en el que se abordan los diferentes parámetros del consumo en España con una metodología expresamente diseñada para que pueda ser utilizado anualmente como un **Barómetro del Consumo**.

El consumidor afirma sentirse sólo medianamente satisfecho con la información de consumo que recibe y algo menos con la que le proporcionan el comercio y las marcas de los productos. En cuanto a la economía, se siente poco compensado por el gasto que realiza para proveerse de productos y servicios. Esta percepción junto a la moderada preocupación que suscita el inminente cambio al euro; la desconfianza que genera Internet como medio de pago o la escasa disposición de pagar por servicios que reduzcan el tiempo que se destina a efectuar la compra, son algunas de las aportaciones de este Barómetro del Consumo.

El estudio se basa en 5.000 encuestas de opinión realizadas en todo el territorio nacional, estratificadas por áreas geográficas, que diferencian seis segmentos de consumidores y con cinco áreas de contenidos.

### Conclusiones

- El consumidor, en materia de información sobre los alimentos otorga muy poco crédito a la Administración y a las empresas.
- La satisfacción (6,2 puntos) que siente el ciudadano ante la información sobre productos y servicios es muy mejorable, especialmente la de seguros y vivienda. La proporcionada por las marcas se percibe aceptable (5,8 puntos), y la que procede del comercio es bien valorada en los puntos de

venta tradicionales y especializados, y peor (aunque con aprobado) las de entidades bancarias y de seguros.

- El consumidor se siente poco compensado (5,66 puntos) por el dinero que paga por productos y servicios. Los servicios médicos representan el consumo que compensa en mayor grado, mientras que los seguros domésticos y la compra de la vivienda representan el punto más bajo de compensación, con 5 puntos.
- El grado de confianza que sienten los ciudadanos al consumir alimentos es satisfactorio (7,1 puntos) si bien cada alimento genera su propio índice de confianza, mayor cuanto más se le atribuya la característica de natural y de exento de procesos industriales. Asimismo, se muestra confiado ante la seguridad de los alimentos, incluida la carne (6,5 puntos).
- Dos de cada tres ciudadanos entienden que son ellos mismos quienes mejor defienden sus intereses como consumidores. Esta convicción relega a un segundo plano a las asociaciones de consumidores; sólo uno de cada cinco las señala como principales defensoras del consumidor, y "borra del mapa" a la Administración y a las empresas en esa tarea.
- La satisfacción con la información sobre el cambio al euro es mediocre, sólo 5,8 puntos. Y la mitad de los encuestados piensa que el euro encarecerá, aunque no en gran medida, los precios.
- **Internet** sigue suscitando una gran desconfianza como medio de compra (menos de 4 puntos) y, a pesar de lo que aseguren los estudios de mercado, el consumidor se muestra muy poco dispuesto a pagar por servicios que reduzcan el tiempo destinado a efectuar la compra.

## AENOR certifica la Plataforma de Mercancías de Eroski en Elorrio

ES PIONERO EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

Aenor ha certificado recientemente el Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales de la Plataforma de Mercancías Generales que el Grupo Eroski tiene en la localidad de Elorrio.

Según la auditoría realizada, se confirma que dicha plataforma cumple los requisitos establecidos por la norma UNE 81900 EX. Esta norma comparte los mismos principios generales que la que gestiona la calidad o las cuestiones medioambientales, pero en materia de prevención de riesgos laborales.

El Grupo Eroski se convierte así en pionero en la implantación de un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, y en el desarrollo de un sistema eficaz en la eliminación y minimización de los riesgos que ayudan, a su vez, en la mejora continua del sistema de gestión establecido.



## MU inicia el año con dos nuevas convocatorias de masters y un curso experto

SE TRATA DE UN MASTER EN SISTEMAS TELEMÁTICOS, OTRO MASTER EN DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y UN CURSO EXPERTO EN GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.

**M**ondragon Unibertsitatea inicia el nuevo año con varias convocatorias formativas.

Por una parte, el próximo 21 de enero comenzará el **curso experto universitario en gestión medioambiental**, que con una duración de 250 horas está orientado a personal en activo de las empresas y que puedan tener una responsabilidad sobre la gestión medioambiental, así como a aquellos diplomados y titulados en disciplinas técnicas que deseen adquirir la cualificación necesaria para dirigir y ejecutar la adecuación y mejora continua medioambiental en las empresas industriales.

Por su parte, el **máster en sistemas telemáticos**, propone como objetivo dar una visión moderna y actualizada del nuevo panorama de las telecomunicaciones atendiendo a las necesidades de la comunicación de las empresas y sus profesionales. El curso pretende desarrollar las capacidades y habilidades técnicas de los profesionales en telecomunicaciones internas y en las telecomunicaciones interempresariales en todo lo referente a redes, servidores, cableado, etc. Las clases comenzarán en enero de 2002 y se prolongarán hasta febrero de 2003.

El **máster en dirección de producción**, está diseñado para profesionales de la gestión industrial, preocupados por los avances en este área e involucrados con los cambios organizativos y de gestión que de ellos se generan. Este máster va dirigido a profesionales que por su experiencia práctica son capaces de asimilar rápidamente los nuevos conocimientos, las nuevas técnicas, contribuyendo de esta manera a un mayor aprovechamiento del curso. La estructura del curso consta de diez módulos y en todo el proceso, los participantes contarán con la asistencia y asesoramiento técnico.

Para más información respecto a cualquiera de estos cursos, deberán ponerse en contacto con la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea a través de los teléfonos 943 71 21 83 - 943 79 47 00 (Isabel Mangana).

## El número de universitarios de MU se incrementa en un 8,3%

ENTRE LOS FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO A ESTE INCREMENTO, DESTACA LA INCORPORACIÓN DE NUEVAS TITULACIONES.

**E**l número de alumnos universitarios que se han matriculado en Mondragon Unibertsitatea durante el presente curso académico 2001-2002 se ha incrementado respecto al curso anterior en un 8,3%. En concreto las matriculaciones han alcanzado una cifra global de 3.715, incluyendo las titulaciones universitarias como las de Postgrado, frente a los 3.430 alumnos matriculados el pasado curso.



De ellos, 3.375 estudiantes cursan alguna de las titulaciones universitarias de Mondragon Unibertsitatea, con un incremento del 6% respecto al curso anterior. Varios son los factores que han contribuido a este incremento: la incorporación de nuevas titulaciones como Ingeniería Técnica en Telecomunicaciones, la progresiva consolidación de las titulaciones implantadas en los dos últimos cursos de Psicopedagogía, Humanidades-Empresa y los segundos ciclos de Ingeniería Industrial e Ingeniería Informática, así como la adaptación de la oferta de la diplomatura de Magisterio a colectivos procedentes del mundo laboral.

En este sentido, merece especial mención la apertura del nuevo campus de la Escuela Politécnica Superior de MU en Ordizia, donde se ha implantado la titulación de Ingeniería Técnica en Mecánica para este curso 2001-2002.

### Titulaciones en euskera

El nuevo Rector de MU, Inaxio Oliveri, ha indicado que en el plazo de cinco años MU ofrecerá el 70% de las titulaciones de Ingeniería Superior en euskera, ciclo en el que ya el 20% de las materias se imparte en euskera. Hoy en día, la oferta en euskera se sitúa en torno al 70% en Ingeniería Técnica, 100% en psicopedagogía y 85% en Humanidades-Empresa.

## VISITA DEL MINISTRO DE LA GOBERNACIÓN CUBANO



A primeros de este mes de diciembre recibimos en MCC la visita del Ministro de la Gobernación cubano, Wilfredo López Rodríguez, que vino acompañado de la embajadora de Cuba en España, Isabel Allende. Antes de llegar al centro corporativo de MCC, en la ladera de Olandixo, -donde tomamos esta foto- fueron atendidos en Fagor Industrial por el gerente José Luis Lizarbe. Posteriormente, en MCC visionaron el audiovisual sobre la Corporación y celebraron un almuerzo de trabajo.

## ARIZMENDIARRIETA LITERATUR LEHIAKETAREN SARI-BANAKETA



Gizabidea Fundazioak urtero antolatzen duen Jose Maria Arizmendiarietaren literatur lehiaketaren XV. edizioko irabazleak dituzue argazkian. Aurtengo gaia, Esperientzia Kooperatiboaren fundatzailearen XXV. urteurrena betetzen dela eta, "On Jose Maria Arizmendiarieta, gizon konprometitua" izan zen. Guztira 29 lan aurkeztu ziren eta sarien banaketa pasa den azaroan 29an izan zen. Zorionak parte hartu duzuen guztioi!

## MU implanta dos nuevas titulaciones de primer ciclo en Ingeniería Técnica de Telecomunicaciones

PARA LAS ESPECIALIDADES DE TELEMÁTICA Y SISTEMAS DE TELECOMUNICACIONES.

La Escuela Politécnica Superior de Mondragón Unibertsitatea ha implantado dos nuevas titulaciones de primer ciclo en Ingeniería Técnica en Telecomunicaciones para las especialidades de Telemática y Sistemas de Telecomunicación. Con esta dos nuevas titulaciones la Escuela Politécnica Superior cuenta en la actualidad con seis titulaciones de primer ciclo y otras dos de segundo.

La implantación de estas dos titulaciones nuevas se enmarcan dentro del Plan Estratégico que Mondragón Unibertsitatea ha diseñado para el periodo 2000-2008. Según el mismo Plan se contempla también la implantación del segundo ciclo del título de ingeniero en Telecomunicaciones para el curso 2004-2005.

Por otra parte, Mondragón Unibertsitatea ha puesto en marcha en el tercer ciclo dos nuevos programas de doctorado: Gestión Excelente y Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. En

cuanto a la oferta de postgrado se han implantado cinco nuevos títulos propios.



## ARIZMENDIARRIETA ERE. BARINAGAKO MUSEO BERRIAN



"Barinagako ondarea" erakuslekua estreinatu zen pasa den azaroaren 28an, Arizmendiarietaren jaioterrian. Bertan nekazal tresneria dago ikusgai, pilotaren eta aspaldiko kirolen inguruko kontuak eta baita ere antzina herri eskola izandakoa. Eskola honetan eman zituen bere lehen urratsak Jose M. Arizmendiarieta, Esperientzia Kooperatiboaren sortzailea izandakoak.

# El euro: un reto y una oportunidad

Son varias las implicaciones de la implantación de la nueva moneda para empresas y particulares. A pesar de la complejidad del cambio de moneda, el euro supone una gran oportunidad para acceder a nuevos mercados.

**E**stamos en los últimos días de la etapa transitoria de implantación del euro que comenzó el 1 de enero de 1999 y termina el 1 de enero de 2002. Durante esta etapa se han fijado de forma irrevocable las paridades de las monedas de los Estados miembros y el Banco Central Europeo ha comenzado a ejecutar la política monetaria; sin embargo, desde el punto de vista de los particulares sus efectos visibles no se han dejado sentir pues no han existido billetes ni monedas denominadas en euros.

Es a partir del 1 de enero de 2002 cuando comienza la fase final de implantación de la moneda única y el euro es admitido como medio de pago, finalizando esa fase el 1 de marzo que es cuando la peseta deja de ser moneda de curso legal.

## La empresa ante el euro

Estamos plenamente involucrados en la Unión Económica y Monetaria, y por tanto, nos podemos preguntar qué consecuencias traerá la puesta en escena de la nueva moneda para nuestras empresas.

Los efectos más visibles, y que ya los hemos vivido en la etapa de transición, son la **eliminación de los costes de conversión de divisas** y de los riesgos de las fluctuaciones de los tipos de cambio y sus consecuencias, la



desaparición de los efectos perniciosos de las variaciones especulativas de las monedas que reducen los desequilibrios macroeconómicos y favorecen los intercambios comerciales apoyando el desarrollo de los países miembros.

Además, la plena implantación del euro a partir del próximo día 1 de enero **estimulará aún más la competencia** porque se han abaratado las exportaciones fruto de la desaparición de los riesgos cambiarios; porque existirá una mayor transparencia de precios que forzará a la convergencia de precios aunque existirán barreras como la fiscalidad, el coste del transporte, las especificaciones técnicas, e incluso el idioma, que la frenarán; porque aumentará el número y la calidad de los competidores, que podrán acceder de una forma más sencilla a los mercados, y por los cambios en el entorno legal y jurídico que se están produciendo y que están cambiando las relaciones comerciales.

Este incremento de la competencia está llevando a las empresas a reestructuraciones importantes para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado y a mejoras de productividad utilizando más eficientemente la inversión y el capital humano. Fruto de todo ello, desde el 1 de enero de 1999 con el inicio del período transitorio estamos viviendo fenómenos como la deslocalización industrial, deslocalización y concentración de actividades de gestión y en suma, la globalización.

Desde el plano operativo, la tarea más complicada que han tenido que abordar las empresas para estar preparadas para la fase final de implantación del euro ha sido los cambios que han tenido que efectuar en sus **sistemas informáticos** con especial dedicación a la adaptación de la contabilidad al euro. Otros aspectos de los que han tenido que preocuparse han sido la necesidad de adaptar sus tarifas de precios, de las relaciones administrativas con sus clientes y proveedores y de la formación de sus empleados y trabajadores.

### Ciudadanos EUROpeos

¿Qué efectos tiene el euro sobre el ciudadano de a pie?

Entiendo que todo son ventajas, puesto que se amplía el mercado, se va a

## Los 12 países de la zona euro

Un total de 12 países de la Unión Europea van a comenzar a utilizar el euro a partir del 1 de enero de 2002. Son estos:

**Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo y Portugal.**

300 millones de europeos compartirán a partir del 1 de enero de 2002 una misma moneda.

Por el momento, Gran Bretaña, Suecia y Dinamarca se quedan al margen de la zona euro.

tener acceso a más productos y de mejor calidad. Al incrementarse la competencia mejorarán los precios y además vamos a disponer de una moneda fuerte.

