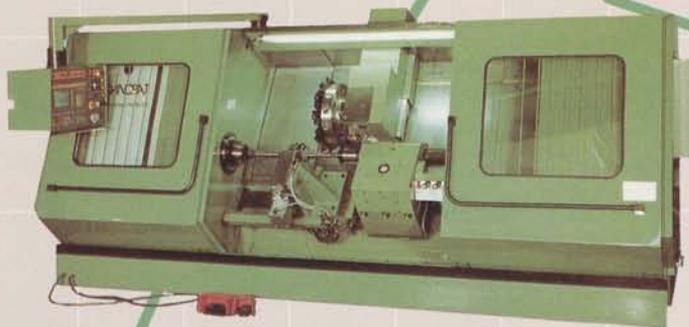
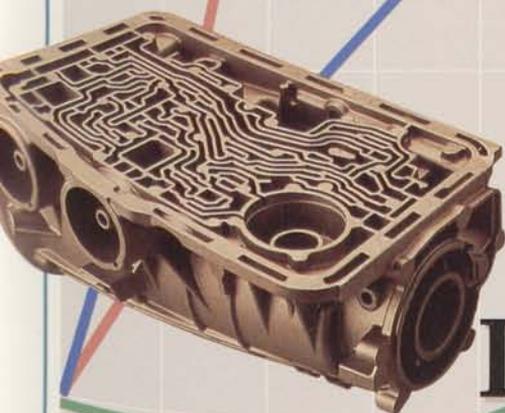


TRABAJO Y UNION

Lankide

Nº 366 Zb - Febrero 1993 Otsaila - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa

- **Suplemento MCC II**
- **La competencia que nos viene**
- **El gran reto de MCC:**



La Corporación MCC en 1992



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

Claridad

1992 ha sido un año inundado por el Tratado de Maastricht. Se firmó el 7 de febrero de 1992 por tres reyes, dos reinas, un duque y seis presidentes de estados soberanos.

Su misión es "organizar de modo coherente y solidario las relaciones entre los Estados miembros y entre sus pueblos... promoviendo un progreso económico y social equilibrado y sostenible"...

Ha sido éste un empeño sobre el que los pueblos se han esmerado en crear un estado de ánimo saludable para su aprobación.

Aquí, en el Estado Español, no se ha perseguido el conocimiento general de su contenido, las decisiones han sido asumidas por el Parlamento, y el pueblo ha ingresado en ese nuevo estadio de la Comunidad Europea sin tener claro el horizonte al que le llevaba su ratificación.

Y es que la sociedad, cada vez más inteligente, reclama de quienes la dirigen el derecho a saber con transparencia las cosas que pasan, los acontecimientos que le afectan.

A nosotros los cooperativistas nos llega ahora -dentro de dos o tres meses- el momento de conocer cuál es el estadio en el que 1992 nos ha dejado, una vez transcurrido este ejercicio marcado por la historia de Europa y por ser el punto más bajo, hasta ahora, del debilitamiento de la economía, cuyo proceso de declive se inició al finalizar 1990, siguió en 1991 con un insuficiente crecimiento de PIB que quedó en el 2,4%, y al que ha acompañado 1992, que lo habrá hecho con una tasa del 1,2%.

En el grupo cooperativo nos debemos alejar del modelo de información que hemos recibido sobre la trascendencia del Tratado de Maastricht.

Son temas, los de nuestras cooperativas, de perfecta asunción por los trabajadores socios, que ya cono-

ceamos después de tantos años, cuáles son las principales variables de la empresa: las ventas, las exportaciones, los excedentes y los retornos, y la plantilla de personal.

También sabemos entender las claves de un panorama en crisis cuando el paro crece para 31.000 personas más y se ha perdido competitividad en las empresas -entre otras cosas por la excesiva valoración de la peseta frente al dolar, el marco y el franco- lo que hace impenetrable el mercado exterior.

Por eso no es conveniente que la información que desde ahora se vaya preparando de cara a las Asambleas Generales vaya salpicada de eufemismos que traten de ocultar la cruda realidad por la que atravesamos.

Tenemos ante nosotros asambleas adultas, educadas en la democracia cooperativa, no sin los defectos propios del individualismo imperante, pero que saben reconocer, sólo con mirar alrededor, el enorme esfuerzo que el cooperativismo realiza para mantener el empleo y garantizar la estabilidad necesaria en los ingresos familiares.

Por ello debemos pedir claridad, con ahondamiento en los temas claves, siguiendo un modelo de información que siga el principio de referirlo a las mismas variables de los años precedentes, y anunciándonos desde ahora lo que puede ser 1993, cargado de premoniciones poco venturosas, pero que hay que encarar con lucidez.

Esa es la única forma de poder pedir más tarde la colaboración necesaria a esos socios, que ya no saben ir a ciegas por su cooperativa, a la que le piden racionalidad en las decisiones.

Y para apoyarla, sólo la iluminación de los hechos en sus perfiles, sombríos o prometedores, sirve al refrendo consciente y cooperador. ■

17 MCC en 1992



30 Kamineruak



33 Andoni Egaña



EDITORIAL	2
Claridad	
1.992: un balance de pesadilla	5
JOSE MARIA ORMAECHEA	
CAJA LABORAL, un ejercicio positivo	9
JUAN JOSE ARRIETA.	
HEZIBIDE: estudiando el futuro	15
FELIX ORMAETXEA	
La Corporación MCC en 1.992	17
SECRETARIA TECNICA DE MCC	
EROSKI 1992: un año intenso pero gratificante	20
CONSTAN DACOSTA	
La exportación, asignatura pendiente	22
CARMELO URDANGARIN	
El año del cambio	25
JAVIER MONGELOS	
"Kamineruak"	30
JOSE M ^o IZAGA	
Euskal kultura: ANDONI EGAÑA	33
JAVIER MARCOS	
Kooperatibetako berriak	38
Cartas al Director	51

Director: Javier Marcos.
 Diseño: José Ramón Fdez.
 Imprime: A. G. ELKAR, S. Coop.
 D.L. BI-2583-89

CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.^o Ormaechea.
 Consejeros: José M.^o Larrañaga. José M.^o Mendizábal. Jesús Goienetxe
 Rafael Amozarrain. Jesús M.^o Herrasti.
 Carmelo Urdangarin. José Luis Rubio.
 Juan Leibar. José Ramón Elorza.

Edita: OTALORA
 (Consejo General MCC)
 Teléfono: (943) 79 79 99
 Fax: (943) 77 07 88

En este número...

Como suele ser habitual en nuestras Cooperativas, los albores del nuevo año constituyen una cita inexcusable con los números. Es tiempo de balances, de hacer cuentas para saber cómo evolucionaron numéricamente nuestras cooperativas a lo largo de 1992.

El año de los grandes fastos no ha sido bueno ni para la economía estatal, cuyo PIB (Producto Interior Bruto) no ha llegado a crecer más del 1,5% en relación al año anterior, ni tampoco lo ha sido para Euskadi, donde el empleo se redujo en 35.000 puestos de trabajo. La Corporación MCC por su parte, no ha podido permanecer ajena a la delicada situación económica que atraviesa Euskadi. Una vez más el Grupo Industrial ha sido el más perjudicado, con unas ventas ligeramente inferiores a las realizadas el año pasado. El Grupo Financiero y el de Distribución han conseguido superar el año con beneficios.

En las páginas de la revista de este mes encontraréis información detallada acerca de lo acontecido en la Corporación MCC el pasado ejercicio.

También en éste número se incluye el segundo suplemento informativo sobre el proyecto de reordenación sectorial de las Cooperativas. En esta ocasión se hace un análisis de las características de nuestros competidores europeos y se argumenta la necesidad de avanzar en la construcción de un Grupo Cooperativo Regional Europeo.

En la sección Euskal Kultura el protagonista es un improvisador nato, se llama Andoni Egaña, es "bertsolari" y nos cuenta sus experiencias e impresiones sobre el particular mundo del versolarismo. Para concluir, una vez más lo hacemos con el puzzle de noticias sobre nuestras Cooperativas.

Ale honetan...

Gure Kooperatibetan ohizkoa izaten denez, urte berrian sartzeak zenbakiekin lehina hastea ekartzen du. 1992an zehar gure kooperatibek izandako ekonomi bilakaera ezagutzeko balantzeak, kontuak, egiteko garaia da.

Gertakari handien urte hau ez da ona izan ez Estatu-tuko ekonomiarentzat -BPGa (Barne Produktu Gordina) ez da aurreko urtearekiko %1,5 baino gehiago hazi-, ez Euskal Herriarentzako-enpleguan 35.000 lanpostu galdu ziren-. Horrela bada, MCC Korporazioak ezin izan du Euskal Herriak bizi duen ekonomi egoeratik at geratu. Oraingo honetan ere Industri Taldea izan da kaltetuen, iaz baino salmenta zerbait txikiagoak izan baititu. Finantza eta Banaketa Taldeek, berriz, irabaziak izan dituzte urtean zehar.

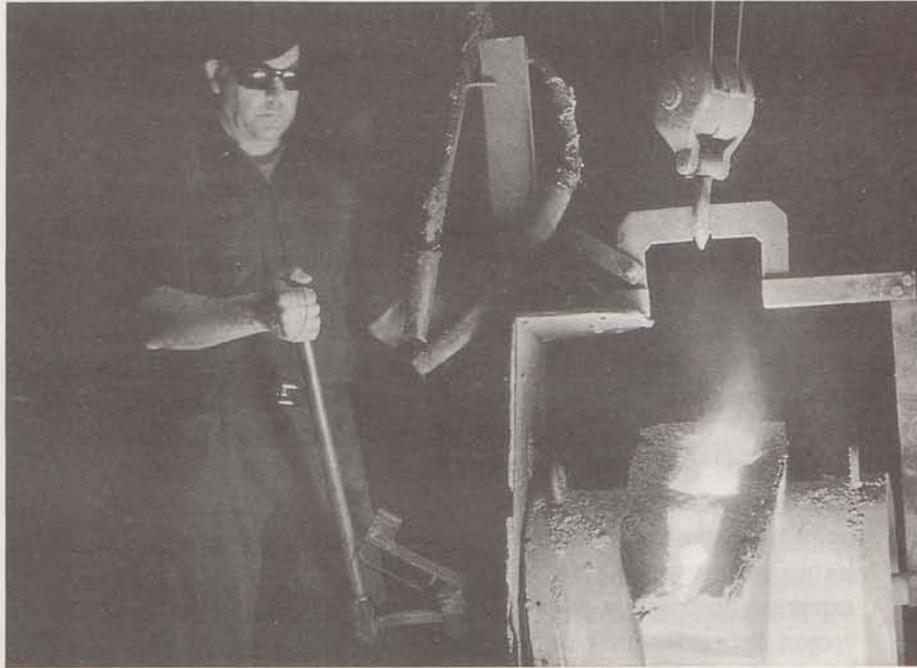
Hil honetako alearen orrialdeetan, joan den urtealdian MCC Korporazioan gertaturikoaren informazio zehatza aurkituko duzue.