Pero ésta no es la opinión y la creencia generalizada del consumidor. Este entiende que la implantación del euro va a suponer un encarecimiento de los precios y ello porque no suele haber ningún precio que baje, porque piensa que mayoritariamente los precios transfronterizos son más altos y los nacionales se adaptarán a ellos y no los salarios. Y en fin, porque tienen la seguridad de que los "redondeos" van a beneficiar más al vendedor que al comprador.

Ante este hecho es necesario que el ciudadano tenga la seguridad de que la amplitud del mercado y la competencia ayudará a rebajar los precios y que el espíritu de los países miembros es controlar la inflación.

Medidas como la doble indicación de precios facilita la comprensión de la equivalencia peseta-euro, pero la creación de un "observatorio de precios" para este final de la transición y comienzo de la implantación efectiva del euro es una medida tranquilizadora.

También hay que señalar la labor de

información que están llevando a cabo las entidades financieras y en especial las empresas de distribución para que los ciudadanos tengan más fácil el acceso a la nueva moneda.

Y tampoco podemos olvidar a las Administraciones que, independientemente de la labor divulgadora a través de los medios de comunicación, sus Departamentos de Educación han implicado especialmente a la **infancia**.

Otros colectivos como las **personas de mayor edad** y fundamentalmente los **discapacitados** afectados por problemas visuales, culturales o intelectuales encontrarán más dificultades para la adaptación y será necesaria todo tipo de ayuda.

La nueva moneda supone un gran reto para las empresas de los países miembros. Pero no sólo para ellas. También los ciudadanos y las Administraciones Públicas deberemos ser conscientes del cambio que ya está en marcha, cambio que va a afectar a nuestras relaciones, incluso a nuestras costumbres y que debemos aprovechar como una gran oportunidad para acceder a nuevos mercados, a nuevos clientes y a nuevos competidores y suministradores. ●

## El eurocalendario 2002

### 1 de enero 2002

- Los billetes y monedas en euros se ponen en circulación. Hasta el 28 de febrero podremos pagar en pesetas y en euros.
- Las pesetas podrán cambiarse por euros en las entidades financieras y en el Banco de España.

### 1 de marzo 2002

- La peseta desaparece. Desde esta fecha ya no podrá pagarse en pesetas.

### 1 de julio 2002

- Desde esta fecha sólo podrán cambiarse las pesetas por euros en el Banco de España.

# La carrera de MCC hacia el euro

Miguel Angel Laspiur, Director del Departamento de Gestión Financiera de MCC

MCC inició el proceso de adaptación al euro a principios de 1997 con la elaboración de un modelo de transición hacia la moneda única.

**F**altan ya muy pocos días para que el euro sea una realidad efectiva entre nosotros. Y MCC viene trabajando hace ya cinco años con el fin de prepararse para este evento.

Los preparativos se iniciaron en enero de 1997, cuando comenzó a elaborarse un modelo de transición hacia la moneda única. El 3 de junio de 1997 se presenta el modelo de transición al Consejo General de MCC, que lo aprueba y lo considera como un proyecto de primera magnitud. Y en él se fijaron los pasos a seguir en MCC en la transición hacia el euro. Fueron los siguientes:

- 1 Crear conciencia** en nuestras empresas de la magnitud del Proyecto. Era un paso imprescindible.
- 2 Establecer un "Observatorio de la UME"** a nivel corporativo cuya función sería la de recolectar información referida a la moneda única y mantener a nuestras empresas al corriente de los acontecimientos y de sus implicaciones.
- 3 Establecer un "Comité del Euro"** a nivel corporativo con las siguientes funciones:
  - a. Iniciar el proceso de transición, determinando cuáles iban a ser las áreas de las empresas de la Corporación afectadas por el cambio al euro en las que había que efectuar cambios.

- b. Realizar una labor de coordinación con las "Plataformas del Euro" que pudieran establecerse en otros niveles.
- c. Hacer llegar la información disponible a todos los estamentos de la Corporación.
- 4 Crear "Plataformas del Euro"** a nivel divisional o agrupacional que cumplirán prácticamente las mismas funciones que el "Comité del Euro" a nivel corporativo.
- 5 Establecer en nuestras empresas un programa de adaptación** proyectando un mecanismo de evolución y seguimiento del mismo e implantando los cambios necesarios.

## Dónde estamos

A fecha de hoy, el estado de situación en la transición hacia el euro es el siguiente:

- 1 Crear conciencia** en nuestras empresas de la magnitud del Proyecto. El primer paso que se dio fue convocar el 30 de junio de 1997 una "Jornada de Encuentro" para todos los gerentes de nuestras cooperativas. Una reunión que estuvo presidida por Antonio Cancelo, Presidente del Consejo General de MCC y que contó con la asistencia de Pedro Luis Uriarte, Consejero Delegado del BBVA, quien dio su visión particular sobre la Moneda Única. Además, en ese mismo acto se presentó oficialmente el



modelo de transición de MCC hacia la moneda única.

Pocos meses después, en Noviembre de 1997, se celebró una jornada técnica sobre "Cómo preparar su empresa para el Euro" y más tarde, en Abril de 1998, en otra sesión, con presencia de expertos profesionales, se remarcó la importancia de la necesidad de una reflexión estratégica por parte de nuestras cooperativas derivada de la implantación de la nueva moneda. Finalmente, en 1999, se impartió un módulo de formación profesional destinado a las áreas de Aprovisionamientos, Comercial, Financiero y Recursos Humanos.

### **2** Establecer un **Observatorio de la UME** a nivel corporativo.

Dicho observatorio se creó en junio de 1997 -la responsabilidad recayó en la Unidad de Análisis Económicos del Centro Corporativo- y su función ha sido recabar toda la información referente al Euro y elaborar el "Boletín del Euro" que recopila todas las novedades que han surgido sobre la UME y la Moneda Única. Hasta el momento se han elaborado 16 Boletines que han sido distribuidos a todas las cooperativas.

### **3** Establecer un **Comité del Euro** a nivel corporativo.

El 5 de Diciembre de 1997 se constituyó dicho Comité en el que están representados los tres Grupos de MCC: "Financiero, Industrial y de Distribución", y los siguientes departamentos del Centro Corporativo: Gestión Financiera, Secretaría Técnica, Gestión Social y Secretaría General. Son 16 las sesiones que hasta el día de hoy ha realizado dicho Comité.

### **4** Crear **"Plataformas del Euro"** a nivel divisional.

Aunque no todas las Divisiones han conformado su plataforma, son varias las que han trabajado en analizar las incidencias de la Moneda Única en sus negocios. En especial la División Financiera y la de Distribución que han sido avanzadillas del resto de las Divisiones, por ser las más afectadas.

### **5** Establecer en nuestras empresas un **programa de adaptación.**

A pocos días del comienzo de la fase final de implantación del euro la situación es la siguiente:

En el **Grupo Financiero**, desde la creación en Caja Laboral del "Comité del Euro" en 1997 hasta hoy se han llevado

a cabo diversas acciones: teléfono del euro, definición e implantación de un nuevo plan informático, revisión del plan estratégico teniendo en cuenta la entrada del euro, envío a los clientes de los extractos bancarios en euros... Además, la fase de predistribución de dinero en euros se encuentra muy avanzada, así como la campaña de formación para los clientes.

Por su parte, el **Grupo Eroski** también inició su proceso de adaptación con la creación en 1997 del "Comité del Euro". Desde entonces ha acometido infinidad de acciones, algunas de carácter estratégico, como el análisis del impacto del euro en los procesos y la consecución del label de empresa colaboradora en la implantación del euro; y otras de carácter más operativo, como la denominación de los precios en ambas monedas, el comienzo en octubre de una campaña de comunicación (Campaña confianza) o el proceso de formación de las personas en los puntos de venta.

### **Grupo Industrial**

Para las cooperativas del Grupo Industrial el Comité del Euro en su primera sesión de diciembre de 1997 elaboró un trabajo que fue enviado a todas las cooperativas titulado "Autoevaluación de los impactos del euro en las empresas de MCC" con la pretensión de alcanzar tres objetivos:

- Ofrecer a las empresas de MCC información sobre los efectos de la Unión Monetaria en sus planteamientos estratégicos.
- Aportar una guía de reflexión a través de un *checklist* que facilitara la autoevaluación.
- Posibilitar que con la información obtenida del impacto en las Unidades de Negocio, las Agrupaciones y el Centro Corporativo analizasen la entidad de los cambios estratégicos requeridos y procedieran a actualizar y a complementar sus propios planes estratégicos, si procediese.

Fruto de este trabajo, se realizaron en algunas de nuestras cooperativas, Maier, Orona, Orkli y Copreci, una serie de experiencias piloto ayudadas por expertos profesionales con el objetivo de analizar desde una visión estratégica los impactos del euro en la cadena de valor, experiencias que resultaron enriquecedoras.

Y desde el punto de vista operativo el esfuerzo lo han hecho las cooperativas del Grupo Industrial en el año 2001, como se puede apreciar en los resultados de la última encuesta realizada, que indica que la práctica totalidad de nuestras empresas van a llegar al 1 de enero con los deberes cumplidos. ●

## La adaptación de las cooperativas industriales

Con el fin de conocer la evolución de las cooperativas industriales en su caminar hacia el euro, a lo largo de este año se ha pasado cuatro encuestas cuyas principales conclusiones -con datos a finales de octubre- son las siguientes:

- **Revisión de las aplicaciones informáticas:** la gran mayoría de las cooperativas (el 90%) habían revisado todas las aplicaciones informáticas para ver si requerían cambios.
- **Programas informáticos:** 33 cooperativas tienen ya todos sus programas a punto, aunque la mayoría restante todavía se encuentra modificándolos.
- **Contabilidad:** 60 cooperativas ya la han adaptado, pero 4 cooperativas todavía no han comenzado la misma.
- **Nóminas:** 46 cooperativas ya las han adaptado. Hay que matizar que en algunos casos en los que todavía no las han adaptado, tienen contratados "paquetes" con empresas especializadas que los implantarán próximamente.
- **Formación:** 66 cooperativas han planificado impartir la formación a su personal.
- **Clientes y Proveedores:** 59 cooperativas han coordinado ya con sus clientes el paso al euro y 61 han tratado el tema con sus proveedores.
- **Papelería y Material de Oficina:** Quedan 8 cooperativas que no han analizado todavía las posibles modificaciones de sus impresos a causa del euro.

# El euro llega al Grupo Eroski

Felix Arroitauregui, Director Financiero Grupo Eroski

El Grupo Eroski inició el proceso de adecuación al euro en 1997. Desde entonces se han llevado a cabo un sinnúmero de acciones orientadas a facilitar a los consumidores la transición a la nueva moneda.

**H**a pasado mucho tiempo desde que el Consejo de Dirección de la cooperativa Eroski asumió la envergadura y el contenido estratégico de llevar a buen fin la implantación del euro. Fue el año 1997. Ya en el siguiente ejercicio se asignó a un grupo de trabajo el desarrollo del proyecto; y cuando este ejemplar de T.U. esté en tus manos habrá finalizado su tarea, aunque algunos miembros todavía los primeros días de enero hayan de intervenir por alguna cuestión excepcional que seguro no será significativa.

Es sencillo comprender que los sectores Financiero y de Distribución comercial han sido los más necesitados de innumerables cambios, adaptaciones de procesos, formación y comunicación con los clientes. Son, sin ninguna duda, los principales ámbitos en los que la población irá adquiriendo los nuevos hábitos para desenvolverse en euros. Sólo en el Grupo Eroski pasan de 20 millones los actos de compra que se realizan mensualmente. De ahí podemos deducir la repercusión de los establecimientos comerciales en el arraigo de la "cultura monetaria" que hemos de ir asimilando para desenvolvernos adecuadamente en el nuevo escenario.

Unos pocos datos para hacernos una



somera idea de lo que ha supuesto en el Grupo Eroski la implantación:

- Hemos analizado más de 12.000 procesos de trabajo para conocer cuántos estaban afectados por el euro.
- Casi 3.000 aplicaciones informáticas han sido modificadas.
- A 5.300 cajas de cobro se les han modificado las "tripas" (el software).
- Millones de importes de las bases de datos se han transformado a euros, una de ellas, donde se registran tiquet por tiquet todos los

artículos que ha comprado cada cliente nos puede servir de ejemplo del ingente montón de datos que se han debido modificar.

## Cuestión de confianza

Pero si todas estas adaptaciones técnicas tenían capital importancia, en cada fase del proyecto ha prevalecido el principio de hacer los cambios de modo y manera que el cliente adquiriera confianza en el Grupo Eroski en cuanto que dispondría de información y garantía de que llevábamos el proceso de acuerdo con lo establecido por el ordenamiento legal y que los

inconvenientes inevitables los salvara de la forma más sencilla. De ahí que desde 1 de enero de 1999, cuando se estableció la relación de cambio euro/peseta, la suma total del ticket de compra estaba también traducido a euros. O el doble etiquetado de precio en estantería durante todo 2001 de muchos artículos. O el doble precio también en los folletos.

Así el departamento de Marketing, con el propósito de transmitir la confianza a los consumidores, diseñó una serie de acciones de las que se pueden resaltar:

- Desde el 1.10.01, todos los **productos etiquetados con el doble precio** destacando con vivos colores una y otra moneda.
- **18.887 productos que desde el 1º de noviembre no sufrirán ninguna alteración de precio**, como mínimo hasta el 28 de febrero 2002; incluso podrían bajar si les afectara alguna promoción comercial.
- Los **precios se presentarán en euros y pesetas durante todo el año 2002**.
- El Grupo Eroski se compromete a **devolver el dinero a aquel cliente que por un error de apreciación por el cambio al euro considera haberse confundido**.
- Los procesos de formación impartidos en todos los niveles de la organización, y principalmente los dirigidos al personal de los puntos de venta, se corresponden con el señalado fin de transmitir confianza a los clientes en la medida que sean capaces nuestros socios trabajadores de resolver las dudas planteadas por los compradores. De la mano de profesionales en pedagogía de la Editorial Santillana y técnicos del Departamento de Formación del Grupo Eroski, se editó un Manual específico que ha servido de soporte para el mencionado fin. A esto se ha añadido la presencia permanente de euromonitores, desde el 2 de enero en los hipermercados Eroski y Maxi del País Vasco así como estas figuras, pero itinerantes, para las enseñanzas Consum y Charter. Conque en este sucinto resumen se

## Preguntas para la transición al Euro

### ¿Cuándo comenzará a utilizarse el euro en las tiendas del Grupo Eroski?

El día 2 de enero de 2002 se comenzará a devolver los cambios en el momento del pago. No obstante, se podrá realizar el pago en pesetas hasta el 28 de febrero de 2002. A partir de esa fecha, las pesetas deberán ser cambiadas en los bancos, y desde el 1 de julio de 2002, sólo en el Banco de España.