Ale honetan, halaber, Kooperatibak sektoreka berrantolatzeke proiektuaren bigarren informazio-gehigarria ere sartzen da. Kasu honetan, gure europar lehiakideen ezaugarrien azterketa egin eta Europako Talde Kooperatibo Erregionalaren eraketan aurrera egiteko beharra aztertzen da.

Euskal Kultura atalean, inprobisatzaile jator bat dugu protagonista; Andoni Egaña du izena, bertsolaria da eta bertsolaritza inguruko esperientziak eta usteak kontatzen dizkigu.

Oraingoan ere, gure Kooperatibei buruzko albiste-puzzlearekin amaitzen dugu. ■

1.992 ez da urte emankorra izan, ez mundu mailako ekonomiarentzat, ez estatukoarentzat eta ezta ere Euskal Herriko enpresantzako. Gure kooperatibek ezin izan dute Euskal Herriak bizi izan duen ekonomi egoeratik atgeratu.



1.992: un balance de pesadilla

*José M^a Ormaechea

Los balances de situación, al finalizar el año, nos informan con rigor de la situación patrimonial de la empresa: captan la imagen fiel de lo que vale al cruzar el espacio de tiempo que hay desde un año a otro.

Es un convencionalismo paradójicamente indispensable para "hacer cuentas" y para conocer a través de los números, que luego hay que interpretar, cuál ha sido la marcha del negocio y, sobre todo, para deducir hacia dónde va, en la perspectiva del tiempo, la actividad empresarial que tenemos entre manos.

Las interpretaciones son distintas según quien las efectúe. Los contables se preocupan de la precisión del dato y de su fidelidad a principios de contabilidad. El economista examina las cifras

dinámicamente, estableciendo comparaciones entre un año y otro, y relacionando entre sí partidas del activo -lo que se tiene- con otras del pasivo -lo que se debe- para comprobar si el patrimonio es cada vez más sólido o por el contrario se debilita en el transcurso del tiempo

Al hombre comprometido en la aventura empresarial le hace falta todo eso, y además el contraste de las definiciones fotográficas y el análisis dinámico con la vida real, con el contexto en el que se han producido los hechos y con el dilema, aún inexplorado, de las perspectivas que se advierten en el horizonte inquietante de la biología social de la empresa: aquélla que le dice porqué han sido las cosas así y no de otra manera, y qué es lo que cabe esperar objetivamente

de la situación que enraiza en los hechos ya transcurridos.

Bueno es que hagamos, respecto a MCC, un pequeño esbozo de estas circunstancias por lo que atañe al grupo definido convencionalmente como industrial.

El balance que nos rodea

A medida que la Tierra se empequeñece por el avance de los medios de comunicación, los pueblos se acercan más y sus economías tienden a funcionar con más interdependencia, más forzadas por los acontecimientos que ocurren en cualquier punto del planeta por muy distante que se halle.

En el mundo

1992 ha sido un año decisivamente alterado por circunstancias de alcance universal, por los propios ciclos de la economía y, aquí en Europa, por el proyecto de acercamiento de los recursos de los doce países que van conformando el Espacio Económico Europeo, uno de cuyos hitos o portadas de entrada se halla enunciada en el Tratado de Maastricht.

No debe olvidarse que todo lo que produce la economía se distribuye entre sus pueblos, y ocurre que las situaciones a las que ha habido que atender de forma excepcional merman la capacidad de apoyo a otros países que no han salido beneficiados en el reparto.

La anexión de Alemania del Este a la Occidental, que ha sumado más de 16 millones de habitantes, ha supuesto una factura superior a los 30.000 millones de dólares; la permeabilización de la Europa del Este con la creación de la Comunidad de Estados Independientes (CEI) viene costando a los países occidentales transferencias anuales de más de 50.000 millones de dólares y las consecuencias de la guerra del Golfo con su arrastre de pérdidas explícitas e implícitas han sido algunas de las grandes facturas que la sociedad occidental aún no ha digerido.

Alemania, un país eminentemente tractor y director de la economía europea, ha dejado transitoriamente de serlo para dedicarse a resolver sus problemas internos a través de un plan de solidaridad, sobre todo a partir de 1993. El crecimiento de su producto interior bruto, que fue el 3,7% en 1991, ha descendido al 1,2% en 1992 augurándose que pueden mantenerse con ese bajo desarrollo en 1993, contabilizando

3.000.000 de desempleados. Para colmo, el IPC ha alcanzado el 4,5%, cifra desconocida por los alemanes durante los cuatro últimos decenios.

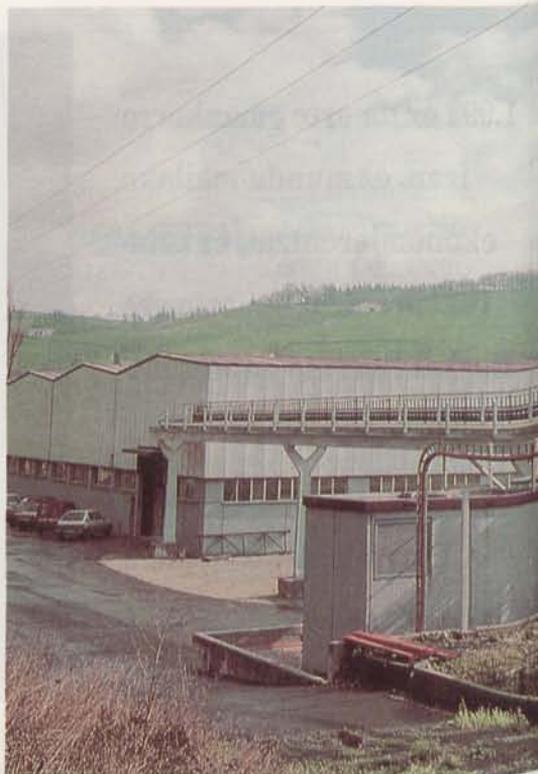
Estados Unidos sigue teniendo problemas con su balanza fiscal, lo que quiere decir que el presupuesto ha sido deficitario en 1992 por 290.000 millones de dólares y su balanza comercial ha sido igualmente deficitaria por otros 200.000 millones de dólares, pese a que el dinero que prestan sus bancos a corto plazo se halla en el 3,5%.

Esta medida excepcional de las autoridades americanas ha hecho batir récords de valoración de su divisa haciendo caer a 91 pesetas el dólar el pasado mes de setiembre para disuadir las posibilidades importadoras de productos del exterior pero, con todo, no logran robustecer su endémica balanza comercial.

Pese a ello su PIB, que fue negativo (-1,2%) en 1991, habrá crecido el 1,8% en 1992, augurándose para 1993 otro avance del 2,4% y la reducción de su tasa de desempleo, ahora en el 7,2% sobre su población activa.

Se espera que el acceso de los demócratas al poder, además de despejar una buena parte de las incertidumbres hasta ahora existentes, se acompañará de una política más expansiva, lo que colaborará a la recuperación de la actividad mundial y a una mayor fortaleza del dólar en el mercado de cambios.

Podríamos decir algo parecido respecto al Japón, país en el que ha descendido el 6,1% la producción industrial en el pasado año 1992.



1992 un año especialmente duro con la industria vasca.

En España

Respecto al balance que más cercanamente nos envuelve, el del Estado español, es bien conocido que en 1991 el PIB aumentó el 2,5% manteniendo así una tasa de actividad capaz aún de generar empleo. Sin embargo, a lo largo de 1992, el crecimiento de la producción ha seguido una senda descendente con aumentos del 2,4% durante el primer trimestre, 1,9% el segundo trimestre y 1,1% el tercero, lo que augura que se ha debilitado profundamente dejando el avance anual del PIB por debajo del 1,5%, si se tiene en cuenta que el último trimestre no alcanzará el 1%. Sobre todos estos males se yergue la cifra de



desempleados cercana al 19,5%, el doble de la europea, tasada en el 9,8%.

Como puede verse, para España 1992 ha sido un mal año, y no ha servido con gran eficacia, pese a la "dieta" económica sufrida, para avanzar hacia el Espacio Económico Europeo.

Los ratios de inflación se han deteriorado: el valor medio de estos índices en Dinamarca, Francia y Bélgica ha sido el 1,9%, alejado 3,5 puntos del 5,4% español, y 0,4 puntos más distante que lo estuvo en 1991, en relación a los objetivos perseguidos.

- El déficit público se ha situado en el 4%, que es donde las previsiones lo fijaban, y mejora en un punto el alcance que ha tenido este desajuste en el resto de países de la CEE. Pero ha de quedar en el 3%.

- Los tipos de interés se han movido entre el 14,5% a comienzos de año, el

12,5% de junio a setiembre y el 13,75% en setiembre hasta finalizar el año. Las diferencias con el precio del marco han sido casi 4 puntos superiores y 9 puntos más altas que el crédito a corto plazo en los EE. UU.; es el coste de una moneda menos fiable en el mercado internacional y que ha sufrido una devaluación real del 12% a partir de las fuertes tensiones que en setiembre y noviembre hicieron retroceder a su forzada paridad con relación al marco y al franco francés, países en los que España comercia en el 70% de sus transacciones.

- La Deuda Pública se ha mantenido dentro de los márgenes establecidos por el Tratado de Maastricht que la limita al 60% del Producto Interior Bruto, pero ha retrocedido desde el 44,8% del año 1991 al 48% durante 1992.

La producción industrial cayó un 0,6% y el empleo, también industrial, descendió el 1,9%. Se ha podido comprobar que el ajuste para participar en el Sistema Monetario Europeo se está logrando mediante el estancamiento de la economía y la reducción de empleo, medidas que han provocado la contracción de la demanda y la entrada en pérdidas de la mayoría de las empresas de la economía real, que es la economía de la producción. Por otra parte, para soportar la cotización de la peseta y contener la inflación, los intereses llegan a superar en 9 y 11 puntos la tasa de inflación.

En conjunto se mantiene un alto coste de la financiación que reduce beneficios en un mercado desanimado en su capacidad de demanda.

En Euskadi

Ya en Euskadi -nuestra referencia más próxima y obligada- el comportamiento ha sido muy negativo.

La actividad industrial del País Vasco habrá descendido un 3,7% a lo largo de 1992 en un inesperado deterioro que no alumbrará perspectivas mejores para 1993.

La consecuencia más inmediata es que en los doce meses que van desde noviembre de 1991 al mismo mes de 1992 el empleo se ha reducido en 35.900 puestos de trabajo, de los que 20.000 corresponden al sector industrial y alcanzan al 8% de los censados hace un año en este epígrafe.

El desempleo, clave estadística que mide como ninguna otra la buena salud de la economía en los países occidentales -no en las planificadas-, llegaba así al finalizar el mes de octubre al 21,5% según la Encuesta de Población Activa, agudizándose en Vizcaya, territorio histórico en el que se situaba en el 23,3%, siendo el 19,3% en Guipúzcoa y en Alava.

El dato optimista registrado a lo largo de 1992, aunque no de gran relieve, procede de las decisiones de inversión extranjera que entre enero y octubre alcanzaron 47.702 millones de pesetas, el 268,2% de la que se registró en 1991 y el 5% de la inversión industrial extranjera dirigida hacia España.