### ¿Cómo distinguir los precios en euros?

Fíjate en las etiquetas. Hace varios meses que el euro viene en azul. La información de precio de los productos vendrá en euros y en pesetas, de forma que podrán compararse en ambas monedas. La conversión de pesetas a euros se efectuará de forma automática, utilizando los procedimientos oficiales. Los precios en pesetas se mantendrán en el año 2002, aunque la peseta haya desaparecido.

### ¿Cómo será el ticket de caja?

A partir del 1 de enero de 2002 vendrá con los precios en euros, con el total también en la nueva moneda. Además, incluirán un total en pesetas para que compruebes el montante final de tu compra, en la antigua moneda.

### ¿Cómo funcionarán los carros de compra?

Para liberar el dispositivo de seguridad de los carros de compra, se utilizará indistintamente una moneda de 100 pesetas o de 50 céntimos de euro.

### ¿Cómo funcionará la tarjeta Consumer a partir del año 2002?

Está preparada para la llegada del euro. El extracto, además de contener la información en euros, facilitará el dato del gasto en pesetas.

### ¿Y la Travel Club?

A partir del 31 de diciembre se otorgarán puntos Travel Club por cada 6 euros gastados.

recogen los aspectos de más relieve desarrollados en los últimos cinco años. Tenemos plena confianza en el buen fin del proyecto aunque también somos conscientes que los primeros días de enero el paso por caja va a ser algo más lento que de costumbre. Pondremos medios "extras" para aliviar las esperas.

Lo que sí nos parece oportuno es recomendar la utilización de los euros cuanto antes. El 1º de marzo, inevitable. Entonces la experiencia que podamos adquirir en estos dos meses será un camino recorrido, eso menos que nos queda del inevitable período de aprendizaje. ●



## Eroskiren Eurokonpromisoak

- **Hemendik aurrera, etiketak euro eta pezetatan adieraziko ditugu.**
- **Billete eta txanponei buruzko informazioa zabalduko dugu, eurotan.**
- **Ehunka produktuk prezio finkoa izango dute, 2002ko martxoaren 1a arte.**
- **2002. urtean, prezioak euro eta pezetatan adieraziko dira.**
- **Eta dirua itzuliko dizugu, euroa dela-eta erratu bazara erosketa egitean.**

# Caja Laboral ante el euro

Departamentos de Organización e Informática de Caja Laboral

Es uno de los sectores más afectados por la entrada en vigor de la nueva moneda. Caja Laboral ha hecho un gran esfuerzo en la adaptación de todos sus productos y servicios al euro.

**H**l punto de partida del proyecto euro en Caja Laboral se sitúa a finales del ejercicio 1996, con la realización de un estudio

de su impacto en los distintos sistemas y operaciones. La razón del inicio con tanta antelación radica en dos razones básicas:

- a. Para el 1 de enero de 1999 teníamos que tener adaptados al euro todos los productos y servicios, dado que desde esta fecha los clientes podían realizar sus operaciones en esta moneda.
- b. La complejidad y envergadura del proyecto, teniendo en cuenta que la incorporación de dos decimales afectaba a la mayoría de los sistemas.

Conjuntamente con la aprobación del estudio de impactos, constituimos distintos grupos de trabajo, que tenían por objetivo determinar la adaptación al euro en cada uno de los productos de pasivo, activo, contabilidad, cheques, transferencias, etc.

Desde el año 1997 Caja Laboral, en representación de la Unión Nacional de Cooperativas (UNACC) empezó a colaborar en distintos grupos de trabajo, conjuntamente con la AEB y CECA. El objetivo de estos grupos de trabajo consistió en concretar las soluciones operativas para el conjunto de las Entidades Financieras, así como coordinar acciones con los distintos organismos públicos.

Después de una intensa campaña de comunicación a los clientes, el 1 de enero de 1999 las Entidades Financieras



pusimos en marcha los procesos preparados para operar en euros. Esto significaba que un cliente podría abrir una cuenta en euros, hacer una transferencia en euros, etc.

El año 1999 fue un ejercicio en el que las Entidades Financieras dedicaron una parte importante de los recursos humanos al denominado "efecto 2000", si bien se siguió trabajando en el tema del euro con menor intensidad.

### 2001: año clave

En enero 2001 se firmó el Acuerdo de intenciones entre el Ministerio de Economía, Banco de España y Asociaciones de entidades de Crédito sobre aspectos relativos a la introducción del euro. Este acuerdo abordaba dos cuestiones importantes: el cambio masivo de cuentas en el mes de septiembre 2001, y los criterios básicos de distribución de billetes.

De enero a mayo estudiamos en profundidad las necesidades de monedas y billetes en euros para su entrega a los clientes. En los meses de junio y julio se realizaron las solicitudes correspondientes al Banco de España.

En mayo y junio llevamos a cabo un proceso de formación de todas las personas de la red de oficinas.

A principio de Agosto firmamos con el Banco España el protocolo de distribución de euros.

El 21 de septiembre llevamos a cabo la adaptación masiva de las cuentas de clientes al euro, realizando dos campañas previas de información en julio y septiembre, de manera que aquellas personas o entidades que quisieran mantener sus cuentas en pesetas hasta el 31 de diciembre lo hicieran, preservando el principio de no prohibición no obligación.

### Distribución física de euros

Iniciamos esta fase a partir de septiembre, con el reparto de monedas euros por parte del Banco de España a las Entidades Financieras.

La distribución de euros a empresas de distribución, comercios y otros entes, que ha empezado el 1 de diciembre, ha implicado un contacto con estas entidades para concretar las monedas y billetes que necesitan, así como para informarles de los requisitos necesarios para su suministro.

De esta manera, antes de la entrega

## Algunas recomendaciones

### Para COMERCIOS, BARES, Y OTRAS EMPRESAS:

- Solicitar en su oficina las cantidades que necesiten de monedas y billetes en euros.
- En la última quincena de diciembre disponer de monedas y billetes en una cantidad mínima para efectuar devolución en euros.
- No efectuar grandes acopios, por medida de seguridad y por que las personas van a disponer de suficientes euros.
- Desde el 1 enero, depositar los billetes en pesetas en la oficina, siguiendo los criterios actuales. Las monedas pesetas presentarlas separadas en sus distintos tipos.
- Conocer las medidas de seguridad de los nuevos billetes en euros.
- Tomar precauciones con las falsificaciones de los billetes en pesetas.

### Para PERSONAS FÍSICAS:

- Empezar a utilizar el euro cuanto antes, planificando un ritmo de uso que no agobie.
- Retirar las monedas en pesetas (huchas, etc.) cuanto antes, si es posible en diciembre. Para facilitar la retirada se recomienda solicitar en las oficinas los blister (bolsas de plástico) para depositar las mismas.
- Canjear o adquirir euros, inicialmente en las entidades financieras.
- Analizar las medidas de seguridad de los billetes en euros.
- Aplicar las reglas aproximadas de redondeo de cambio de euros a pesetas y viceversa. Para pasar de pesetas a euros divide por 1.000 y multiplica por 6. Para pasar de euros a pesetas, divide por 6 y multiplica por 1.000.

del efectivo se debe cumplimentar un contrato, cuyas directrices generales fueron formuladas por el Banco de España para el colectivo de Entidades Financieras, en los siguientes casos:

- Para cualquier entrega de billetes.
- Para entregas de monedas superiores a 1.000 euros.

Las personas físicas podrán iniciar su contacto con las monedas en euros desde el 15 de diciembre, fecha en la que se distribuirán los monederos euro (43 monedas de valor equivalente a 12,02 -2000 pesetas-).

Desde finales de noviembre estamos adaptando al euro todos los cajeros automáticos, de tal forma que a partir de las 0 horas del 1 de enero 2002 únicamente dispensarán euros. Teniendo en cuenta que hasta el 31.12.01 los cajeros tienen que dispensar pesetas, este proceso de adaptación se culminará a lo largo del mes de enero, en una segunda fase.

Como consecuencia de este proceso nuestros cajeros automáticos dispensarán dos billetes en la primera fase (10 ó 20 y 50 euros) y cuatro billetes al final del proceso (5 ó 10, 20, 50 y 100 euros).

Para facilitar la disposición de euros a los clientes desde el primer momento, Caja Laboral abrirá seis oficinas el 1 enero 2002.

### Retirada de pesetas

El proceso masivo de retirada de la peseta, empezará el 1 de enero de 2002.

La logística que en Caja Laboral hemos diseñado para esta fase, coincidente en el tiempo con la distribución masiva de euros, ha contemplado los siguientes puntos importantes:

- a. Se ha realizado con las empresas de seguridad un plan concreto de suministro de efectivo en euros y retirada de pesetas.
- b. Se ha dotado a las oficinas de recursos materiales para detectar billetes falsos.
- c. Se ha realizado un plan para reforzar las medidas de seguridad en las oficinas.
- d. Se dotará a las oficinas de recursos humanos adicionales, para que el proceso de distribución del euro y retirada de la peseta se haga en condiciones adecuadas. ●

# Internet: un mundo de oportunidades

Luis de la Hoz, Director de Enyca

El pasado mes de diciembre de 2000, el Consejo General de MCC aprobó el **Proyecto iMCC**. Se trata de un proyecto que plantea orientaciones sobre las líneas que pueden seguir las organizaciones de MCC en cuanto a diseño y desarrollo de sus estrategias Internet para los próximos 4 años (2001/2004) dentro del Plan Estratégico Corporativo (PEC). Digamos que **iMCC** es una respuesta corporativa a la penetración de las nuevas tecnologías de la información en todos los ámbitos de la actividad empresarial, que está provocando cambios importantes en los sistemas de gestión, mejoras de la comunicación y relaciones -internas y externas-, aparición de nuevas formas de hacer negocios (eBusiness), y en general, nuevas oportunidades empresariales.

Una de las primeras acciones derivadas de este proyecto consistió en realizar una encuesta en las cooperativas para conocer el grado de implantación y aplicación de las nuevas tecnologías en las empresas de MCC al iniciar el Proyecto iMCC para extraer conclusiones y tendencias, y poder medir el grado de avance posteriormente.

## Diagnóstico inicial

De forma resumida, estas son las principales conclusiones obtenidas de la encuesta.

- Las empresas han cubierto la etapa inicial de tener acceso a internet, cuentan con correo electrónico, y la mayoría tienen web propio o lo están diseñando.
- La mitad de las empresas encuestadas tienen instalado un portal o red intranet, y el resto lo tendrán en los próximos años.
- Se producirá un alto crecimiento en el número de puestos equipados para acceder a internet, lo que exigirá un volumen de inversiones próximo a los 1.500 Mpts. al año.
- 20 de ellas pueden calificarse con migración de procesos a entornos inet avanzada, 3 media, y 11 incipiente.
- Dentro de las características y especificidades sectoriales, comienzan a decantarse una serie de procesos más usuales gestionados en soportes inet.
- En lo que se refiere a *ebusiness* (negocios a través de Internet) las empresas consideran que la gestión de compras canalizadas por Inet experimentarán un alto incremento hasta niveles significativos (50 % en el 2004).

## Las oportunidades de Internet

Al día de hoy, y a pesar de "la que está cayendo", sigue siendo válido el decir que Internet ha venido para quedarse... y después desaparecer, desvanecerse a medida que su uso se extienda, a medida que se naturalice a lo largo de los procesos

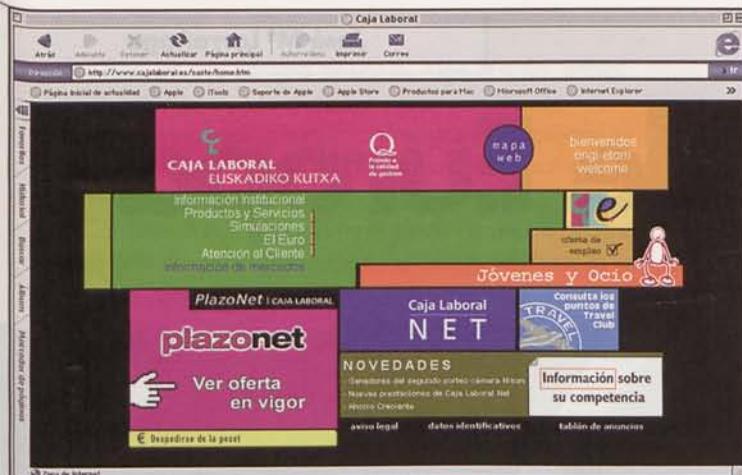


## 67 empresas integradas en MCC ya disponen de sitio web.

o actividades de la empresa... En ese momento, Internet, al igual que la electricidad lo es ahora, será un bien común que tendrá poco que ver con la Internet que actualmente conocemos. Ahora que parece que la especulación se ha quedado atrás, y puesto que existe una experiencia donde antes no había pasado, es hora (a pesar de las incertidumbres) de continuar aquello que se había empezado y que no se ha acabado: **Internetizarse**. En lo que se refiere a Internet no estamos viviendo el principio del fin, sino más bien el fin del principio.