La balanza comercial fue negativa. Se exportaron mercancías por 588.000 millones de pesetas y se importaron por valor de 621.000 millones de pesetas, lo que va demostrando la incapacidad de hallar reductos de compensación de la caída de la demanda interna en los mercados exteriores. Aunque haya que recordar que las paridades monetarias actuaban de forma disuasoria, esta razón es en todo caso insuficiente para justificar plenamente nuestra incapacidad de competir en los mercados exteriores.

Finalmente, a lo largo de 1992, han sido ejemplificantes de nuestra falta de competitividad los reajustes demolidores de los sectores de aceros especiales, de la siderurgia integral y de tubos de acero, como causa inmediata de la penetración hacia nuestros mercados internos de la producción europea y de la progresiva reducción mundial del consumo de acero, por efectos de la irrefrenable innovación tecnológica cuyo ritmo no somos capaces de alcanzar para adaptarnos a él vitalmente.

Puede afirmarse que ya Europa entra en Euskadi, lo que no se produce simétricamente desde Euskadi a Europa, como lo prueban los expresivos datos sobre la balanza comercial exterior y el deterioro general que se percibe en su industria traducido en la pérdida de empleo.

Mirando hacia adentro

Con un marco de referencia tan deplorable, la MCC no podía haberse sustraído plenamente a su influencia.

De todas formas los años de 1977 a 1981 la evolución del PIB que influyó en el Grupo fue peor. El Producto Interior Bruto español disminuyó en ese período el 2,1%, el 4% lo hizo el PIB industrial y el 4,7% el empleo, también industrial.

En 1992 las cooperativas industriales han retrocedido en ventas, no han cubierto las previsiones que formularon en sus planes de gestión, han perdido 866 empleos, y los resultados han sido negativos frente a un proyecto positivo. Este, el resultado económico de las cooperativas relacionadas en el sector industrial, compendia los demás incumplimientos y refleja cierta perplejidad ante lo inesperado del decaimiento del pulso económico.

Es sintomática y grave, aunque de difícil corrección al alza, la débil capacidad de ensanchar los mercados exteriores, a los que MCC ha exportado durante el último lustro entre el 25 y el 26% de su cifra de ventas, sin poder rebasar ese límite.

Las connotaciones que cabe establecer al respecto no pueden ser, en este breve examen, de carácter definitorio y concluyente. Nos bastaría constatar algunos aspectos que sirvan como mera reflexión.

Lo primero que se nos ocurre es comprobar, a la vista de los datos que tenemos a mano, que la incidencia no ha sido tan negativa dentro de MCC como en el escenario que nos rodea. Los efectos de pérdida de empleo han sido menores y el desajuste de la cuenta de resultados se hubiera cubierto si, como lo hacen las empresas de capitales, el interés a las aportaciones hubiese sido imputado tras la afloración de beneficios y no antes, al considerarlo como gasto por los principios cooperativos sobre el tratamiento del capital.

Desde el punto de vista del cumplimiento de los objetivos de ventas, el error cometido ha ido parejo con equivalente desviación de las magnitudes macroeconómicas bajo las que se redactó el presupuesto del Estado que progresivamente ha ido ajustando los sumandos del Producto Interior Bruto a la baja, comenzando por creer que iba a crecer el 2,5% y concluyendo, de hecho, aproximadamente en su mitad. De ahí que factores como la demanda de bienes de equipo se haya reducido, la construcción haya descendido el 2% sobre la cifra de 1991, y el consumo privado haya crecido sólo un 2%.

Es necesario de todos modos que el refrendo del balance de nuestras cooperativas tenga en cuenta esta especie de determinismo proveniente de un con-

texto en el cual es imposible improvisar medidas anticíclicas, aunque constituiría de gran efecto profiláctico crear objetivamente el horizonte real del escenario económico a la hora de redactar los planes, para poder tomar las medidas necesarias al comienzo de cada año, y trasladar a las Asambleas Generales los efectos esperados.

Por lo demás, resultaría aconsejable hacer seguir a todos los socios el discurso racional que la situación que se viene creando recomienda. Nos hallamos -así lo creemos después de 36 años de cooperativismo- ante un colectivo adulto que sabe distinguir entre lo próximo y el largo plazo, la anécdota de la circunstancia histórica.

Y es cierto también que es imposible "transmitir el silencio", por lo que las Asambleas Generales que sirven para decir a los socios lo que ha sido el cierre del ejercicio tienen que expresar con claridad lo que ha pasado y lo que puede pasar para comprometerlos en la tarea de proyectar el futuro, porque esta responsabilidad y sus consecuencias sí que inevitablemente nos conciernen a todos.

Si la imaginación ha sido hasta hace poco un ingrediente más para el buen quehacer industrial, ahora es la única pieza indispensable para adaptarse "a la arrugada piel del viejo continente" sobre la que estamos cabalgando.

En uno de mis viajes a Francia, allá por 1966, leí a la entrada de una empresa dedicada a la producción de ferritas electrónicas esta frase de Saint-Exupéry: "En la vida no hay soluciones. Hay fuerzas en marcha. Es preciso saber utilizarlas y la solución surge". (De todas formas todo esto puede ser para alguien muy lírico; dejo para otros números del T.U. la aproximación a la utilización de lo que ya tenemos). ■



La culminación del ejercicio 1992 cabe calificarlo como brillante para Caja Laboral, ya que obtuvo en el año unos beneficios, antes de impuestos, de 8.023 Mptas., con un incremento del 7% sobre el ejercicio anterior. Estos resultados suponen el 1,88% del Activo Medio de la Entidad, porcentaje similar al que le situó en 1991 en el puesto nº 89 del ranking mundial de solvencia.

Caja Laboral, un ejercicio positivo

**Juan José Arrieta, Director General de Caja Laboral*

Los beneficios obtenidos se deben tanto al aumento del número de clientes -los depósitos del Sector Privado aumentaron en un 18,8% y ascendieron a 408.595 Mptas., como a la mayor relación de éstos con la Entidad. Este aumento del número de clien-

tes fue debido a la incorporación de los jóvenes a través de servicios específicos para menores de 30 años y a la llamada "Superlibreta" que abrieron 123.000 familias. El ahorro procedente del Sector Privado que se ha materializado en figuras propias, ha crecido en el año

Area regional	Año 92	% s/Prev.	% 92/91
Alava	11.542	146	132
Vizcaya	21.711	108	108
Guipúzcoa	23.604	115	102
Navarra	8.706	111	111
Otros	-483	-111	--
Total	64.785	114	110

en 38.514 Mptas., superando en 8.489 M. la previsión, merced a la positiva evolución de la Superlibreta y de las Imposiciones de Ahorro a Plazo, que son las figuras en donde se han concentrado fundamentalmente los saldos.

Durante el año, el crecimiento de Acreedores se ha concentrado especialmente en las figuras propias, significativamente durante el segundo semestre, dada la evolución de los precios de la Deuda, Renta Fija y Variable que ha provocado que modalidades como los Fondos de Inversión, en auge durante el primer tramo del año, hayan perdido su atractivo dada la evolución de su rentabilidad.

Asimismo, cabe apreciar en el último trimestre una progresiva mayor propensión al ahorro por parte de la clientela, en consonancia con una menor demanda de financiación en forma de préstamos y créditos por parte de las economías domésticas. Esta positiva evolución se refleja en haber captado un 10% más que lo logrado durante el año 91, y, a su vez significa haber cubierto los objetivos en las cuatro Direcciones

Regionales en las que desenvuelve fundamentalmente su actuación Caja Laboral, tal y como se detalla en el cuadro.

La inversión crediticia

En relación con la Inversión Crediticia el crecimiento ha sido de 32.948M., con un descenso de la Inversión en Cartera de Efectos de 240M. y un incremento en Créditos de 33.188 M., un 17,95% en términos porcentuales.

La Inversión Crediticia al 31-12-92 se eleva a 263.946Mptas. tras la reducción en el año de la inversión con cooperativas en 3.738 Mptas. como consecuencia del comienzo de su proceso de diversificación de las fuentes financieras; el aumento de 19.729 Mptas. en la financiación a la economía doméstica, lo que representa una tasa del 22,9% y el incremento de 7.813 Mptas. en la financiación a la empresa, en la que tiene una fuerte incidencia la destinada a la promoción de viviendas, quien a su vez y, a través del meca-

nismo de la subrogación de dichos préstamos a los adquirentes, se convertirá mayoritariamente en financiación doméstica a las familias, transcurridos dos o tres años.

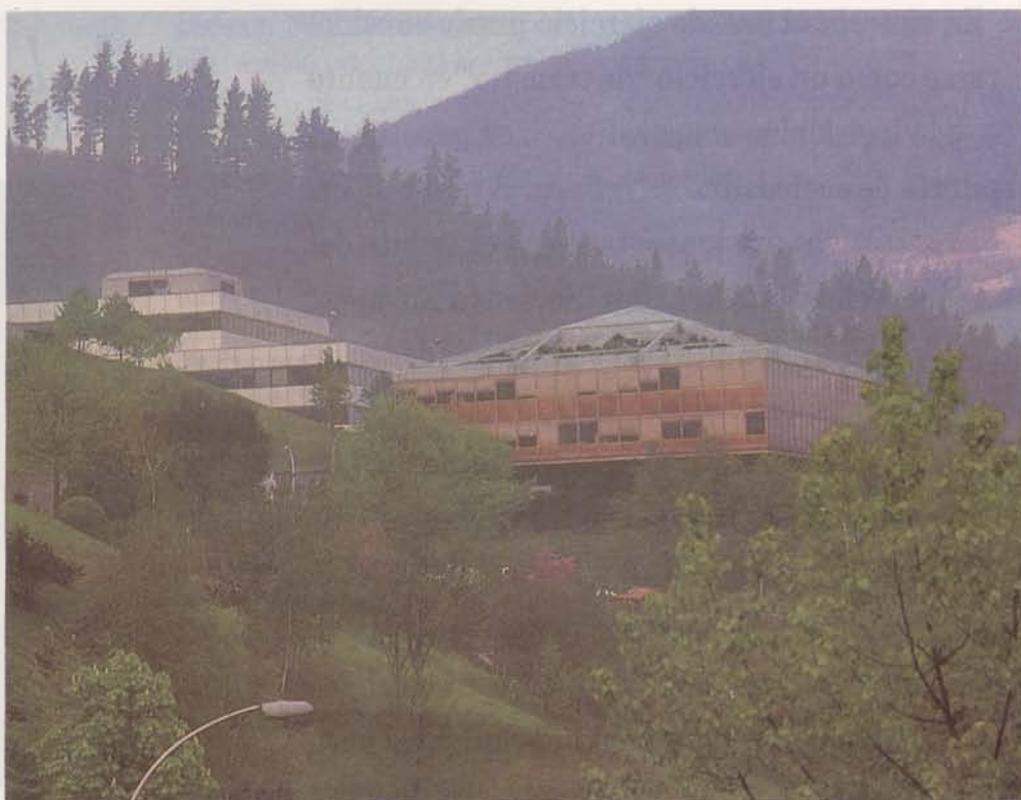
Por su parte, la financiación al Sector Público ha crecido 6.064 Mptas. y la destinada a empresas de MCC no cooperativas 4.392 Mptas., que está referida exclusivamente a la financiación de Aro-Leasing para su reinversión en operaciones de leasing.

Con todo, la Inversión Crediticia (Créditos + Cartera de Efectos) representa el 48,51% sobre el Activo Total, con una reducción de 1,05 pp.(puntos porcentuales) en el año, mientras la Inversión destinada a cooperativas representa el 15,67% de toda la Inversión Crediticia y el 7,6% del Activo Total.

Morosidad

La morosidad y su evolución han sido las cuestiones más problemáticas durante el año 92. Nuestra tasa, excluyendo a las cooperativas por su singular tratamiento, se ha situado al finalizar el ejercicio en el 4,34%, tras haber destinado 822 Mptas. a reconocimiento de fallidos. Este porcentaje nos sitúa en mejor posición que a la media de Bancos y Cajas, quienes sitúan su morosidad en tasas en torno al 6% - 6,5% respectivamente. No obstante estamos controlando estrechamente su progresión, y aunque en su evolución

anual han influido cambios de criterio por la aplicación de normas más exigentes introducidas por la Circular 4/91 del Banco de España, por el cálculo informatizado más afinado, etc., que invalidan metodológicamente la comparación con dicha tasa un año antes, la situación económica deprimida y en recesión han provocado su deterioro y nos llevan a pensar que dicha tendencia no cambiará radicalmente en el futuro. ■



Un ejercicio brillante

El ejercicio de 1992 cabe calificarlo como muy positivo, tanto en función del cumplimiento de los objetivos básicos de crecimiento del negocio como por la evolución de su cuenta de Resultados. Así, la cuenta de Pérdidas y Ganancias para el año 1992 alcanza la cifra de 8.623 MPtas., que representa un crecimiento del 7% respecto a los excedentes del año anterior.

A esta evolución, han contribuido los Productos Financieros y a su vez los Costes, proporcionando un Margen Financiero de 22.328 MPtas., que supone una desviación positiva de 1.105 MPtas. respecto a la previsión y representa un crecimiento interanual del 14,33%.

De la misma forma, han sido favorables los comportamientos de rendimiento por servicios, costes de transformación, etc.

Finalmente, y como indicador que mide globalmente la evolución del ejercicio, hay que referirse al Índice de Eficiencia, ratio que relaciona los costes de Transformación, deducidas las Amortizaciones, con los Productos Totales, esto es, con la suma del Margen Financiero y los Rendimientos por Servicios. La evolución de dicho Índice durante el año ha mejorado la tasa prevista en 1,36 pp. (43,49% para un 44,85% previsto), lo que muestra la mejora en la productividad y eficacia en la gestión.

Por todo ello, y a la luz de esta situación, no cabe pues sino calificar el año 92 sino como un ejercicio brillante para Caja Laboral, siendo la morosidad el único elemento que no concuerda con dicha valoración general, ya que su evolución negativa desentona con el resto de parámetros y requiere una atención y gestión preferente.

En síntesis, el pasado ejercicio puede considerarse como un ejercicio "de tránsito" en cuanto a la legislación cooperativa -y, en general, en materia de sociedades- se refiere. A pesar de las expectativas existentes tanto en el ámbito del Derecho de Sociedades (Sociedad Europea, Quinta Directiva, Sociedades de Responsabilidad Limitada, etc.) como en el Derecho Cooperativo (Estatuto Europeo, Ley Vasca) o en materia fiscal cooperativa (Normas Forales de Régimen Fiscal) y, a pesar de haberse mantenido la legislación cooperativa en el primer plano de la actualidad, todas estas grandes iniciativas legislativas quedan pendientes para el ejercicio 1993.



El derecho cooperativo y de sociedades durante 1992

*Adrián Celaya, Asesor Jurídico de MCC.

Panorámica general

En el ámbito del Derecho Europeo, no se han registrado novedades legislativas significativas. En un esfuerzo de análisis, podríamos quizás exceptuar los artículos 52 a 58 del Tratado de Maastricht, en los que se regula el principio de libertad de establecimiento "de los nacio-

nales de un Estado miembro en el territorio de otro Estado miembro", criterio que el artículo 58 extiende a las sociedades, precisando que "por sociedades se entiende las sociedades de Derecho civil o mercantil, incluso las sociedades cooperativas, y las demás personas jurídicas de Derecho público o privado, con excepción de las que no persigan un

fin lucrativo", efectuando así una correcta diferenciación entre sociedades cooperativas y sociedades sin ánimo de lucro.

Desde otro punto de vista, continúan avanzando los Proyectos de Estatuto de la Asociación Europea, de la Mutualidad Europea y de la Sociedad Cooperativa Europea que esperamos- podrán ver la luz durante 1993.



Interesantes novedades se han producido también en las legislaciones cooperativas francesa e italiana, sin que las mismas hayan implicado en ningún caso rupturas sustanciales con la tradición jurídica cooperativa de ambos países.

En el ámbito estatal, cabe resaltar que el conocido Pacto Autonómico ha atribuido competencia legislativa exclusiva en materia de sociedades cooperativas a todas las comunidades autónomas, de forma tal que, a partir de ahora, nos encontraremos previsiblemente con un complejísimo panorama legislativo en materia de cooperativas, compuesto nada menos que por 18 leyes (17 autonómicas y 1 general).

Durante 1993 serán de actualidad en el ámbito vasco tanto la prevista aprobación de la Ley de Cooperativas de Euskadi como las Normas Forales de Régimen Fiscal de las Cooperativas. Esperaremos hasta entonces para examinar sus aspectos de mayor interés.

Tributación consolidada de grupos cooperativos

Como novedad de interés dentro del Derecho Cooperativo, cabe destacar el Real Decreto 1345/92, de 6 de noviembre, regulador de la tributación sobre el beneficio consolidado de los grupos de sociedades cooperativas.

Se trata de una regulación ya prevista por la Ley 20/90 de Régimen Fiscal de las Cooperativas, que instaba al Gobierno a dictar "las normas necesarias para la adaptación de las disposiciones que regulan la tributación sobre el beneficio consolidado de los Grupos de Sociedades ... a las especialidades de las Sociedades Cooperativas que, en virtud de las reglas estatutarias, mantengan relaciones de vinculación en el ejercicio de sus actividades empresariales".

El origen de este requerimiento radica en la específica problemática planteada a los grupos cooperativos por la inaccesibilidad al régimen de tributación consolidada tradicional, previsto para las sociedades anónimas y no para grupos "contractuales" (los habituales entre sociedades

cooperativas) sino para grupos "de participación"

Esta especificidad de los grupos cooperativos implicaba una doble problemática:

a) Por un lado, la falta de clarificación normativa de la posibilidad de realizar las "eliminaciones intergrupo" en concepto de "dividendos entre Sociedades consolidables del Grupo" o por "resultados intergrupo" que asegurara la deducibilidad fiscal de la reconversión de resultados.

b) Por otro lado, la imposibilidad de compensar bases imponibles positivas y negativas de las distintas entidades componentes del Grupo.

Esta problemática, planteada durante la tramitación de la Ley de Régimen Fiscal ha sido abordada por el citado Real Decreto, que puede suponer una significativa mejora del tratamiento fiscal de los grupos cooperativos, por cuanto:

- permite compensar cuotas positivas de unas cooperativas con cuotas negativas de otras y,
- en general, clarifica la compensación de operaciones entre las cooperativas del grupo, incluyendo las "ayudas" en concepto de reconversión de resultados.

Para acogerse a este régimen deben realizarse los siguientes trámites (art. 2):

a) Acuerdo de las Asambleas Generales de las cooperativas de base por

el que manifiestan su voluntad de acogerse al régimen de tributación consolidada.

b) Escritura pública en la que conste el compromiso de redistribución de resultados que afecte al menos al "25 por 100 del excedente neto una vez deducidos los impuestos y las cantidades destinadas con carácter obligatorio, por imperativo de la Ley, a los fondos de reserva".

c) Remitir la documentación correspondiente, incluyendo Estatutos de las cooperativas, a la Administración Tributaria.

d) Obtener la concesión del régimen de tributación consolidada

Los grupos o agrupaciones que estén interesados en este régimen tributario deben gestionar cuanto antes el cumplimiento de los trámites indicados, teniendo en cuenta la necesidad del citado acuerdo de las Asambleas Generales de las cooperativas de base.

En el artículo 1 del Real Decreto se describen los requisitos que debe reunir un "grupo consolidable", que básicamente son los siguientes:

a) Existencia de una entidad cabeza de grupo "que ejerza poderes de decisión en virtud de sus reglas estatutarias" sobre las cooperativas de base.

b) Si esta entidad no es una sociedad cooperativa, su objeto exclusivo deberá ser el de "planificar y coordinar el desarrollo empresarial y las estrategias a largo plazo de las cooperativas que integran el grupo, no

Durante 1993 serán de actualidad en el ámbito vasco tanto la prevista aprobación de la Ley de Cooperativas de Euskadi como las Normas Forales de Régimen Fiscal de las Cooperativas.

pudiendo estar participada por otras personas o entidades diferentes a estas últimas".

c) Existencia de un compromiso de redistribución de resultados en los términos indicados.

Con independencia de su importancia fiscal, el texto de este Real Decreto tiene también importancia conceptual en cuanto al propio Derecho de Sociedades. Por primera vez en el Derecho Español, se regula un concepto de grupo de sociedades limitado a los de "base contractual". Si esta regulación existe de forma detallada en legislaciones como las de la RFA, Portugal o Brasil, en el Derecho Español apenas existían algunas referencias de carácter genérico (como las del artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores). El Real Decreto 1345/92 regula un supuesto claro de "grupo de sociedades de base contractual", considerando como tal "el conjunto formado por una entidad cabeza de grupo y las cooperativas que tengan la con-

dición de socio o asociada de aquella".

El requisito "ejercer poderes de decisión" se diferencia notablemente del tradicional en la doctrina de "unidad de dirección" y evita un posible debate con respecto a cuál es el nivel de cesión de facultades que implica la existencia de una verdadera unidad de dirección.

La flexibilidad en cuanto a las características jurídicas de la "entidad cabeza de grupo" implica también importantes ventajas de sistemática jurídica con respecto a la tradicional definición de las agrupaciones o grupos cooperativos en función de figuras jurídicas concretas, quizás excesivamente formalista, que viene dando más importancia a la forma jurídica de la entidad de cabecera que a las facultades atribuidas a la misma.

Por último, antes de solicitar acogerse a este específico régimen fiscal, debe tenerse en cuenta su posible incidencia sobre el sometimiento de las cooperativas de base al régimen fiscal común o foral y deben analizarse detenidamente las implicaciones que esta cuestión puede suponer en cada caso antes de adoptar la decisión oportuna.