Porque habría que recordar que no todo han sido "insatisfacciones" en las diferentes vías Internet. Hay una vía que ha tenido éxitos. La sacudida tecnológica no sólo removió cimientos, sino que dió a conocer a las empresas de la llamada *vieja economía* la gran oportunidad de optimizar sus procesos. Posiblemente las reglas marcadas por los agentes emergentes, por los nuevos modelos de negocio, no eran asumibles tan rápidamente como en un principio se pensó. Pero lo que sí que es cierto, es que las oportunidades que se derivan de Internet siguen tan vivas como antes.

Así, sigue siendo válido, hoy en día, que las tecnologías de la información y comunicación permiten que la información fluya sin fricciones, pero además Internet lo permite hacer a un coste muy bajo. Y con los tiempos que corren las implicaciones derivadas de esta situación son importantes. Aunque hay que decir que su efecto no es inmediato dado que están condicionadas por el propio proceso de Internetización de las



### Aspecto del sitio web de Caja Laboral

personas, de las empresas, de las comunidades. No es inmediato, pero es irreversible.

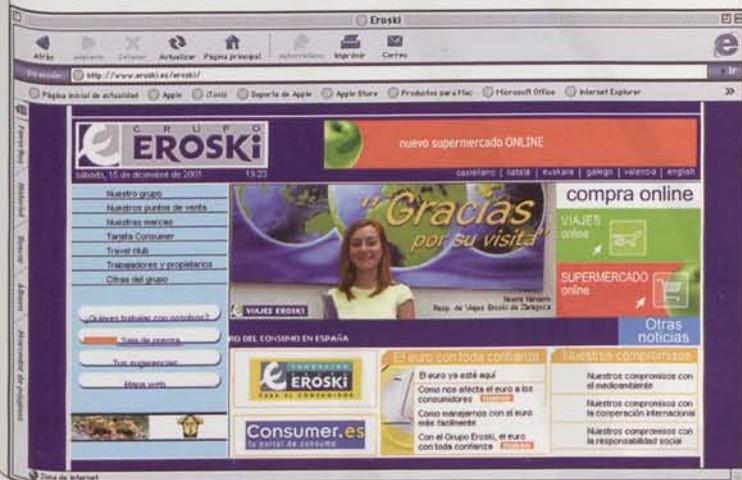
A pesar de la incertidumbre que nos invade es conveniente decir que Internet sigue permitiendo a la información y las ideas "viajar" más rápido, más lejos y más barato. Con Internet el resto del mundo (cualquiera que sea éste) sigue estando a un 'click' de distancia. Las tecnologías de la información disminuyen el tiempo y el espacio. El mundo se encoge. Internet no borra los conceptos económicos ni actividades empresariales tradicionales, sino que los potencia, los facilita y los acelera. Estando todos conectados, la diferencia competitiva va a estar en quién utiliza bien Internet y quién no.

Hoy sigue siendo válido decir que mandar y recibir información nunca había sido tan barato y eso es (y debe ser) aprovechado por las empresas, que comienzan a integrarse virtualmente para satisfacer a sus clientes. Ningún negocio, en una época de turbulencias como la actual, puede obviar la potencialidad del uso creativo de esta herramienta como un medio de buscar la excelencia operativa de los procesos de la empresa, y por tanto ha de tener (si cabe hoy más que nunca) entre sus planes de desarrollo, estudiar la manera en que Internet puede ofrecerles valor en sus actividades. Debe tener su iPlan.

### Cultura internet

Pero el camino que Internet y las Nuevas Tecnologías nos iluminan no se consigue de la noche a la mañana. No se

### Aspecto del sitio web del Grupo Eroski



conseguía antes de "las turbulencias" y tampoco ahora. Es necesaria una pequeña revolución silenciosa, de dentro hacia fuera, que cree cultura Internet, que prepare a las empresas al mundo ineludible del e-business, desarrollando estrategias para la progresiva implantación de Internet en sus actividades y procesos. Y es que solamente integrando Internet dentro de la estrategia general de la empresa, puede esta poderosa tecnología convertirse en una igualmente poderosa fuerza de ventajas competitivas. También en estos momentos.

Internet y las Nuevas Tecnologías han de entenderse como un complemento de la estrategia actual de la empresa (riesgo/oportunidad) para conseguir diferencias con la competencia, para hacer lo que hace bien, mejor, para completar la estrategia actual más que *canibalizar* las acciones tradicionales. Y es por ello que Internet ha potenciado la importancia de la estrategia empresarial. Internet y su aplicación en procesos (procesos y macro/procesos Inet) no debe de considerarse como una acción aislada del resto de empresa, sino como parte integra de ésta que potencia y añade valor. Formando cuerpo con la estrategia, con los procesos, con las personas. ●

### Las ventajas de las nuevas tecnologías

**Es la hora de la Internet silenciosa, de los iPlanes. Planes para integrar e incorporar creativamente las Nuevas Tecnologías a los procesos productivos. Porque entre las ventajas que nos ofrece estas nuevas tecnologías podríamos citar el Ahorro de costes, Ahorro de recursos, Incremento de la Productividad o de la Efectividad.**

- **Ahorro de costes:** Las mejoras de competitividad conseguidas por una empresa mediante esta nueva forma de trabajo, se concretan en ahorros de tiempos y costes, y en el aumento de su eficiencia de la operativa habitual interna y externa (capacidad de respuesta). Es una apuesta de futuro que conduce a la mejora de la relación con el cliente y a un posicionamiento de ventaja en el mercado.
- **Ahorro de recursos:** Evitando las tareas de mantenimiento manual automatizando la administración del sistema, los usuarios disponen de más tiempo para dedicarse a su actividad principal.
- **Incremento de la productividad:** Constituyendo la ventanilla única al conocimiento de todos los departamentos, simplificando la multiplicidad de tecnologías y sistemas de información y ofreciendo un entorno colaborativo para reutilizar las experiencias de las personas, situando a la empresa en un marco idóneo de innovación y mejora continua.
- **Incremento de la efectividad:** Entregando la información correcta a la persona correcta en el momento adecuado, creando por tanto un valioso recurso para la organización. La tecnología Internet es independiente del tiempo y del espacio.

# La herencia de Europa

Las adaptaciones monetarias son un mínimo reflejo del cambio en la naturaleza y en el espíritu de las relaciones entre las personas que poblamos Europa. Cambios profundos pero que, curiosamente, no sirven para definir la situación real de nuestras mentes y nuestras costumbres.

Hasta ahora, el precio del pan en Alemania o en Holanda no nos produce ninguna situación de agravio comparativo sencillamente porque resulta difícil reducir los marcos o los florines a pesetas de manera operativa y directa. Para superar este tipo de cálculos comparativos es preciso recurrir a la conversión de monedas, y eso queda lejos del común de las gentes.

Dentro de poco será tan normal la referencia a precios en el mercado de Luxemburgo como en los de Logroño o Iruña, por ejemplo. Y eso, seamos o no conscientes, supone un acercamiento mucho más efectivo que cualquier Tratado que entre mandatarios se firma a bombo y platillo.

Desde ahora se trata de "vivir" una realidad nueva. Incluso la frase "economía nacional" que todavía seguimos usando, suena a aldeano, a obsoleto. Si el "idioma" económico es un para todos, si los temas cotidianos y corrientes entre nosotros, el deporte (empezamos a considerar tan normal el enfrentamiento con equipos de otros países como con los de "nuestra" liga), el ocio, las artes o los estudios, caerán con extraordinaria facilidad barreras mentales que nos alejan artificialmente de nuestros vecinos (Burdeos está tan cerca como Madrid y cuesta menos llegar). Si llueve en Irún, se mojan, también, en Biarritz, porque funciona la lógica de la naturaleza pero cuando Francia gana el campeonato del mundo de fútbol el Bidasoa divide a los que lanzan fuegos artificiales (es patente la idoneidad de artificiales) y los indiferentes al triunfo galo porque no es de "ellos").

Sin embargo Europa como realidad vital siempre ha estado ahí. ¿Quién puede negar la influencia de Grecia y Roma o del cristianismo en la configuración de nuestra cultura y nuestro pensamiento? O actualmente la directa influencia del mercado, la economía, la política incluso de las modas en el vestir, o sentir la música, etc. En definitiva, de la forma de ser y entender las cuestiones de la vida que compartimos con nuestros vecinos continentales y que dejan en un secundario y mero ejercicio de voluntad patrioterica la definición de las fronteras de los Estados.

Es más fácil, hoy, delimitar los espacios diferenciales lingüísticos que los culturales.

## La adaptación práctica

Recuerdo aún la impresión que, siendo joven, me causó la demostración práctica de la ley de la gravedad, al contemplar la caída de una pluma y de una plancha de plomo a la misma



velocidad, en una cámara de vacío. Algo que yo "sabía" teóricamente pero, por lo visto, no había asimilado empíricamente, hizo que mi inicial sorpresa, se tornara en un cambio de forma de entender las cosas y comencé a dudar de mi criterio elemental.

Comprendí que lo obvio en el plano de una experiencia próxima podía ser equivocado en el plano, mucho más real, de la ciencia. Comprendí que hay muchas maneras de aproximarse a la realidad.

Es una tarea gigantesca de adaptación la que debe acometer cada uno de nosotros en estos momentos de cambio.

Se trata de controlar la parcialidad de nuestro localismo, de saber atemperar la cantidad de deseos e intereses, impulsos y esperanzas que nos acomete en nuestra "aldea" y contrastarlos con otros intereses, esperanzas, aldeas para que estas no nos resulten invisibles.

Es hacernos cargo que debemos comprender a personas y pueblos que piensan y sienten diferente. Se trata de aprender a no tener razón. Aprender a perder en el juego, y aprender a ganar. Y, además, aprender rápidamente.

Posiblemente nosotros llevamos alguna ventaja sobre otros porque somos un pueblo bilingüe desde la cuna, hemos podido y debido aprender a convivir con matices y modos algo diferentes de entender la cultura, la historia y hasta el deporte. Un movimiento de sensibilidad que nos ha acercado (o no) a la aceptación (o rechazo) de la diversidad.

Ha habido, y hay, encuentros y desencuentros pero no indiferencia ni desconocimiento.

Reconocer que nos encontramos en nuestra pequeña patria con las puertas y ventanas abiertas, involucrados en unos sucesos que nos amenazan y favorecen, unos sucesos que no se limitan a nuestra reducida casa y que hace presente y real una lógica interna que estos sucesos nos conducen a unas fronteras más alejadas.

## Ventajas e inconvenientes

Cuando nuestro cuerpo crece, cuando brazos y piernas se alargan hasta no caber en el traje que hasta entonces nos ha servido, en un primer momento se nos alegra el corazón porque vamos a comprar ropa y calzado nuevo. Sin darnos apenas cuenta nos estamos "vistiendo" con nueva administración hace años (más del 80% de las decisiones políticas y económicas relevantes se toman en Bruselas) del que el euro es sólo un complemento.

Pero enseguida nos damos cuenta que no sólo nuestra "casa" está mal administrada, sino que todas las de su alrededor están administradas de la misma manera, por lo que no se puede esperar nada bueno de la nueva gestión pública. Es la postura de los que perciben los riesgos antes que las oportunidades. Tienen razón.

Pero paradójicamente, también tienen razón los capaces de ver las oportunidades y caminar por la senda entusiasta de nuevos escenarios y nuevos retos.

Según el sistema de tolemaico la tierra ocupaba el punto central del Universo, mientras el Sol, la Luna y las estrellas giraban a su alrededor; Galileo nos condujo hasta la ciencia moderna adoptando el sistema copernicano. Con el sistema tolemaico, para los habitantes de la tierra, los cuerpos celestes eran estrellas errantes. Eran un problema. ¿Cómo podía ser que la estrella matutina y la vespertina fueran la misma estrella, en vez de girar en torno a la Tierra, como era debido? ¿Cómo puede ser que Alemania sea al mismo tiempo competencia y cooperante nuestro?

De hecho la palabra sistema tiene el sentido de dar unidad y armonía a lo que se dispersa. Y el sistema europeo es otro que el sistema español.

Fue un largo proceso de aprendizaje el que nos condujo desde los comienzos de Galileo hasta la ciencia moderna, y el poderoso empuje de su ciencia nos llevó, en el siglo XIX a aplicaciones técnicas tan amplias de nuestros conocimientos y capacidades, que empezó a hablarse de "revolución industrial", la cual sigue rugiendo sobre nosotros en oleadas siempre nuevas.

Estamos en ese momento en el que comienza una nueva etapa histórica plena de promesas y de riesgos, pero, de cualquier manera, apasionante.

Feliz 2002, feliz entrada en el euro. ●

**Dentro de poco será tan normal la referencia a precios en el mercado de Luxemburgo como en los de Logroño o Iruña, por ejemplo. Y eso, seamos o no conscientes, supone un acercamiento mucho más efectivo que cualquier Tratado que entre mandatarios se firma a bombo y platillo.**

# Embarazo y condiciones de trabajo

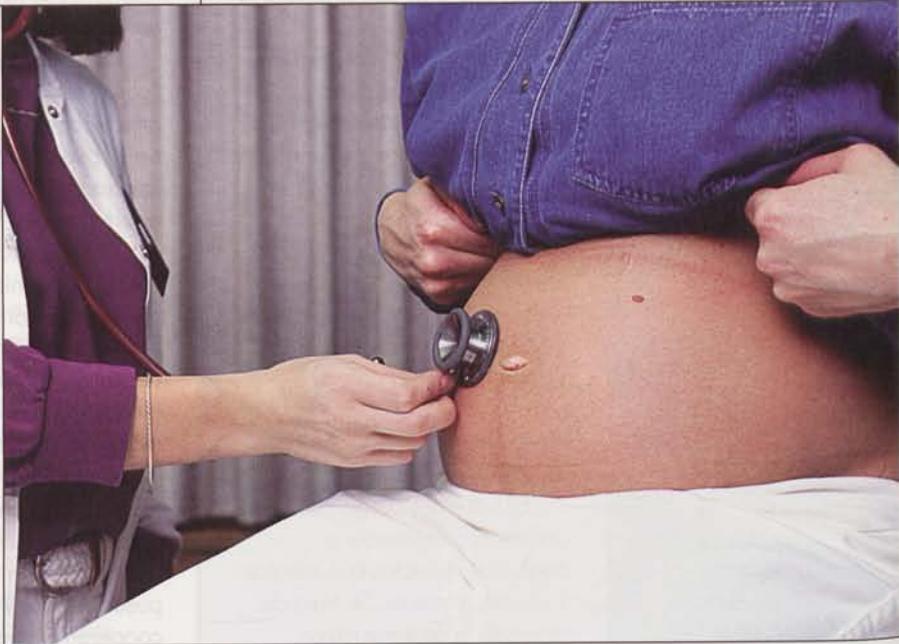
EXISTEN VARIOS FACTORES DE RIESGO DURANTE EL EMBARAZO SOBRE LOS QUE CONVIENE INCIDIR DE FORMA PREVENTIVA

Servicios de Salud Laboral División Automoción MCC

Entre los 25 y 44 años, es el grupo de edad en el que se produce el mayor número de nacimientos. La mujer embarazada sufre importantes modificaciones de su fisiología desde el inicio del embarazo. Ello trae consigo una serie de consecuencias: Fatiga, somnolencia, náuseas, vómitos, dificultad de concentración, etc.

Al cabo de unas semanas, los cambios morfológicos adquieren protagonismo: Aumento de peso, acentuación de curvaturas raquídeas, laxitud ligamentosa, posibles problemas venosos, etc.

Actualmente existe Legislación Nacional (Ley de P.R.L., Art. 26) y Legislación Comunitaria (Directiva 92/85/CEE) que protegen la maternidad y promueven la aplicación de medidas de mejora de la seguridad y salud en el trabajo de la mujer embarazada y en periodo de lactancia.



## Factores de riesgo

Analizando los distintos factores de riesgo a los que puede estar expuesta una mujer embarazada tenemos que tener en cuenta, sobre todo los siguientes riesgos:

**Riesgos químicos.** Existen gran cantidad de tóxicos que afectan la fertilidad, y una vez producido el embarazo son capaces de producir alteraciones irreversibles: mutagénicos, teratógenos, etc.

Cabe recordar que el daño de los cromosomas de las células reproductoras (tanto de hombre como de mujer) puede provocar partos prematuros o nacimiento de niños con aberraciones cromosómicas.

También el embrión es más sensible a las toxinas a las que está expuesta la madre, debido a los cambios tan rápidos que sufre el embrión y el feto, debido a la falta de mecanismo de desintoxicación y a barreras biológicas inmaduras.

Se deben prohibir la ocupación de puestos con exposición a:

Benceno, Plomo, Mercurio, Cadmio, Cobalto, Sulfuro de carbono, Cloroformo, Cloruro de vinilo, Esteres biofosfóricos, Dinitrofenol, Anilinas y homólogos, Benzidina y homólogos, Naftilamina y homólogos, Mercurio, Pesticidas, aquellos etiquetados como cancerígenos o mutagénicos y Sílice libre.

**Riesgos físicos.** Se desaconseja:

- Aire comprimido: Tareas utilizando equipos tipo taladradora.
- Hipertensión.
- Radiaciones ionizantes: Nunca sobrepasar 2/10 del límite de exposición personal reglamentario: 0'1 REMS.
- Ruido: Los riesgos de afecciones auditivas del feto en madres expuestas a ruido son importantes durante los tres últimos meses de embarazo, sobre todo las bajas frecuencias. Por ello se recomienda un límite de exposición inferior o igual a 80 dB no ponderados, de 8 horas durante los 3 últimos meses de embarazo. El ruido produce, además, estrés en la madre y ha sido asociado a bajo peso al nacer, parto prematuro, riesgo teratogénico, preeclampsia y descenso del lactógeno placentario.
- Posturas, carga física: Existe riesgo potencial en esfuerzo físico intenso y repetido, en bipedestación prolongada y en manipulación de cargas.

**Los riesgos de afecciones auditivas del feto en madres expuestas a ruido son importantes durante los tres últimos meses de embarazo, sobre todo las bajas frecuencias.**

## Nocturnidad

El trabajo nocturno ha sido asociado a una serie de problemas relacionados con el embarazo (abortos espontáneos, bajo peso al nacer, etc.). Estos desarreglos pueden ser explicados por la influencia del ritmo circadiano en el metabolismo y en particular sobre la función endocrina. La Ley de P.R.L. hace mención de este factor como elemento a evitar en embarazadas. ●

# Manifiesto a favor de las personas mayores

EL PROGRAMA SENDIAN ESTÁ GESTIONADO POR GIZARTEKINTZA-DEPARTAMENTO DE SERVICIOS SOCIALES DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA.

ICTE

**E**l Consejo de personas mayores y Gizartekintza-Departamento de Bienestar Social de la Diputación Foral de Gipuzkoa acaban de publicar el "Manifiesto a favor de las personas mayores. Ayudando a vivir", documento a través del cual se pretende lograr una sociedad menos discriminadora y más integradora, que promueva el reconocimiento y la aceptación de que la sociedad está formada por personas de distintas edades y que todas ellas tienen derecho a colaborar en su desarrollo y a disfrutar de sus recursos.

En el documento se recogen los principios que deben regir en una sociedad que quiera ser integradora, los derechos de las personas mayores y propuestas y recomendaciones sobre nuevas formas de pensar y actuar contra la discriminación de las personas mayores.



## Principios reguladores

**Principio de no discriminación negativa en razón de la edad.** Se debe combatir, y en último término eliminar, en todos los ámbitos los prejuicios, que con demasiada frecuencia y excesiva naturalidad, nos llevan unas veces a excluir a las personas mayores; otras a obstaculizar su participación, otras a tomar decisiones en su nombre y otras a responsabilizarlas de las dificultades presentes y, sobre todo, futuras de nuestro sistema de protección social.

**Principio de ciudadanía.** Este principio implica todos los medios para que, en su vida privada y en su vida social, las personas mayores tengan la oportunidad real, independientemente de que vivan en su domicilio o en un centro residencial, de ejercer sus derechos civiles, políticos, culturales, económicos y sociales, y de acceder, en garantía de este ejercicio,

a los medios de protección legal que resulten más adecuados para su defensa.

**Principio de solidaridad intergeneracional.** Se basa en el concepto de ayuda mutua, de reciprocidad en las relaciones entre quienes se encuentran en distintas fases del ciclo vital. En él se basa el actual modelo de seguridad social, denominado de reparto porque es fruto de un pacto intergeneracional, en cuyo marco, las prestaciones sociales se financian con cotizaciones de activos que, a su vez, confían en que futuras generaciones harán lo mismo.

## Derechos

**Derecho a la dignidad.** Reconocimiento del valor intrínseco de las personas, con pleno respeto de su individualidad, independientemente de su edad, sexo, raza o procedencia étnica, discapacidad, estatus socio-económico u otras condiciones personales o sociales.

**Derecho a la independencia.** Las personas mayores deben tener la posibilidad de seguir eligiendo, por sí mismas, su forma de vivir, de pensar, de actuar y de relacionarse.

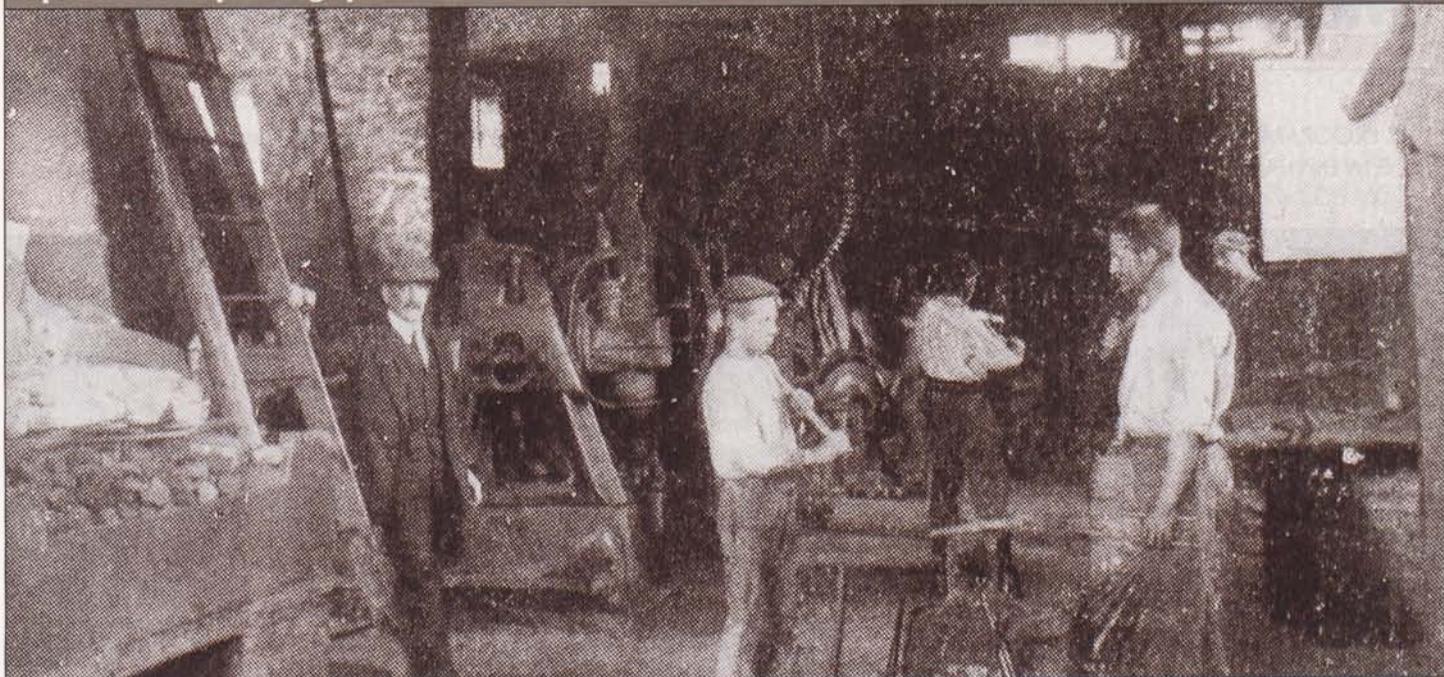
**Derecho a la participación.** Las personas mayores tienen derecho a permanecer integradas en la sociedad y a participar activamente en la misma, tomando parte en la formulación y en la aplicación de políticas públicas en particular, de las que afectan directamente a su bienestar y compartiendo sus conocimientos y experiencias con las generaciones más jóvenes.

**Derecho a la realización personal.** Derecho a seguir desarrollando plenamente su personalidad, sus capacidades y sus potenciales, y a dar respuesta a sus necesidades de expresión. Debiendo tener la posibilidad de participar en actividades laborales, educativas, culturales y recreativas, sin verse relegada a actividades estereotipadas e infantilizantes.

**Derecho al conocimiento y a la defensa de sus derechos.** ●

**"El programa Sendian destina diversos recursos de apoyo para evitar los desequilibrios personales y los desajustes familiares que afectan generalmente a los cuidadores; asimismo también se ocupa de prestar una mejor atención a la persona mayor".**

Un trabajador sujeta una barra caliente al rojo vivo con unas tenazas sobre el yunque, mientras un joven aprendiz se dispone a golpearla con una maza.



## Los últimos fabricantes de horcas (y II)

HASTA 1975 LAS HORCAS DE TRES PÚAS SE ELABORABAN DE FORMA ARTESANAL Y A PARTIR DE ESTA FECHA EL PROCESO FUE MODERNIZÁNDOSE, SOBRE TODO PARA LOS MODELOS DE MÁS PRODUCCIÓN.

Carmelo Urdangarín • José M<sup>o</sup> Izaga

**L**as horcas metálicas, al igual que otras muchas herramientas agrícolas, se fabricaban en fraguas artesanales, de manera que entre dos forjadores daban forma al acero a golpes de martillos y mazas, sobre un yunque. Su fabricación era unitaria, obteniéndose con medidas y formas aproximadas, dependiendo del oficio y del buen hacer del herrero.

A partir de 1930, Mugarza, Ugarte y Cía. inició su fabricación introduciendo paulatinamente criterios más industriales, y aportando sus conocimientos y técnicas de trabajo como forjadores. Se empezó a utilizar maquinaria y utillaje que fue reemplazando el esfuerzo físico del trabajador, y permitió simplificar las labores, a la vez que, obtener un producto más homogéneo en dimensiones, formas y calidad.

De esta manera, se pasó de obtener las estilizadas púas por golpeo, a hacerlo por adelgazado y estirado partiendo de

un trozo de acero más grueso y corto. Se conseguía introduciéndolo en el espacio entre dos rodillos enfrentados que giraban excéntricamente, de tal forma que, por presión sobre el material, se lograba el resultado deseado.

Esta máquina laminadora de forja, fue desarrollada y construida por Mugarza, Ugarte y Cía., de acuerdo con sus necesidades y los productos que fabricaba. Progresivamente, fue incorporando otras máquinas, como prensas mecánicas, que facilitaban el proceso de fabricación. Incluso hoy en día, se aprecia todavía la herencia de las técnicas de trabajo del pasado, así como el conocimiento del oficio, y el saber hacer del forjador manual artesanal.

### La fabricación actual de las púas

Algunos modelos, como el de tres púas se siguen elaborando con los métodos de trabajo utilizados en los años cincuenta y sesenta del siglo pasado. El proceso

comienza cortando un trozo de acero, con forma de cruz, la preforma a partir de una llanta de 90x12 mm. de sección y longitud de 6 metros, lo que se lleva a cabo en una prensa excéntrica, y seguidamente se pasa al primer grupo de máquinas o céluca, en la que dos forjadores van convirtiendo cada uno de los brazos de la cruz, en una larga púa, a base de estirarlos y adelgazarlos en sucesivas y numerosas operaciones.