En definitiva, se trata de una normativa imaginativa y acertada que incorpora importantes avances tanto en materia fiscal, a tener muy en cuenta por los responsables de nuestras "agrupaciones", como indirectamente en cuanto a la propia doctrina jurídica en materia de grupos de sociedades. ■

A modo de síntesis, los objetivos reseñables alcanzados por Hezibide en el ejercicio 1992 han sido los siguientes:

Progreso cualitativo en la adaptación a la nueva Ley de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE), elaboración, puesta en marcha y desarrollo de planes estratégicos, formación con vistas a la profesionalización de equipos directivos, planes de integración de las modernas tecnologías al servicio de la educación, proyectos cara a ir superando los actuales niveles universitarios e incremento y mejora de los servicios educativos al exterior.

Progreso cualitativo en la adaptación a la nueva ley

Una Ley se implanta bien pasivamente, es decir, cumpliendo en cada momento los mínimos legales, bien activamente, tratando de alcanzar los objetivos cualitativos que en ella se fijan. Nuestra actitud ha sido esta última.

Y lo viene siendo desde hace nueve años, en que iniciaron la reforma cuatro centros de formación profesional y dos de Bachillerato, sin esperar al boletín, intuyendo el futuro y tratando de ir corrigiendo los efectos negativos que se proponía superar la nueva Ley y que ya se venían detectando.

Hoy se hallan implicados en la Reforma, igualmente, los centros de Primaria. Desde una opción de valores, ya realizada y recogida en el Marco Teórico del proyecto, este año se ha trabajado en la aportación que cada área de conocimiento realiza al logro de los mismos, iniciándose la elaboración de los contenidos habida cuenta tales valores. Por otra parte, éste es el cuarto año



Eskola Politeknikoa José María Arizmendiarrieta, un semillero de Técnicos cualificados para las cooperativas de MCC.

Grupo educativo Hezibide; estudiando el futuro

***Félix Ormaetxea,**
Director General de Hezibide

en que se han implantado módulos profesionales que, junto con el Bachillerato, complementarán la profesionalización en el futuro. Su proceso de implantación legal está previsto para el trienio 1997-2000.

Nuestro entorno se ha adelantado a tal implantación, habiendo sido siete los módulos impartidos a 161 alumnos que han culminado el Bachillerato.

Planes estratégicos

Nuestros Centros participan de la experiencia empresarial. Cuenta en sus órganos rectores con representantes empresariales, por lo que asumen de los mismos aquellos aspectos que les pueden ser de interés.

En este sentido, viene siendo práctica habitual la elaboración y desarrollo de planes estratégicos. HEZIBIDE, como tal, viene desarrollando su propio plan estratégico.

El último ejercicio ha sido para los centros de HEZIBIDE un año de pleno desarrollo y/o de planificación en tal sentido.

Formación de directivos

Uno de los defectos mayores del mundo educativo ha sido el de la falta de asunción de la función directiva, entre muchas complejas razones, por falta de profesionalización. Nosotros hemos optado por la misma. La mayoría de

nuestros equipos directivos han acudido a cursos de larga duración y monográficos de especialización, habiendo superado la treintena el número de intervinientes.

Modernas tecnologías

La tecnología, como cultura y conocimientos básicos, se ha hecho extensiva y tomado carta de naturaleza con carácter general en todos nuestros centros educativos.

El uso del ordenador se ha hecho familiar y se va introduciendo en las aulas, como herramienta didáctica de apoyo, al igual que lo puede ser la pizarra.

La Mediateca es un proyecto para el que se cuenta con subvención del programa transfronterizo Euskadi-Aquitania y que tiene como objetivo la creación de una Red de Recursos y Documentación, que posibilite la utilización de las tecnologías de la información por parte de educadores y alumnos.

Nuevos niveles universitarios

En el empeño por superar los actuales niveles universitarios, son de destacar:

- La implantación de masters en Dirección de Producción y en Sistemas de Automatización Industrial por parte de Iraunkor.
- El proyecto GOIER, cuya evolución se recoge en el cuadro I.

Cuadro I

Evolución de Goier

Curso	83/84	88/89	90/91	92/93
Nº Alumnos	6	39	57	67

Servicios al exterior

Múltiples son las formas de los servicios prestados al exterior: Formación Permanente, en línea de mejora cualitativa más que el crecimiento expansivo debido a la gran oferta existente. Iraunkor está realizando diagnóstico y Diseño de Planes de Formación.

Los proyectos de los alumnos de Ingeniería han llegado a 120, de los cuales 63 han sido para empresas.

Una gran parte de la actividad de la Escuela de Magisterio se destina al servicio de asesoría pedagógica.

HEZIBIDE realiza asesoría técnica sobre la implantación de la Reforma en importantes centros escolares de Donostia y Gasteiz.

Iniciativa pública-iniciativa privada

De estos datos se pueden obtener varias conclusiones. Una, evidente, la

enorme incidencia del crecimiento demográfico. No obstante, nuestra oferta, aunque ha disminuido en números absolutos en los niveles donde se ha producido el decrecimiento, ha mejorado relativamente en detrimento de la oferta pública. Este es un fenómeno general a nivel de Euskadi donde la iniciativa social y privada ha ganado diez puntos, principalmente las ikastolas, con ocho. Contradictoriamente, el Gobierno sigue apostando, a pesar de sus mayores costes, por la oferta pública. Lo que debiera exigirse es un trato de igualdad.

La razón que subyace en toda opción es la de calidad-precio. Si se sigue optando por la oferta de mayor precio, algo debiera hacer pensar a nuestras autoridades.

Es que la educación no es un proyecto gubernamental, sino el de una comunidad humana que se dota de sus instrumentos y medios a la medida de su propia concepción ética y social sobre los valores y la vida. ■

Evolución del alumnado

Cuadro II

Curso	Deba Garaia				HEZIBIDE	
	83/84	88/89	90/91	92/93	%92/93-83/84	
Preescolar y EGB	12.605	10.486	9.553	8.482	-33	-21
Enseñanzas Medias	3.907	4.704	5.079	4.623	+18	+66
Escuelas Universitarias	783	1.247	1.380	1.562	+99	+99
Total	17.295	16.437	16.012	14.667	-15	+16



Garrantzi handiko urtea

izan da 1992a MCC

Korporazioko kooperati-

bentzako. Artikulu hone-

tan korporazioak eduki

duen bilakaeraren berri

ematen da. Ohizkoa denez

talde industrial izan da

kaltetuena.

La Corporación MCC en 1992

*Unidad de Análisis económicos, Secretaría Técnica de MCC.

El ejercicio 1992 ha constituido un período de incuestionable trascendencia organizativa para Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), al haber sido el año de puesta en marcha de su reestructuración basada en tres Grupos: Industrial, Financiero y de Distribución, y de la reordenación divisional con orientación sectorial del primero de ellos, efectuada en acatamiento de las

directrices emanadas del III Congreso Cooperativo.

El comportamiento de cada uno de los tres Grupos durante el pasado ejercicio ha sido dispar, en función de sus peculiares características y de su mayor o menor permeabilidad a la influencia del entorno económico, que en 1992 se ha singularizado por hallarse en la fase más baja de un ciclo económico recesivo.

En lo que respecta a la economía española, el año ha sido malo sin paliativos. Durante el primer semestre se ha asistido a un recrudecimiento de sus desequilibrios básicos,

localizados principalmente en sus crecientes déficits público y exterior, alentados por unos presupuestos expansivos inadecuados para la situación real del país. Para atajar estos males se pusieron en vigor severas medidas fiscales, con aumentos del IVA e IRPF, que han repercutido en un enfriamiento del consumo a añadir a la ya delicada situación de la inversión nacional.

Como consecuencia de esta evolución el desempleo se ha disparado, estimándose que habrá llegado a superar el 19% de la población activa a final de año, tras haberse destruido más de 300.000 empleos, situación extensible a todos los sectores aunque incidiendo con mayor ensañamiento sobre la industria y la construcción.

En este contexto de crecimiento de la actividad general prácticamente testimonial, con un comportamiento claramente menguante del sector industrial, MCC no ha podido sustraerse a los condicionantes del entorno, habiendo cubierto un ejercicio 1992 que, si bien cabe juzgar como sumamente positivo en los ámbitos

Datos Principales de 1992

Concepto	Cifra (1)	%Variación 92/91
Recursos Acreedores de Caja Laboral	407.455	14,9
Ventas Grupo Industrial	206.635	-1,8
Ventas Grupo de Distribución	193.551	26,7
Inversiones (2)	317.709	7,3
Personal Total (Nº de Personas)	24.540	-3,1

(1) Millones de Ptas. (2) Correspondientes a los Grupos Industrial y de Distribución.

financiero y de distribución, ha requerido importantes ajustes dimensionales y organizativos en el área industrial, para amoldarse a una demanda coyunturalmente contractiva aunque cada vez más exigente.

Con objeto de ofrecer una visión de conjunto de la evolución de las principales variables empresariales de los tres Grupos que integran MCC se acompaña el cuadro informativo.

Como sea que los Grupos Financiero y de Distribución ya son comentados en este número de T.U. Lankide a través de las colaboraciones de algunos de sus representantes, en este artículo centraremos la atención en reseñar el comportamiento del Grupo Industrial, que lamentablemente ha sido el más afectado por los embates de la crisis actual.

Ventas

La facturación del Grupo Industrial en 1992 ha evolucionado en consonancia con la desaceleración económica observada a nivel general. Las

ventas de productos y servicios de las cooperativas han quedado cifradas en 206.635 Mptas., con un ligero repliegue interanual del 1,8%.

Los descensos de ventas más significativos se localizan en aquellas divisiones directamente relacionadas con la inversión, como es el caso de Bienes de Equipo I (-5,1%) y Bienes de Equipo II (-12,4%), afectadas por la caída del consumo nacional de máquina-herramienta estimada en un 10% en 1992. Del mismo modo también la división de Construcción ha visto retraerse su facturación (-5,1%) ante la pérdida del dinamismo que ha caracterizado al sector durante los últimos años, ya que con la culminación de los eventos del 92 se ha registrado un intenso desfondamiento que tiene todos los indicios de prolongarse en los próximos meses.

En el lado positivo, la división que ha experimentado una progresión de ventas más remarcable ha sido Componentes y Servicios Industriales, con un crecimiento del 9,2%, propiciado fundamentalmente por su agrupación de Ocio y Deporte, que ha cuajado un

excelente ejercicio aumentando su facturación en un 31,7%.

Exportaciones

La creciente pérdida de atractivo del mercado interior no ha podido ser compensada suficientemente por los países de nuestro entorno europeo, a los cuales va destinada gran parte de

Durante 1992 el Grupo Industrial ha adoptado una actitud prudente al abordar nuevas inversiones, ya que los elevados tipos de interés y la deprimida situación de la demanda no animan precisamente a asumir riesgos adicionales.

las exportaciones del Grupo Industrial, al hallarse también ellos convalidados de nuestros mismos males. No obstante, y a pesar de la persistencia de un desfavorable diferencial de inflación (1,7 puntos mayor que la media de la CEE) y de la sobrevalorada paridad de la peseta durante la

mayor parte del año, se ha logrado sobrepasar la cifra exportadora del ejercicio precedente, consiguiéndose unas ventas exteriores de 52.388 millones de pesetas, lo que supone situarse al 100,8% sobre las exportaciones de 1991.