Para conseguirlo, un trabajador calienta uno de los extremos (brazos) de la preforma en un horno a gas; y una vez caliente lo saca y sujetándolo con unas tenazas por un extremo lo introduce en una horquilla dispuesta sobre una mesa metálica y haciendo fuerza sobre la pieza, curva a mano y a ojo, uno de los brazos de la cruz. Seguidamente, deja la preforma o pieza en bruto en una nueva mesa junto al otro forjador que, a su vez, la coge usando también una larga tenaza y la introduce entre dos rodillos excéntricos de una laminadora, que giran

en sentido contrario.

Estos rodillos tienen en sus superficies hasta 13 ranuras cada una, en los que entra el brazo. A medida que giran, van comprimiendo y adelgazando, y a la vez, estirando el brazo.

El forjador, con habilidad y oficio, va metiendo y sacando la pieza caliente entre los rodillos sucesivas veces, pasándola de una ranura a otra, cada vez más estrecha, de forma que, poco a poco y tras 12 ó 13 pasadas, el brazo queda convertido en una larga y delgada púa de unos 50 centímetros de longitud, primero de sección cuadrada y al final redonda. El grado de estirado y el fin de la operación lo decide el trabajador, a ojo y en base a su experiencia. Terminada la forja de una de las púas, el forjador, sujetando la pieza caliente con las tenazas, la devuelve a su compañero, quien la introduce de nuevo en el horno con objeto de calentar otro de sus brazos, al tiempo que le entrega una nueva pieza caliente.

De esta forma, tras calentarlo sucesivamente y pasarlo entre los rodillos, cada uno de los brazos de la preforma inicial en forma de cruz, se va convirtiendo en una afilada púa o diente de la horca. Realizando todas estas operaciones, los dos trabajadores forjan una media de 56 horcas de tres púas a la hora.

### La elaboración del tubo

A continuación, la horca de tres dientes semielaborada pasa al segundo grupo de máquinas o células, en la que se fabrica el tubo o extremo en el que se introducirá el mango de madera y que es atendida también por dos trabajadores.

Para ello, vuelven a calentar la pieza por el cuarto extremo y sujetándola con unas tenazas, un trabajador la aplasta y adelgaza, pasándola, varias veces, entre dos rodillos giratorios, primero frontal y luego lateralmente, con lo que el material queda convertido en una especie de paleta ancha y delgada. Seguidamente, y todavía la pieza caliente, el trabajador la pasa al otro integrante del equipo,

quien, en una prensa, le corta el material sobrante utilizando un troquel con la forma apropiada, para pasarla a otra máquina del mismo tipo, en la que, por medio de presión en un utillaje, curva la paleta, de forma que sus extremos se solapen dejándola en forma de tubo, al que, incluso, se hace el agujero por el que pasará el clavo que servirá para fijar el mango.

Estas operaciones se hacen en lotes de tres piezas, que se sacan

una vez calientes al rojo, se saca y se introduce en un utillaje especial conformador accionado por aire a presión, que endereza cada una de las tres púas, al mismo tiempo que las deja paralelas entre sí.

El mismo trabajador introduce la pieza, aún caliente, en el utillaje de una prensa, de forma que cada púa quede sujeta en un alojamiento, quedando visible solamente la zona de unión de todas ellas. El útil gira hasta dejar la horca en posición vertical, con las púas hacia abajo y la prensa aprieta la herramienta dando la forma adecuada.

Realizadas estas operaciones el forjador pasa la horca a otro útil, que por presión, curva simultáneamente todos los dientes, dándoles la forma conveniente, y aún cuando la pieza está caliente se introduce en agua, de forma que, enfriándose rápidamente, el acero adquiere la dureza necesaria para evitar deformarse y desgastarse con el uso.

A cada una de las puntas de las horcas destinadas a usos agrícolas, se les da una forma afilada, calentando esta parte al rojo y golpeándola repetida y rápidamente en una máquina martilladora. Un trabajador experto realiza una última operación de acabado, inspeccionando todas las púas visualmente y golpeándolas a mano con un martillo, sobre un yunque.

Finalmente, la horca se granalla, se pinta y se le coloca el mango de madera, que puede ser de fresno, introduciéndolo a presión en el tubo con la ayuda de un útil, y se almacena para ser expedida a los clientes.

Actualmente la empresa fabrica horcas para distintos usos (heno, estiércol, remolacha, maíz, ...) y en cada caso distintos modelos, desde las de dos púas, hasta las de catorce.

Al igual que en el caso de las horcas se fabrican hachas de distintas clases (vizcaínas, canadienses, francesas, ...) o para distintos usos (poda, para bomberos, labra pulida, trocear o deportiva) y en cada caso, distintos modelos.



Juan Jauregi, especialista en la fabricación de hachas (3-XII-1976)

simultáneamente del horno y se transforman, una tras otra, para seguidamente sacar otras tres. En el caso de que la unión al mango se haga por medio de una espiga, se corta y da forma en una prensa. Entre los dos forjadores elaboran una media de 220 horcas a la hora.

### Operaciones finales

A continuación se pasa la horca al tercer grupo de máquinas, atendidas por un solo trabajador, en las que se termina de dar la forma y longitud correctas a las púas, y se les temple o endurece. Para ello, el trabajador introduce la horca en un horno alimentado por gas, de donde

# Arizmendiarietaren 25. urteurrenean

1. Zein izan da Arizmendiarietaren eta kooperatibismoaren ekarpen nagusia?
2. Gaur egungo kooperatibek islatzen al dute Arizmendiarietaren asmoa?

## Jose Mari Velez Mendizabal: Idazlea eta Eusko Ikaskuntzako kudeaketa arduraduna.

1. Nik uste, Arizmendiarietaren inguruan gizarte iraultza bat izan zela gure inguruan -Arrasateri nagokio, batez ere-. Horren ondorioz, industria iraultza erabatekoa gertatu zen, kooperatibismoa sortuz XX. Mendean Arrasaten bizi izandako bigarrena, hain zuzen, lehena Union Cerrajeraren sorrerarekin izan baitzen. Dena den, gizarte eta industria planteamendu berrietarako hazia Arizmendiarieta Arrasatera azaldu aurretik ez ote zen galdegin diot nik askotan neure buruari. Arizmendiarietak bikain jorratu zuen ortua, teknika berriak aplikatuz eta uzta halakoxea izan da, ezta? Baina horren meritua Arizmendiarieta eta bere jarraitzaileen artean banatu behar delakoan nago. Oso harreman azalekoa izan dut nik kooperatibismoarekin. Miresten ditut, hala ere, kooperatibismoa posible egin duten milaka lagun anonimo horiek, eta -zer esanik ez- beren ibilbide teknikoei esker etorkizun pertsonal ederra zuten 1956ko gazte bultzagile eta ameslari haiek. Herri oso baten ongizatearen alde egin zuten apustua, eta ez da txikia izango, ez, alajaina!, euren barne satisfazioa. Ondasun materialei begira hain aberatsak izango ez diren arren, edo, agian, horrexegatik.
2. Ez naiz inoiz kooperatibista izan, nahiz eta normala den bezala Arrasaten txikitatik bizi izan dudana kale eta lagunaren arteko giroak kutsu kooperatibista izan duen, neurri handi batean. Beraz, kooperatibismoaren hari nagusiak ezagutzen baditut ere, ez naiz gaian aditua. Nolanahi ere, garaiak garai eta gizakiak gizaki, teoria eta doktrina guztiak aldatuz joan dira denboraren poderioz, eta gure kasuan ere kooperatibismoa uneko errealitatera egokitu beharrean egongo dela pentsatzen dut.
3. Euskal Herriari gizarte modelo baten ekarpena egin dio kooperatibismoak. Lehen komentatu dudana errealitaterako egokitzen ematen ari dela uste dut. Horra hor, adibidez,

**“Nolanahi ere, garaiak garai eta gizakiak gizaki, teoria eta doktrina guztiak aldatuz joan dira denboraren poderioz, eta gure kasuan ere kooperatibismoa uneko errealitatera egokitu beharrean egongo dela pentsatzen dut”.**

3. Zeintzuk dira mugimendu kooperatiboaren etorkizuneko erronkak? Zein ekarpen egin diezaioke Euskal Herriko gizarteak?

Mondragon Unibertsitatea eta industria kooperatibisten arteko plangintza burutsua, berrikuntza eta garapenerako. Mende berriari begira, gure gizarteak orainxe behar duen iraultza berriaren atarian gaudela iruditzen zait.

## Ramuntxo Kamblong: Iparraldeko EAJko kidearen buru.

1. Pertsona bakoitzaren ahalak garatzeko posibilitatea eta kolektibitate batena denbora berean, formakuntzaren eta lankidetzaren bidez, hori izan da ekarpen nagusia. Egoera eta giro oso sail batean Arizmendiarietak jakin du bere irakaspenen eta lekukotasunaren bidez, mugimendu sozial handi bat sorrarazten, jende langile askoren izpiritua piztuz esfortzu bat egiteko, lantegiok sortzeko eta garatzeko, lan munduan horretarako era berri bat sortuz lankidetzari esker. Gaur egungo euskal gizarteak ikusten da zer eragina izan duen horrek kudeaketan, lantegi taldeen eraketan eta hauen garapenean. Euskal gizarteak kooperatiba sareak ekarri diona nabaria da. Gainera sail askotan jokatu da kooperatibismoa: ez bakarrik industrian, eraikuntzan edo nekazaritza produktuk zabaltzen, baizik eta irakaskuntzan, osasungintzan, salerosketa etxe handien erronkan ere...
2. Nik uste dut baietz neurri handi batean. Ezaugarri batzuk aipatzeagatik: a) Formakuntzari eman lekua: lehena eta garrantzitsuenak, hasirik Eskola Politeknikotik, gaurko Mondragon Unibertsitateraino. b) Nahiz ahal apalekin abiatu, ez du beldurrik izan, harta hortatik, bere esperientziaren zerbitzuko diru bilketa muntatzea, C.L.P.-Euskadiko Kutxaren bitartez. Empresa kudeantza bere osotasunean ikusten zuten Arizmendiarietak, ikerkuntza barne (ik. Ikerlanen sorrera). d) Izpiritua beti irekia, biziko gauzei beti lotua izan da Arizmendiarietak langileen (hobeki erran eta lankideen) bizia hobetzeko. Osasun sailan Lagun Aro muntatuz, bai eta Arrasateko Poliklinika.
- 3.- “Beti berri behar da” zioen Arizmendiarietak. Gaur egun individualismoa nagusitu da gure gizarteak. Gu baino gutxiago aurreratutako diren herrietan kooperatiba anitz sortzen da garapen ekonomiko-sozial bat segurtatzeko: Indian (hemen dago kooperatibarik gehien). Hego-Amerikan, Afrikan, kooperatiben erakundeak esker lagundu behar dira mugimendu horiek.

**Euskaldunon Egunkaria  
Igendeko KZ  
2001eko azaroaren 25a**

# Besaide, punto de encuentro

Eukeni Olabarrieta

LA PROPUESTA DE ESTE MES CONSISTE EN UN PASEO SALUDABLE HASTA EL LUGAR DONDE SE DAN LA MANO BIZKAIA, ARABA Y GIPUZKOA.



más los conjuros, procesiones, misas, rosarios, y bendiciones de los curas de Mondragón para espantarla; la gota que colmó el vaso fue la construcción de la ermita de la Ascensión en un collado que separa las dos cotas de Udalaitz y de la que hoy no quedan más que unas piedras esparcidas por el suelo. Mari huyó para refugiarse en Anboto, réplica del Udalaitz, dos macizos que vistos desde el este son como dos grandes pirámides.

Seguimos el camino que discurre entre pinos salpicados de vez en cuando por algunas hayas, más tarde por un encinar bajo, y a medida que avanzamos el paisaje se va abriendo permitiéndonos contemplar bellos parajes.

Enseguida llegamos a una fuente de piedra, construida en 1956 en la que se puede descansar y echar un trago de sus

Una bonita forma de terminar este año o de comenzar el que viene es con una excursión plácida, apta para todos, incluso para los poco entrenados y con forma física regularcilla. Y si además el destino es el punto donde se dan la mano Bizkaia, Araba y Gipuzkoa, se le añade un encanto más.

Vamos pues a Besaide, y aunque se puede llegar desde muchos sitios, el punto de partida vamos a situarlo en el barrio de **Udala**, anciana anteiglesia de Arrasate, que colgada en la ladera del áspero macizo de **Udalaitz**, conserva todo el sabor de nuestros viejos pueblos de montaña. Si es andarín puede subir a pie desde el mismo Mondragón; aunque es todo cuesta arriba, el esfuerzo merece la pena por las vistas que goza durante el trayecto. También las puede contemplar subiendo en coche. Tanto a pie como en coche la carretera termina en Udala. El tosco campanil de su recoleta iglesia se alza airoso de cara a **Murugain**, **Jarindo** y **Anboto**, desafiando a la naturaleza y al paso del tiempo. Nevado es como de postalita, y en otoño digno de un óleo. Cualquier estación es buena.