Cabe subrayar que dicha cifra de exportaciones supone una cuota del 25,4% sobre el total anual de las ventas industriales.

Inversiones

Durante 1992 el Grupo Industrial ha adoptado una actitud prudente al abordar nuevas inversiones, ya que los elevados tipos de interés y la deprimida situación de la demanda no animan precisamente a asumir riesgos adicionales.

Las inversiones realizadas durante el año han quedado cifradas en 10.640 Mptas., con reducción del 11,8% sobre las acometidas en 1991. Estas inversiones se han destinado básicamente a la reducción de costes y a la mejora de los procesos de fabricación, en lugar de buscar incrementos de la capacidad productiva, cuya saturación ha descendido en los dos últimos años como efecto de la desaceleración registrada en la demanda del mercado.

Empleo

El debilitamiento de la cartera de pedidos del Grupo Industrial también ha obligado a proceder a ajustes de plantilla encaminados a amoldar la

fuerza laboral a la carga de trabajo existente en cada momento, y de este modo poder preservar la productividad necesaria para seguir siendo competitivos en un mercado que coyunturalmente se encuentra en proceso de contracción.

En este contexto recesivo la plantilla media vigente en 1992 en el Grupo Industrial se ha situado en 16.397 puestos de trabajo, siendo inferior en 866 puestos a la media resultante en 1991, efectuada la comparación en términos homogéneos. La contracción más importante se ha registrado en la división de Componentes de Automoción (-305 puestos), en gran medida debido a la venta de su actividad de "fitting" por parte de una cooperativa de esta división.

Rentabilidad

Finalmente, y como obligada referencia a la rentabilidad del ejercicio, en el momento de escribir estas líneas las cooperativas todavía se encontraban culminando los cierres de sus estados contables y, en numerosos casos, siendo examinadas por compañías auditoras.

No obstante, a título provisional puede anticiparse que el cash-flow generado en el ejercicio por el Grupo Industrial, previo a la remuneración al Capital Social, se situará en la banda comprendida entre los 12.000/13.000 Mptas., siendo su cifra superior a las inversiones acometidas, lo que propicia cierta mejora de la posición financiera, bienvenida en estos momentos de incertidumbre económica nacional e internacional. ■

Urte gogorra izan da 1992a Eroski kooperatibarentzako, baina era berean eskerronekoa. Gogorra merkatuaren baldintzak geroz eta konplikatugoak egiten bait dute bertan bizirik jarraitzea. Eta hala ere eskerronekoa, emaitza ekonomikoak gutiz positiboak izan direlako.



Pese a la situación de recesión económica obtuvo beneficios en 1992

Eroski 1992, un año intenso pero gratificante

*Constan Dacosta, Director General de Eroski, S. Coop.

1992 ha resultado ser un año intenso y gratificante para EROSKI. Intenso porque ha sido un ejercicio laborioso, tanto por las duras condiciones del mercado como por la compleja tarea de construcción del Grupo Eroski, del que la cooperativa es motor. Gratificante porque los esfuerzos han sido recompensados con unos buenos resultados económicos pese a la situación de recesión económica.

Por encima de lo previsto

En el terreno de los números Eroski, S.Coop. ha sobrepasado ligeramente

los beneficios previstos en el Plan de Gestión y le ha faltado poco para cumplir su previsión de ventas. La extraordinaria contracción de la demanda (disminución notable de la demanda) de bienes de consumo masivo, así como la deflación (descenso del nivel de precios) que afecta a un buen número de productos agroalimentarios, han dificultado alcanzar la acti-

vidad prevista. Durante 1992 el consumidor se ha visto beneficiado por unos mejores precios pero la gestión de la empresa de distribución se ha complicado sustancialmente. No obstante, en esta delicada situación la mejora interna de la gestión ha sido la que ha permitido alcanzar los beneficios programados. Su consecución obedece también a la profesiona-

EROSKI, S. COOP. al 31.12.93 (*) Cifras estimadas en M. Ptas.

Ventas	Benefios antes impuestos	Socios trabajadores
112.800	3.154	3.194

Obsérvese que los datos se refiere a Eroski, S. Coop. y no al Grupo Eroski.

lidad y al esfuerzo de los socios de trabajo, y al mismo tiempo a los nuevos procesos y tecnologías en las que la cooperativa ha realizado fuertes inversiones.

Configuración del Grupo Eroski

Eroski, S.Coop. y la cooperativa valenciana CONSUM continúan en el proceso de configuración de un Grupo Empresarial al objeto de fortalecer su talla frente a los actuales competidores, de notable mayor envergadura. Este proceso constituye un claro movimiento defensivo que de no hacerse a tiempo y con firmeza podría resultar baldío, y su objetivo básico es el de garantizar la supervivencia de los puestos de trabajo cooperativos y del régimen cooperativo en sí. La configuración del Grupo Eroski también es un movimiento creativo, y

así se recoge en los planes del Grupo, donde se trazan objetivos para extender hacia las nuevas sociedades aquellos valores de la cultura de Eroski que le son más genuinos: una forma de entender la organización sociolaboral y el papel activo de sus trabajadores y una posición progresista sobre el papel de los consumidores y la protección del entorno.

A lo largo del año 92 ha quedado fijada la estructura organizativa del Grupo y se ha procedido a la cobertura de los puestos directivos, provenientes en su

mayoría de la Cooperativa Eroski. Actualmente el Grupo Eroski cuenta con los recursos y medios necesarios para hacer frente a la gestión de sociedades en marcha y nuevos proyectos. Por último señalar que en 1993 el Grupo Eroski pondrá en marcha siete nuevas sociedades que explotarán otros tantos hipermercados en el estado español. Además gestiona una veintena de nuevos proyectos que entrarán en funcionamiento antes del año 96. ■

(*) MPtas.

Facturación (*)	Inversiones(*)	Personal
192.000	6.876	6.819

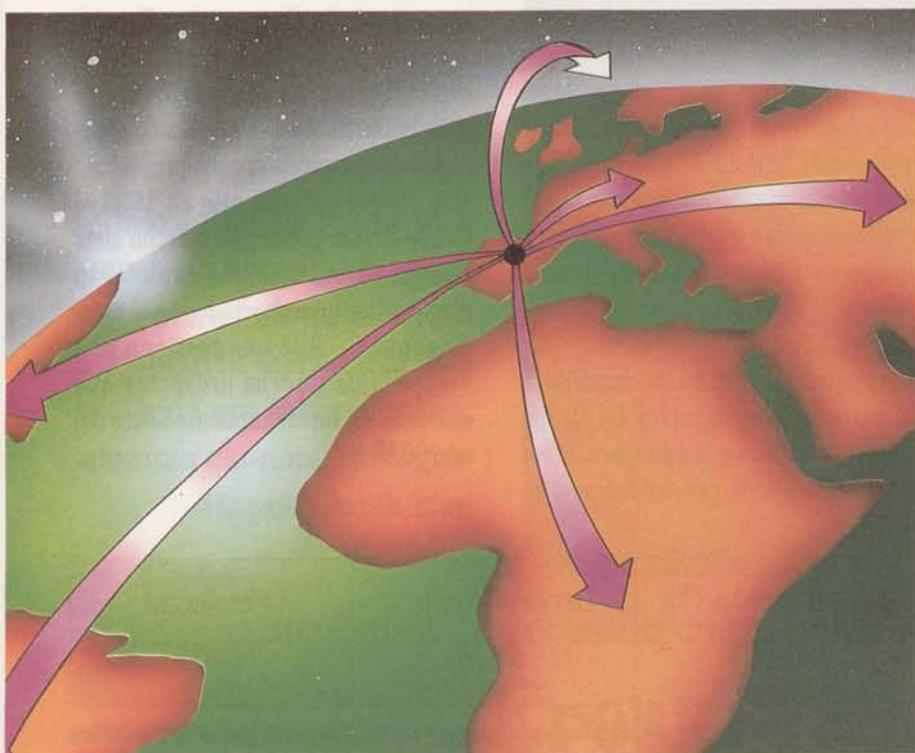
(*) La facturación comprende la de las cooperativas y sociedades participadas, incluidas las realizadas en el estado francés. La facturación corresponde en su mayoría a las cooperativas.

- El empleo es en su mayoría de trabajo asociado.
- La cifra de inversiones garantiza en buena medida la generación de empleo en los próximos años.

Los retos del futuro

C.C.
Si algo puede igualarse al atractivo del proyecto en que está inmersa la cooperativa, es la entrega y el sentido de responsabilidad de sus personas. La existencia del Grupo Eroski está significando importantes sacrificios para los socios. Desde la renuncia al disfrute de una situación económica más confortable, hasta la cesión de parte de sus equipos a una supraestructura. Desde la incomodidad de unos cambios organizativos y funcionales, siempre molestos aunque a la larga sean beneficiosos, hasta el sacrificio de adaptarse a nuevos valores. Aceptar y participar en toda esta enorme transformación expresa un elevado sentido de la responsabilidad. Preservar, e incluso incrementar, este espíritu es un primer y fenomenal reto.

Los líderes contra los que nos enfrentamos no sólo son potentes, sino competentes. El saber hacer está muy sistematizado, y bastante alejado de la tópica intuición comercial. Además, el sector de la distribución se halla entre aquellos que el aporte tecnológico está siendo cada vez más elevado. Integrar las nuevas tecnologías y adiestrarse en técnicas más eficientes constituye también un reto que apela al mejor dominio del oficio. Los recursos financieros que el proyecto del Grupo Eroski demanda siendo voluminosos no son tan escasos como el de los profesionales que el mismo requiere. Reclutar y formar todos los recursos necesarios es un desafío y no pequeño, aunque resulte contradictorio con una sociedad que tiene cada día un mayor número de parados.



Destino: el mundo.

La exportación, asignatura pendiente

*Carmelo Urdangarín

En esta circunstancia parece haber influido, de forma importante el que nuestras cooperativas iniciaran y desarrollaran, en los años sesenta y setenta, la fabricación de productos de gran demanda en el mercado español, como electrodomésticos, muebles de madera para el hogar o máquinas-herramientas para el trabajo de los

metales, por citar algunos de los más importantes, lo que tuvo, al menos, dos consecuencias destacables. Por un lado, que una gran parte de la producción la absorbía el mercado interior y, por otra, que estas ventas eran más rentables que las exportaciones.

No es, pues, de extrañar, la prioridad de las ventas interiores, más fáciles

Las cooperativas industriales que han integrado lo que hoy conocemos como Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) nunca se han caracterizado por el volumen de su exportación, al menos en comparación con el resto de las empresas vascas a las que se podrían asimilar. Esta situación se ha mantenido en 1992, pudiéndose considerar como una asignatura pendiente el cada vez más necesario crecimiento de las ventas rentables a terceros.

cada vez más agresiva competencia de la oferta exterior -vía importaciones- que abastece una parte creciente de la demanda española, de forma que, prácticamente, todos los sectores y subsectores industriales pierden entre ocho y veinte puntos de cuota, sin que las cooperativas sean una excepción.

En esta nueva situación -difícilmente evitable- la única solución para que nuestras empresas puedan mantener la creación de riqueza y empleo habi-

tuales es el aumento de las exportaciones, prioritario objetivo que, como hemos señalado anteriormente, sigue pendiente.

Disminuye la exportación

Las exportaciones del grupo cooperativo crecieron fuertemente en el período 1977/1983, pasando de 4.115 millones a 23.842 y ralentizándose su evolución los siguientes años hasta situarse, en 1987, en los 35.660 millo-

nes, lo que supuso un aumento de algo menos del 50% en pesetas corrientes en cuatro años.

En los tres años siguientes, 1988/1990 las ventas al exterior registraron una trayectoria con crecimientos interanuales del 14,2, 15,9 y 10,3% respectivamente. Pero los dos últimos ejercicios las exportaciones de las empresas industriales de MCC registran un práctico estancamiento, en pesetas corrientes, en torno a los 59.500 millones de ptas., lo que, en términos reales, supone una notable disminución.

Exportamos el 25% de la producción

Un hecho significativo es la proporción que representan las exportaciones de las cooperativas industriales en el valor de la facturación y su comparación con lo que ocurre en el conjunto de la Comunidad Autónoma Vasca en el caso de los productos no energéticos.

Esta proporción se ha deteriorado en las cooperativas industriales al pasar del 30% en el bienio 1984/1985 hasta el 26% el último quinquenio, con la excepción de 1989, en que únicamente llegó al 24,7%. Además, se registra un preocupante estancamiento si tenemos en cuenta la pérdida de una parte del mercado español al que tradicionalmente hemos abastecido y, como ya hemos señalado, la absoluta necesidad de exportar rentablemente para poder, únicamente, mantener la actividad y el empleo.

Las comparaciones de la proporción que representan las exportaciones de productos no energéticos en la facturación del conjunto de la Comunidad Autónoma y en el Grupo Cooperativo Mondragón son difíciles aunque puede estimarse que los últimos años no salimos bien parados del cotejo de las informaciones disponibles.

Por Divisiones, la más exportadora por volumen total, en 1992, es la de Componentes de Automoción, en lo

que Ederlan juega un papel decisivo, logrando representar hasta el 25,2% del total, seguida de Componentes Electrodomésticos, el 18,5%, Hogar con el 17%, Bienes de Equipo II con el 16,4%, Componentes y Servicios Industriales, el 12,5%, Bienes de Equipo I, el 8,1% y Construcción con el restante 2,3%.

La ordenación de Divisiones por el valor total de exportación cambia totalmente si relacionamos ésta con la facturación, pasando a ocupar la primera posición Bienes de Equipo I, que vende a terceros el 50,4% de sus ventas, seguida Componentes de Electrodomésticos, con el 49,6% Bienes de Equipo II con el 47,5% y Componentes de Automóvil con el 38,3%.

A continuación, pero muy alejadas de los porcentajes anteriores, figuran Componentes y Servicios Industriales con el 25,1%, Hogar con el 13,4% y Construcción con el 4,8%.

El aumento importante de las cantidades exportadas por las cooperativas industriales de MCC constituye un objetivo totalmente prioritario, de cuyo logro depende -ya lo hemos señalado varias veces- el mantenimiento y, mucho más, el aumento del empleo, el primer problema de nuestro país, a cuya resolución estamos obligados a contribuir.

**Comercio Exterior de Productos No Energéticos
de la C.A.P.V. (en millones de pesetas)**

Concepto	1987	1988	1989	1990	1991	%91/90
Comercio total	709.568	881.156	991.008	1.039.320	1.080.685	4,0
Importaciones	338.151	411.039	486.289	492.737	499.858	1,5
Exportaciones	371.415	470.117	504.719	546.583	580.827	6,3
Balanza Comercial	33.264	59.078	18.430	53.846	80.969	50,4
Cobertura	109,84	114,37	103,79	110,93	116,20	4,8

Fuente: Economía y Planificación. Gobierno Vasco.

Un hecho destacable es la evolución de la participación de las exportaciones del grupo industrial en el total de productos no energéticos vendidos a terceros en el conjunto de la Comunidad Autónoma del País Vasco y que ha pasado de representar el 5,4% en 1984 al 7,11% en 1985 y el 8,6% el año siguiente -primer año como país comunitario-, ganando un punto, hasta el 9,6%. Puede, pues, confirmarse una evolución comparativa positiva.

Pero esta buena trayectoria no se confirma sino que, por el contrario, cambia de tendencia, pasando al 8,6% en 1988 para mejorar sustancialmente el trienio siguiente (9,4; 9,5 y 9,6%) y perder de nuevo fuerza en 1992, en que las exportaciones de las cooperativas de MCC prácticamente permanecen estabilizadas mientras en los tres primeros trimestres del año -últimos datos conocidos- en la Comunidad Autónoma del País Vasco

aumentaban un 2% (431.989 millones de ptas. frente a 423.410).

Y no tenemos que olvidar que nos estamos comparando con las empresas vascas fabricantes de productos no energéticos, con graves problemas para vender su producción en el mercado interior y obligados a exportar, en lo que no están logrando los objetivos, en muchos casos necesarios, para su supervivencia. ■

MCC Evolución de las Exportaciones del Grupo Industrial

Divisiones	1988	1989	1990	1991	1992
Bienes de Equipo I	3.307	4.904	4.370	4.505	4.534
Bienes de Equipo II	4.311	7.156	8.250	9.020	9.165
Componentes Automoción	8.590	9.272	11.443	12.966	14.121
Componentes Electrodomésticos	7.934	8.599	8.984	10.106	10.335
Componentes y Servicios Industriales	6.657	6.505	8.128	7.690	6.969
Construcción	1.510	1.855	1.244	1.160	1.300
Hogar	8.419	8.923	9.672	10.050	9.537
Total Exportación	40.728	47.214	52.091	55.497	55.961
Ventas Totales	155.416	191.001	203.890	218.616	212.826
% Exportación s/ventas totales	26,2	24,7	25,5	25,4	26,3

Para mantener homogénea la evolución histórica se incluyen en 1992 las exportaciones de Ampo, Goizper y RPK.

El año del Cambio



III Congreso Cooperativo, se inicia el cambio organizativo.

El proceso de cambio organizativo avanzó considerablemente a lo largo de 1992

***Javier Mongelos**, Presidente del Consejo General de MCC.

Ha transcurrido ya algo más de un año desde que adoptamos la decisión del cambio organizativo. En este período se ha iniciado el proceso de cambio, en el que se han ido configurando las Agrupaciones Sectoriales, que a lo largo de 1993 irán tomando carta de naturaleza con la definición y puesta a punto de su proyecto empresarial estratégico.

Fue una decisión que para la mayor parte de los negocios del grupo se tomó a tiempo, y que sin duda alguna contribuirá a garantizar la supervivencia de la Experiencia Cooperativa demostrando, una vez más, su capacidad de hacer empresa de nuevo cuño en circunstancias poco favorables.

Es inevitable que los primeros pasos de este proyecto, indudablemente difícil, sean lentos. Pese a todo a lo largo de 1992 se ha avanzado de forma notable en la toma de conciencia de la necesidad del cambio para salir adelante en la Europa que ya nos ha invadido.

Se ha avanzado también en la coordinación de Cooperativas que habiendo desarrollado su negocio en el mismo mercado se desconocían e incluso se hacían la competencia, despilfarrando esfuerzos que ya hoy se han conjuntado, creando redes comerciales nacionales e internacionales únicas, aportando catálogos complementarios y, en definitiva, mejorando su posición competitiva. En otros casos se han dado pasos

más firmes, como fusiones entre cooperativas o absorciones, con el reforzamiento de sus proyectos empresariales.

Además las cooperativas, auténticas protagonistas de la Corporación, se han empezado a conocer, lo que está ayudando a que surjan opciones de mercado que pocos o nadie sospechábamos.

Haré sólomente mención a algunos de los aspectos más relevantes, sin entrar en avances de detalle que sin duda se irán conociendo de forma más específica, poco a poco.

Aspectos más relevantes

En el ámbito de la máquina herramienta la vertiente tecnológica está alumbrando opciones de colaboración que sin duda van a multiplicar las capacidades de todas las cooperativas que se mueven en este sector, que paralelamente está dando lugar a gestiones conjuntas de las dos Divisiones de Bienes de Equipo, en los mercados internacionales.

La presencia de la División de Componentes de Automoción, como conjunto ante los grandes fabricantes de automóvil europeos ha dado una nueva perspectiva, así como opciones de negocio que hasta ahora no se contemplaban. Ello ha dado lugar a que ya hoy se haya creado un departamento en la propia División con dedicación exclusiva al estudio y alumbramiento de nuevas opciones de negocio que de forma progresiva nos permita, a la vez que erigirnos en un proveedor fundamental de este sector tan básico en el desarrollo económico de Europa, tener la posibilidad de regenerar puestos de trabajo y comenzar una nueva etapa de creación de empleo. La creación de Max Center está dando lugar al alumbramiento de negocios y segmentos comerciales hasta ahora inéditos para el grupo que puede generar, junto con el establecimiento de relaciones equipotenciales con las grandes empresas del sector de construcción, opciones muy importantes de venta de productos y servicios hoy ya ofer-

tados al mercado desde nuestras cooperativas, con lo que supondría de tirón de nuestra actividad económica arrastrando con ello también aspectos positivos para el empleo. También en esta División de Cons-

Mondragón
Corporación
Cooperativa, tiene cada vez más presencia en los amplios mercados en los que se mueven empresas de gran capacidad y su cotización sube de manera que también las opciones de alianzas empresariales se van a multiplicar.

trucción se ha creado un nuevo departamento para tratar de explotar de forma especializada las grandes opciones que tienen las cooperativas y que muchas de ellas hasta ahora eran desconocidas o no explotadas.

En este mismo ámbito se ha dado el empalme triangular, entre el proyecto de expansión de la División de Distribución y Alimentación bajo la batuta del grupo Eroski, con los proyectos de inversión inmobiliaria de la División Financiera a través de Caja Laboral y Lagun-Aro y, como tercer lado del triángulo, el Grupo Industrial incorporando sus productos, reforzando así la actividad económica interna de la Corporación y saliendo así al paso de la clara tendencia del entorno de pérdida de empleo.

No es fácil hacer un detallado tránsito por las diferentes actuaciones que han dado de sí los primeros pasos de la Corporación, pero es claro que todas las expectativas que se intuían que la nueva organización debería aportar, están ya comenzando a nacer. Será el año 1993 testigo fiel de ello y mucho más los años venideros.

Mondragón Corporación Cooperativa, tiene cada vez más presencia en los amplios mercados en los que se mueven empresas de gran capacidad y su cotización sube de manera que también las opciones de alianzas empresariales se van a multiplicar. Hoy más que nunca se demuestra que la unión hace la fuerza y este es el proyecto que todos llevamos y que va a permitir a la Experiencia Cooperativa salir reforzada de la crisis y adaptada a la nueva Europa del Mercado Unico. ■



• La Competencia que nos viene

• El gran reto de MCC:



CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA

Estimados amigos:

Se me ha pedido que como Presidente de la Federación os dirija estas líneas en forma de carta editorial, encargo que cumplo disciplinadamente sin olvidar además mi condición de consocio de la MCC.