De la misma iglesia, un poco por detrás, parte un camino dirección oeste, y no hay más que seguirlo; en las bifurcaciones la señalización hacia Besaide es perfecta y no hay posibilidad de error. Es prácticamente llano con pequeñas subidas y bajadas. Inicialmente seguimos la ladera sur de Udalaitz, mojón del Alto

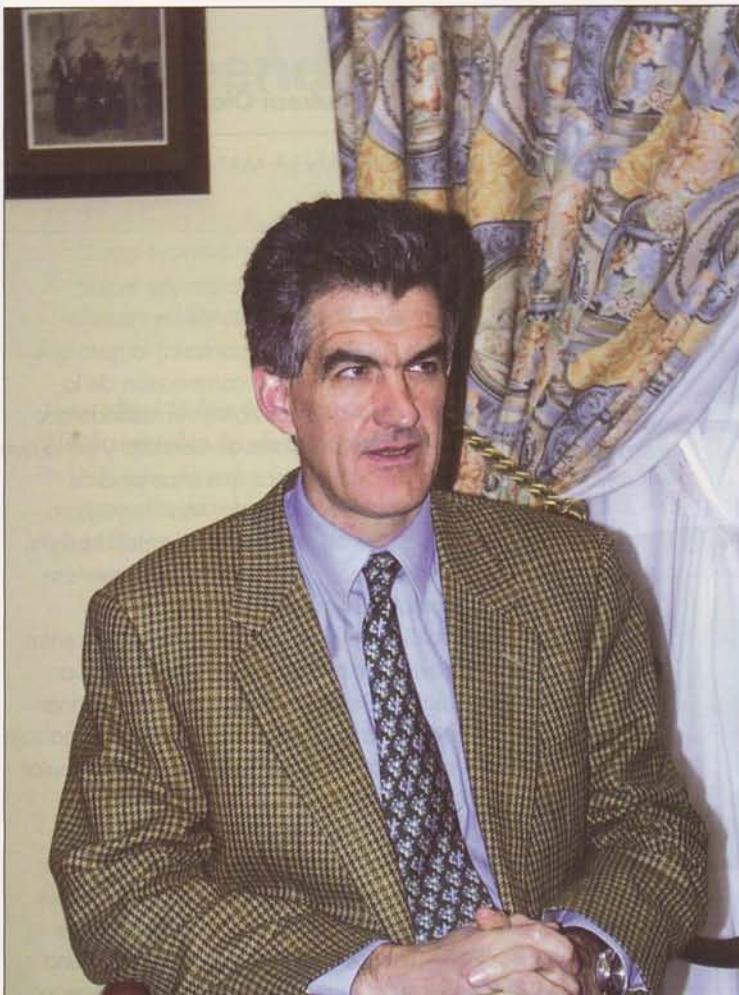
Deba, monte mítico y emblemático, atalaya del Deba. Dicen que aquí hay un tesoro escondido que nadie sabe dónde está. En este monte tuvo su morada Mari, el genio femenino de las cumbres, hasta que no pudo resistir

frescas aguas. En la fuente convergen caminos que vienen de Elorrio, y del valle de **Atxondo**, y no hay más que seguir una pendiente a la izquierda, mirando hacia el oeste, para llegar a nuestro punto de destino situado a unos pocos metros. Disfrute de este tramo final porque las vistas lo merecen: al oeste el Valle de Atxondo, las paredes rocosas del Anboto, los picachos de **Etxarte**, y al este la sierra de **Aizkorri**, **Gurutzeberri**, etc.. una borrachera de montes.

En Besaide podrá contemplar los dos monumentos que señalan el punto de encuentro: el viejo y el nuevo, éste construido hace pocos años y diseñado por un japonés.

De Udala a Besaide se tarda una horita a paso normal, tranquilo, y la vuelta se puede hacer por el mismo sitio a no ser que quiera seguir la excursión y subir a Tellamendi, bajar a Atxondo, ... desde Besaide se puede ir a cualquier sitio. Si vuelve a Udala es muy recomendable para reponer fuerzas disfrutar de un choricito acompañado de un traguito de vino o una sidra, hay varios bares a unos doscientos metros de la iglesia; le sabrán a gloria. ●





## Juan Mari Otxoa

BURTSAKO ADITUA

R. M. E.

**LAGUN-ARON HASI ZEN JUAN MARI BURTSAKO MUNDUA GERTUTIK EZAGUTU ETA IKERTZEN.**

**JADANIK 20 URTE IGARO DIRA ETA GAUR EGUN ANALISTA ETA GESTORE LANAK BETETZEN DITU BILBOKO BURTSAN.**

### **Nola heldu zara Bilboko Burtsan lan egitera?**

1980an hasi nintzen Lagun-Aron lanean, inbertsio departamentuan. Garai hartan pertsonala arlo desberdinetan espezializatzeko beharra ikusi zen eta ni burtsaren nondik norakoak ezagutzen eta ikasten hasi nintzen. Bost urte egin nituen bertan, 1985 arte, eta egia esan, momentu honetan dakidan gauza asko bertan ikasitakoak dira.

Gero, urte pare batean Donostiako Banco Guipuzcoan egin nuen lan eta ondoren Suitzara joan nintzen, Estatutik kanpoko burtsaren funtzionamendua ezagutzeko asmoz, baina 87an burtsa-krak handia gertatu zen eta espero baino lehen, bueltatu egin nintzen. Hemen, Bilbon sortu zitzaidan burtsako analista eta gestorea izateko aukera eta han daramatzat jada 12 urte.

### **Hainbeste urteren ondoren, burtsako aditu bihurtu zara? Zein da zure lana konkretuki?**

20 urte daramatzat arlo honetan lanean, beti burtsan kotizatzen duten enpresen inguruan, eta ez dakit aditua naizen ala ez, baina esperientziak asko esan nahi du arlo honetan. Gure lanari dagokionez, ekonomiaren gorabeherak aztertzen ditugu, eta ekonomiarekin lotuta dauden faktoreak: enpresak, interesak, prezioak, kotizazioak, zein momentutan eta zertan inbertitu behar den, eta abar.

### **Azaldu iezaguzu edozeinek ulertzeko moduan, nola funtzionatzen duen burtsak.**

Lehendabizi erantzun tipikoa botako dizut: burtsak nola funtzionatzen duen zehatz-mehatz jakingo banu, aberatsa izango nintzateke eta ez nuke lanik egingo.

Serio jarrita, burtsa oso mundu berezia da, ekonomia bera baino urte pare bat aurretik doalako. Esate baterako, momentu honetako egoera ekonomikoa oso txarra da eta oso perspektiba ezkorak daude datorren urterako; baina burtsa, nahiz eta iraileko atentatuaren ondoren asko jaitsi, momentu honetan errekueratzen ari da. Jendeak ez du fenomeno hau ulertzen, eta askok galdetzen digute "nola liteke enpresak dirua galtzen egotea eta burtsak gora egitea?" Baina kontuan hartu behar dugu momentu honetan burtsa 2003-2004ra begira funtzionatzen ari dela.

### **Horren ondorio gisa, zuzena da hemendik bi urtetara ekonomia errekueratuko dela uste izatea?**

Bai, ez da guztiz okerra hori uste izatea, baina faktore asko daude jokoan.

Nolabait momentu honetako egoera ekonomikoa aztertzen badugu, hiru gune hartu behar ditugu kontuan; Ipar Amerika, Japonia eta Europa. Ipar Amerikako egoera oso txarra da momentu honetan, teknologien inguruan sortu ziren perspektibak behera etorri direlako eta irailaren 11ko atentatuaren ondoren, prezioak igo beharrean jaisten ari direlako. Horren ondorio

**"2003an be**

zuzenena langabezia eta kontsumoaren jaitsiera dira. Beste alde batetik, erreserba federalak hamaika aldiz jaitsi ditu interesak azken hilabeteotan; historian lehenengo aldiz gertatu da horrelako zerbait.

Japonian, bestalde, azken bi urteotan bizi duten egoera ekonomikoa katastrofiko gisa defini daiteke, eta azken hamaika urteetako ere oso gogorra izan da. Deflazioa gertatzen da, hau da, prezioak behera doaz eta interesak ezin dira gehiago jaitsi, zeroan baitaude. Aurreikuspenen arabera, aurten hazkunde negatiboa izango dute eta baita datorren urtean ere.

Europan, berriz, Alemania har dezakegu erreferentzi bezala, eta momentu honetan ekonomikoki atzera doaz.

Laburtuz, munduko hiru bloke handietan batera ez da horrelako egoerarik gertatu azken 25 urteetan eta azken ehun urteetan lau aldiz bakarrik izan da: Munduko Lehen eta Bigarren Gerrateetan, 29ko krisian eta 74ko petrolioaren krisian.

### **Eta munduko egoerak gure artean eragin zuzena du, ezta? Zein egoera aurreikusten da?**

Bai, gure artean, une honetako egoera ez da bat ere ona, baina jadanik hainbat neurri hartu da egoera hau nolabait gainditzeko: esate baterako, Espainiako Bankuak interesak jaitsi egin ditu, urtea 6,5ean hasi genuen eta momentu honetan (abenduarien 12an) 1,75ean daude. Neurri hauek eragina izateko denbora beharko da eta teoriarik komentatzen denez, datorren urte hasiera oso gogorra izango da eta urtearen amaiera edo 2003rako ekonomia berriz ere erreperatzen joango dela aurreikusten da.

Baina, beste faktore berri bat ere kontuan hartu behar da ziklo honetan: terrorismoa. Irailaren 11ko atentatuaren ondoren izan den egoera ikusirik, beste atentatu bat izanez gero, inork ez daki zer gerta daitekeen.

### **Zer erosten da burtsan eta nork eros dezake?**

Burtsan enpresa zatitxoak erosten dira, akzioak, eta akzio horren prezioa lotuta dago enpresa horren irabaziekin; hau da, enpresa ondo badoa igo egingo da merkatuan eta aurreikuspenak baino okerrago badoa, jaitsi egiten da akzioa. Horren harira, oso adibide ona dugu gure artean, izan ere Terraren inguruan oso perspektiba onak jarri ziren orain dela urtebete gutxi gorabehera, eta jende askok inbertitu zuen horretan; baina aurreikusitakoa ez da bete, eta jaitsiera izugarria jasan du Terrak, %85ekoa. Ondorio zuzena da horretan inbertitu zutenek dirua galdu dutela.

Jende askok inbertitzen du burtsan. Egia esan, Espainia mailan, legiazio fiskala nola dagoen ikusirik, ez dago dirua aurreratzeko aukera handiegirik, fondoan bidez ez bada. Kaleko jendeak inbertsio fondoetan inbertitzen du, eta horien artean arrisku gutxiak edo arrisku handiak aukeratu dituzte. Egia esan, luzera inbertituta, diru gehien burtsan irabazten da.

Oso perspektiba ezkorrak daude datorren urterako; baina burtsa, nahiz eta iraileko atentatuaren ondoren asko jaitsi, momentu honetan erreperatzen ari da

### **Nola inbertitu behar da burtsan?**

Lehendabiziko gomendioa da bizi izateko behar den dirua ez inbertitzea. Bigarren gomendioa: dibertsifikazio handiarekin inbertitzea, ez bakarrik enpresa bateko edo besteko akzioak erosiz, baizik eta askorenak. Hirugarrenik, sekula ez da jokatu behar merkatuan zabaltzen diren zurrumurruek arabera: esaten didate Terra asko igoko dela, edo esan didate egoera txarra dagoela eta diru guztia ateratzeko. Burtsan inbertitu behar da dirua aurreratzeko, produktu desberdinak erosiz eta epe luzera utziz. Horretaz gain, astero akzioak nola doazen jarraitzen duen horietarikoa bazara, eta behera doazenean lorik ere egiten ez baduzu, ez inbertitu burtsan.

Persona gehienek oso txarto jokatzen dute burtsan, egoera oso ona denean inbertitzen dutelako, eta txarrera doanean diru guztia ateratzen dutelako.

### **Burtsaren munduak badu hizkuntzarik? Euskarak badu tokirik?**

Momentu honetan erdara eta ingelesa dira burtsako hizkuntzak, baina epe ez hain luzean burtsa bakarra, merkatu bakarra izango dugu Europan eta ingelesa izango da erabiliko den hizkuntza. Euskara, euskaldunok gure artean hitz egiteko besterik ez da erabiltzen.

### **Goizean goiz etxetik irten eta afal ordura arte ez zara etxera iristen. Baduzu denbora librerik?**

Bai, zorionez bai. Etxean nahiko ondo banatuta ditugu ardurak eta nahiz eta aste barruan denbora gehiegirik izaten ez dudan arren, gustuko dut irakurtzea, argazkilaritza, eskiatzea, ... ●

Momentu honetan erdara eta ingelesa dira burtsako hizkuntzak, baina epe ez hain luzean burtsa bakarra, merkatu bakarra izango dugu Europan eta ingelesa izango da erabiliko den hizkuntza.



## El concierto económico y la economía vasca

Departamento de Estudios de Caja Laboral

Se trata de un libro de enorme actualidad que ha sido recientemente publicado por Caja Laboral. En sus páginas se analizan los principales rasgos del Concierto Económico vasco así como las consecuencias que ha tenido la institucionalización de este sistema -ratificado en 1978- en la economía real de nuestro país.

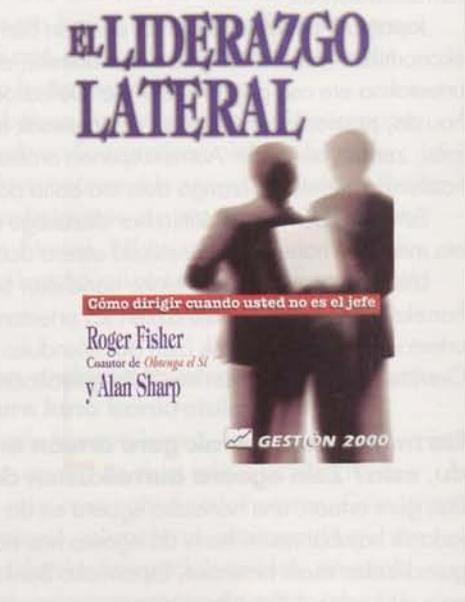
Asimismo, esta publicación dedica un capítulo expreso a la realidad socioeconómica vasca, e incluye diversos indicadores -económicos, sociales y de dinamismo- que proporcionan al lector una radiografía comparativa con el resto de comunidades del Estado español. Es un libro de lectura recomendada.



## Cuadernos de las Cooperativas de Consumidores

Confederación española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios

Segundo número de esta revista que pretende dar una idea de la dimensión y la actividad de las cooperativas de consumidores. En este número, entre otras cosas, se presentan los datos básicos de este sector cooperativo, se ofrecen algunos documentos sobre el II Congreso de Hispacoop celebrado en junio de 2001 -entre los que cabe destacar una conferencia pronunciada por Koldo Saratxaga, coordinador del proyecto Irizar-, y se puede leer una interesante mesa redonda sobre los derechos de los consumidores y la transparencia de mercado. También se publica un artículo sobre la Fundación Grupo Eroski, en el que se explicitan los objetivos sociales de esta Fundación.



## El liderazgo lateral

Roger Fisher / Alan Sharp

¿Cómo se lidera un grupo cuando no se es jefe? ¿Cómo se es eficiente cuando se necesita una acción conjunta?

Los autores de este libro tratan de aportar en estas páginas sus respuestas a estas interrogantes.

Haciendo acopio de su gran experiencia como negociadores, mediadores y consultores organizacionales, los autores del libro introducen la técnica del liderazgo lateral y ofrecen en esta nueva obra las herramientas prácticas que todo ejecutivo necesita para influir en sus colegas y lograr los resultados que desea.

# El proyecto San Clemente (Colombia)

TENIENDO EN CUENTA LAS MATERIAS PRIMAS LOCALES (FRUTAS Y VERDURAS, CARNE Y LECHE) SE HAN PUESTO EN MARCHA TRES TALLERES AGROPECUARIOS QUE CUMPLEN DOS OBJETIVOS BÁSICOS: EL EDUCATIVO Y EL SOCIO-PRODUCTIVO.

**U. V. Larrakoetxea**, Licenciado en Humanidades-Empresa y miembro de LANKI.



**Sebastián Uribeberria**

**E**l Proyecto San Clemente se ubica en la Cordillera Occidental de Colombia, en el Corregimiento de San Clemente, en los términos del Municipio de Guática, Departamento de Risaralda. ●

## ¿En qué consiste el Proyecto San Clemente?

En los inicios de la década pasada, reflexionamos en los círculos educativos y sociales de San Clemente y Guática sobre las actividades agropecuarias que se desarrollaban diariamente y llegamos a la conclusión de que no eran rentables. La inconformidad era profunda ya que no había posibilidades de romper el círculo de la pobreza: trabajo de campo de forma individual, producción que no alcanzaba los niveles de calidad y cantidad, ... Tomando como base esta realidad, el Instituto San Clemente implantó el Bachillerato Agroindustrial para toda la enseñanza secundaria del colegio, como referente indiscutible a la hora de planear el desarrollo local y regional. En esta línea, se solicitó al Gobierno una ayuda para la construcción y dotación de tres talleres agroindustriales (derivados vegetales, derivados lácteos y derivados cárnicos) pero fue denegada, por lo cual nos dirigimos a varias ONGs y paulatinamente fuimos consiguiendo recursos económicos para lo que denominamos "Proyecto San Clemente".

**"La comunidad sanclementeña tiene muchas esperanzas puestas en este proyecto y quiere ser partícipe de las ventajas que las tecnologías aportan al beneficio de la población campesina".**

## ¿En qué fase de desarrollo se encuentra actualmente?

En este momento están finalizadas todas las obras. Los tres talleres se encuentran en funcionamiento, y cumplen una doble misión: la educativa y la socio-productiva. Asimismo, con el apoyo de la ONG "Harreman" se está desarrollando el proyecto pecuario en la granja del colegio, que es complementario al de los talleres agroindustriales. De esta manera, tanto los alumnos como los padres de familia y los mismos campesinos pueden ir asimilando en la práctica el concepto dinámico de "cadenas productivas", que consiste en trabajar con todos los eslabones de una empresa agropecuaria integral: materia prima, sacrificio, procesos de transformación, cadena del frío, transporte, ventas, capital de trabajo, aportes, mano de obra, tecnología, información de mercados, ...

Con toda esta gama secuencial de objetivos y actividades se requieren superar en la medida de las posibilidades, los bajísimos ingresos de las familias campesinas, el desempleo, el atraso tecnológico, etc.

## ¿Cómo ha sido acogido por la población de la zona?

Se puede afirmar que este proyecto ha constituido una gran novedad, tanto a nivel local como regional. La comunidad Sanclementeña tiene muchas esperanzas depositadas en lo que se está haciendo a través de este proyecto y quieren participar en las ventajas que suponen las tecnologías que se están adoptando para beneficio de la población campesina. Asimismo están muy agradecidos por todas las ayudas que les han llegado desde el País Vasco.

En cuanto a mi labor en todos estos proyectos, llegué a San Clemente con el ánimo de desarrollar un trabajo educativo, en calidad de religioso marianista, para poder encaminar a la juventud por el camino del bien y la verdad. Pero también tenía deseos de emprender una labor social entre la población marginada campesina con todas las energías y creatividad que me fueran posibles. Fui buscando mi propio camino mediante análisis y diálogos con mis compañeros de comunidad, los docentes, los líderes, las autoridades, los productores, ... Fue así como me di cuenta de que debía encaminar mis acciones hacia proyectos específicos e integrales que beneficiaran a la comunidad campesinas. De esta manera, he desarrollado estrategias de trabajo en equipo con los beneficiarios y he establecido "puentes" con las ONGs externas para la consecución de los recursos económicos. ●

# Auzo Lagun Emakumea eta enpresa

- KOKAPENA: ARRASATE (GIPUZKOA)
- ELKARKETA: NEKAZAL ELIKADURA. BANAKETA TALDEA
- EGITEKOA: ERRESTAURAZIOA, GARBIKETA, OSASUN ZERBITZU INTEGRALA ETA PLATER KOZINATUAK.
- LANGILEGOA: 1524 PERTSONA.
- 2000.EKO FAKTURAZIOA: 4.962 MPTA.



## Miren Eraña (30 urte) Formazio teknikaria

### Gizartearen ispilu

Enpresa munduan ikusten ditugun gizon eta emakumezkoen arteko diferentziak gizarte mailan ematen diren berdinak dira. Uste dut enpresa mailako egoera, gizarteakoaren ispilua besterik ez dela. Egia da, urteekin bilakaera handia eman dela eta nolabait emakumeon egoera hobetu egin dela bi arlotan, baina lan asko dago egiteko, emakumeongatik hasi eta gizonezkoen mentalitatea aldatu arte. Historikoki sexu bakoitzari atxiki zaizkigun estereotipoak oraindik ere indarrean dira.

### Auzo Laguneko sorrera

Gure enpresaren baitan, kontuan hartu behar da Auzo Lagun emakumeek sortutako enpresa izan zela, emakumeek lan egiteko, eta betidanik lan egin dugun arloan gainera: sukaldaritzan eta garbiketean. Urteen joan etorriarekin gizonezko batzuk ere sartu dira lanera, baina oso bitxia den fenomeno gertatu da enpresa honetan: gehiengo emakumeak izanik, goiko postuetan gizonak daudela, gerentea esate baterako, gizonezkoa da.



## Idurre Uribarren (23 urte) Sukaldaria

### Errekonozimendua

Nik sukaldean egiten dut lan eta oso gizonezko gutxi daude bertan, baina gezurra badirudi ere, askotan beraiek eginiko gauzak errekonozimendu gehiago lortzen dute, ez lan gehiago edo hobeto egiten dutelako, gizonezkoak direlako baizik. Guretik kanpo ere gizonezko sukaldariak famatuagoak dira. Aurrera begira, uste dut hortik joan behar dela emakumeon egoeraren garapenean, bakoitza denagatik errekonozituz.

### Mentalitatea aldatu behar da

Etorkizunera begira, inportanteena emakume zein gizonezkoen mentalitatea aldatzea da. Sukaldean ni baino nagusiago diren emakume askok oraindik ere beraien soldata lagungarri bezala kontsideratzen dute, eta batzuk, egiten duten lana ere bigarren mailakoa izango balitz bezala ikusten dute. Horrelako ideologiari buelta emateko denbora asko pasatu beharko da.



## Gotzone Heriz (31 urte) Osasun zerbitzuaren arduraduna

### Enpresa kontzeptua aldatu da

Auzo Lagunek enpresa bezala bizi izan duen bilakaera izugarria izan da, eta momentu honetan gestio zein barne funtzionamenduari dagokionez beste sektore bateko enpresa batek izan dezakeen arazo berdinak ditugula uste dut. Hala ere, oraindik jende asko harrizten da bertan ezagutzen gaituenean, Auzo Lagun eskuetan fregona bat daukan emakume batekin edo ta sukaldari batekin lotzen zutelako, baina momentu honetako Auzo Lagun hori baino gehiago da, eta ez

da behar bezala baloratzen, enpresa industrialia betidanik inportanteagoa kontsideratu izan delako.

### Gizarteko zerbitzuak aldatu

Gerora begira, enpresa barruan emakumeon egoera alda dadin, gizarteko zerbitzuak ugaldtu beharko dira, herrialde nordikoetan gertatu den bezala, nolabait emakumeon bizitza pribatua eta soziala, laboralarekin konpaginatu dezagun.

## Socio de Duración Determinada, ¿más eventualidad?

**D**urante las últimas fechas se ha realizado desde la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi una serie de iniciativas destinadas a fomentar, por medio de charlas y artículos, el uso de la figura de "Socio de Duración Determinada" (SDD) en las cooperativas.

La figura del SDD se generó según ley de junio 1993, siendo reformada en junio 2000, permitiendo que el socio trabajador obtenga los derechos y obligaciones del resto de socios con la salvedad de que la vinculación con la cooperativa tiene un plazo de finalización prefijado.

Desde la óptica del trabajador este modelo de contratación tiene una serie de implicaciones económico-laborales (contribución S.S., derecho desempleo, capitalización paro...) que cada persona tendrá que estudiar particularmente. Asimismo, esta figura puede permitir una mayor integración del trabajador en el devenir de la cooperativa, pudiendo utilizarse como una magnífica vía de entrada a nuevos socios.

Desde el punto de vista de la cooperativa otro aspecto muy importante es la redefinición que en la ley se da de los porcentajes máximos permitidos de contratos no indefinidos, ya que con la incorporación de la figura de SDD, los límites establecidos son: SDD < 20% socios indefinidos, y SDD + contratados < 50% socios indefinidos. Nos encontramos ante un nuevo marco de contratación, muy goloso desde el punto de vista empresarial y muy peligroso desde el punto de vista social, en el que es posible reducir notablemente el porcentaje total de Socios Indefinidos, es decir aumentar la eventualidad en nuestras cooperativas.

Recientemente, hemos asistido a una jornada informativa sobre el tema que nos ocupa, y hemos podido comprobar cómo se cumplían nuestros negros augurios: el verdadero interés que motiva a muchas de nuestras cooperativas a tratar de promover la figura de SDD es única y exclusivamente solucionar sus problemas de

eventualidad. Para nada valores cooperativos o incentivos ideológicos para retener y convencer con este nuestro proyecto diferenciado a nuestros jóvenes. Se trata, en definitiva, de buscar argumentos para convencer a más y más personal contratado de que pase a ser S.D.D. porque esto interesa desde un punto de vista estrictamente empresarial.

Resulta muy triste y grave a la vez que el fin último sea aumentar la eventualidad, más allá de los límites permitidos para los puestos de personal contratado, escudándonos en supuestos valores de integración cooperativa... Es necesario que cada cooperativa se plantee sus objetivos y motivaciones, presentándolos a los socios (y posibles incorporaciones) con honestidad y obrando en consecuencia.

Al mismo tiempo, como miembros del MCC que somos, seguimos echando de menos mecanismos de control ante este tipo de situaciones. Empresarialmente los hay todos, pero... ¿y socialmente? Tal vez el próximo Congreso nos dé algún tipo de herramienta para paliar estos desequilibrios.

Consejo Social de Fagor Arrasate

**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).**

**TU Lankide Errekdazio Kontseiluak Gabon Jai Zoriontsuak eta Urte Berri On opa dizue.**

**El Consejo de Redacción de TU Lankide os desea unas Felices Fiestas y un próspero Año Nuevo.**



Aro Leasing • Caja Laboral • Lagun Aro  
Lagun Aro Vida • Seguros Lagun Aro

Batz Sistemas • Cikautxo • Fagor Ederlan • Nova Paranoa • Fundiciones Brasileiras • Galdan • Automódulos  
Fit Automoción • FPK • Modutek • Luzuriaga Tafalla • Luzuriaga Usurbil • Maier • Chromeco • Ferroplast  
Mapsa • Promoauto • Coaisa • Giasa • Masa • Consonni • Copreci • Zerco • Eika • Czeika • Fondeik  
Embega • Fagor Electrónica • Matz-Erreka • Orkli • Tajo • Orona • Biurrarena • Ecotècnia • Altamira  
Vendaval • Rochman • Urssa • Vendaval • Rochman • Urssa • Etoroki • Lana • Vicon • Dikar • Wingroup  
Eredu • Orbea • Ederfil • Hertell • Irizar • Urola • Alecop • Manchalan • Prodeso • Alkargo • Coinalde  
Danona Litografía • Elkar • M-Graphics • Rotok • Oiarso • Osatu • Domusa • Edesa • Fagor Electrodomésticos  
Extra Electromanager • Geyser Gastech • Mc Lean • Wrozamet • Coinma  
Danona • Fagor Industrial • Fagofri • Kide • Fagor Automation • Diara • Enyca • Conet • LKS CDEE  
LKS Consultoria • LKS Ingeniería • LKS Intelcom • Indiser • MSI • I3S • Ondoa • SEI • Aurrenak • Batz  
Fagor Arrasate • Fagor Sistemas • Cima Robotique • Dimaq Torello • Ona-Pres • Danobat • D+S Sistemas  
Estarta Rectificadora • Goiti • Lealde • Soraluze • Doiki • Egurko • Latz • Ortza • Zubiola

Consum • Erein Comercial • Eroski • Erama • Forum Sport • Erosmer • Auzo-Lagun • Comislagun  
Jangarria • Barrenetxe • Behi-Alde • Miba • Unekel

Ideko • Ikerlan • MTC • Arizmendi • CIM • ETEO • Goierri • Irakasle Eskola • Lea Artibai  
Mondragón Eskola Politeknikoa • Mondragón Unibertsitatea • Otalora • Txorierri • Fundación MCC  
MCC Inversiones • MCC Desarrollo • MCC Navarra • MCC Sustrai • MCC Internacional • Mondragón Beijing  
MCC Brasil • MCC India • Mondragón Zagros