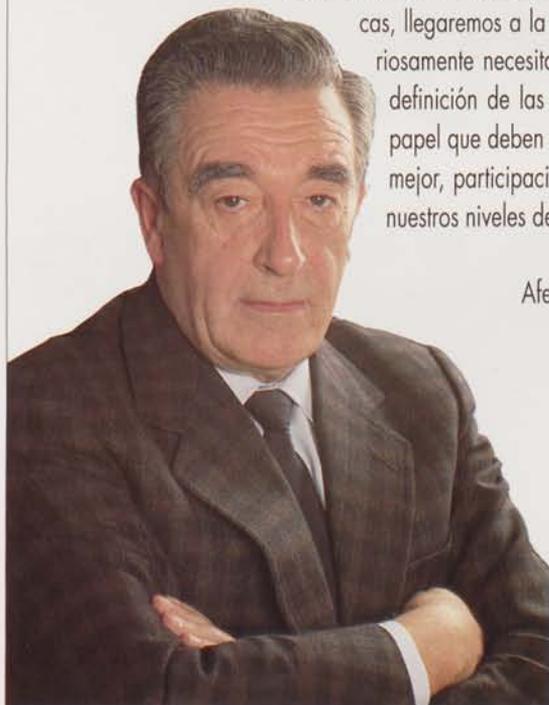
Hace unos meses, un experto empresarial, ponente de unas Jornadas, exponía la idea de que el dimensionamiento de las empresas era una condición esencial de competitividad, en cuya faceta afirmaba que la industria vasca no avanzaba nada, salvo el Grupo Cooperativo Mondragón, para proclamar reiteradamente que "eso es lo que tiene que hacer aunque se equivoque".

Ciertamente haría falta ser muy miope, o temerariamente interesado, para no calibrar la debilidad estructural que deriva del minifundio de nuestras unidades fabriles, la mayor de las cuales apenas pasa de ser un pigmeo en el concierto europeo. Estoy convencido de que las posibilidades estructurales de una adecuada reducción de costes, imperativamente necesaria por otra parte, son más bien escasas para las cooperativas aisladas. Pero nos queda por explorar, o cuando menos es una opción no abordada aún, el filón de las economías de escala subyacentes en los modelos asociativos: el famoso **Principio de intercooperación**, hablando en lenguaje propiamente nuestro.

Soy consciente, todos lo somos, de que todo cambio entraña traumas y dificultades; hasta ahí eso es humano y normal. Pero si las resistencias, tanto sean individuales como grupales, se extralimitan terminan por transformarse en pura ganga autodestructiva. Los colectivos cooperativos de ese Grupo, incluidos dirigentes por supuesto, no estarán a la altura del compromiso social suscrito, ni de su capacidad de adaptación históricamente acuñada, ni siquiera a la altura de una inteligente defensa de sus intereses, si no son capaces de superar esas resistencias inmanentes a toda movilización transformadora.

Nos guste o no, todos somos tributarios de nuestros propios actos, y a nada que reflexionemos, tanto sobre los resultados obtenidos últimamente como sobre las serias incógnitas que gravitan sobre nuestras fábricas, llegaremos a la conclusión, no por exigente menos cierta, de que estamos imperiosamente necesitados de asumir un reto duro y difícil, en cuyo contexto la nueva definición de las tareas de los socios, que empieza por otorgar protagonismo al papel que deben jugar los mismos, tiene nombres tan sencillos como trabajar más y mejor, participación consciente, calidad depurada... para aumentar drásticamente nuestros niveles de competitividad.

Afectuosamente os saluda



ALFONSO GORROÑO GOITIA
Presidente de la FCTAE

LA COMPETENCIA que nos viene

Hasta ahora las empresas industriales y de servicios del Estado Español se han desarrollado al amparo de una política económica autárquica -autosuficiente- y proteccionista -impidiendo la competencia- hasta el año 1.985, en que se inicia la entrada de España en la C.E.E. que culmina el año 1.993 con el establecimiento del Mercado Unico Europeo.



1.993, nuevo contexto empresarial

El contexto empresarial cambia radicalmente con la entrada en un mercado libre de 345 millones de potenciales consumidores como es el europeo:

- ✓ Competencia más agresiva del resto de empresas europeas, con calidad, precio y servicios mejores que los nuestros.
- ✓ Desaparición de los apoyos a las exportaciones.
- ✓ Unificación de la legislación sobre marcas y propiedad industrial.

Llega la competencia

Ha llegado la competencia europea. Su objetivo es claro: vender todo lo que puedan en el mercado español. Para conseguirlo cuentan a su favor con una dimensión superior a la de nuestras Cooperativas. Además, cuando se creó la Comunidad Económica Europea, las grandes empresas de los países más industrializados de Europa pasaron por el mismo trance por el que nosotros atravesamos ahora. Su objetivo era el mismo: conseguir la máxima eficiencia empresarial.

Nuestras Cooperativas en situación delicada

La situación actual de nuestras Cooperativas en el nuevo espacio económico es cuanto menos, preocupante.

La Agrupación Danobat es la más importante fabricante del conjunto español de bienes de equipo: llega a doblar en ventas al que le sigue en el ranking estatal. Aún así ocupa el lugar 19 en el contexto europeo y el 82 en el mundo por el volumen de su facturación. Esta situación es de aplicación a otras Cooperativas líderes a nivel español.

Nuestros competidores europeos

- Empresas europeas y mundiales de gran capacidad financiera, técnica y de desarrollo.
- De tamaño superior al de nuestras Cooperativas, tanto en ventas y personal como en áreas de actividad.
- Habitadas a desenvolverse en este nuevo contexto, caracterizado por compradores más exigentes.
- Con capacidad de oferta superior.
- Con índices de rentabilidad superiores a los nuestros.
- Por su tamaño, en posición ventajosa de cara a negociaciones.
- Modernas, eficaces en su gestión y con gran capacidad tecnológica.

	Electrolux	Bosch-Siemens	MCC
Personal	150.892	174.748	23.000
Ventas	1 Billón y medio	2 Billones	400.000 millones
Áreas de actividad	Línea Blanca Componentes Industriales Equipos Forestales Equipamiento Industrial Servicios	Línea Blanca Componentes Industriales Comunicación y Tecnología Bienes de Equipo	Línea Blanca Construcción Bienes de Inversión Componentes Automóvil Tecnología Electrónica

La creación de una "Corporación Cooperativa Regional en Europa",
nuevo desafío para nuestras Cooperativas

EL GRAN reto

Las Cooperativas de la
Corporación constituyen un
archipiélago de islas más o
menos solitarias. En el nuevo
entorno de cambio que nos invade
tendrán que ser más solidarias, y
avanzar en la construcción de una
nueva Corporación Cooperativa
Regional. Ahora, a nivel europeo.



El dominio de la técnica, factor determinante.

Una Corporación Cooperativa, regional y europea

El Mercado Unico Europeo ha configurado un nuevo panorama económico que define modelos empresariales y de gestión distintos. Nos enfrentamos con grandes grupos empresariales que se mueven en coordenadas europeas e incluso mundiales, y que utilizan eficazmente sus recursos humanos, financieros, tecnológicos, mercadológicos... Consecuentemente, nuestro doble objetivo histórico, **generación de empleo y eficacia empresarial**, requiere con urgencia aunar las capacidades de nuestras Cooperativas, -hoy dis-



IKERLAN, Centro de Investigación Tecnológica.

Capacidad tecnológica

La actividad tecnológica no ha sido muy frecuente en nuestras Cooperativas. La compra de patentes ha evitado históricamente la inversión en tecnología, pero ahora debemos aunar esfuerzos para crear nuevos productos con más valor añadido y costes inferiores.

persas- para proyectarlas de forma más eficaz y competitiva frente a nuestros competidores. Se trata, en definitiva, de crear un **Corporación Cooperativa Regional** en la Europa del Mercado Unico.

¿Qué exige Europa?

Hasta ahora nuestra presencia en Europa apenas se ha dejado sentir debido a la gran dispersión de esfuerzos. El Mercado Unico Europeo exige cada vez más, mayor unidad de comunicación, mayor capacidad de oferta, mayor confianza en nuestra propia capacidad de desarrollo así como suficiente potencial financiero para hacer frente a los nuevos ritmos inversores.

Capacidad financiera

Nuestras posibilidades en el mercado del dinero pueden incrementarse notablemente si somos capaces de presentarnos ante nuestros clientes como una Corporación bien articulada y coordinada, con negocios bien gestionados y con oferta similar a nuestros competidores europeos.

Catálogos comunes

En el nuevo entorno económico europeo nuestra capacidad de oferta se debe multiplicar, presentándonos ante nuestros clientes con catálogos más amplios y evolucionados. Además, debemos transmitir a nuestros clientes confianza en nuestra fuerza de desarrollo en los productos y servicios que ofertamos.

Grupo Empresarial sólido

La organización sectorial por agrupaciones va a permitir a MCC presentarse en el mercado, ya sea para la venta de productos o para la negociación de cualquier tipo de alianzas, como un grupo empresarial sólido, con proyección de futuro y con notables ventajas para entablar negociaciones a nivel internacional.

Esta es la nueva dinámica a la que hemos de adaptarnos si queremos seguir creando empleo y si deseamos consolidar nuestro modelo de gestión cooperativo como alternativa en Europa.

El socio pregunta

M^a Carmen Etxaniz: **¿Restará eficacia el tamaño de la estructura organizativa de MCC?**

Toda organización necesita una coordinación, lo cual no quiere decir que toda decisión debe estar centralizada. Las decisiones estratégicas y operativas se tomarán en las Agrupaciones y en las Cooperativas. Las de definición de políticas generales deberán enmarcarse desde la Corporación y ser aprobadas en el Congreso.



M.C.E.: ¿Por qué ahora no son válidos los Grupos Comarcales?

No se trata de validez o invalidez de los Grupos Comarcales, sino de diferentes organizaciones para dar una mejor o peor respuesta a una determinada necesidad. Dadas las actuales exigencias del mercado empresarial, un Grupo Sectorial puede dar mejor respuesta que un Grupo Comarcal.

M.C.E.: ¿Qué es una Agrupación Sectorial de Cooperativas?

Es la unión de Cooperativas que elaboran productos dirigidos al mismo sector de mercado y que estrechan sus relaciones para desarrollar políticas comunes de mercado, de producto, de recursos financieros y de recursos humanos.

M.C.E.: La nueva organización sectorial, ¿asegura más los puestos de trabajo?

Nuestros puestos de trabajo estarán suficientemente asegurados en la medida que seamos

M^a Carmen Etxaniz
Socia de DIKAR

competitivos en el nuevo panorama empresarial. Con la nueva organización nuestras empresas podrán competir mejor, y consecuentemente, tendremos más garantías para estabilizar nuestros puestos de trabajo.

M.C.E.: ¿Podrían cerrar algunas Cooperativas?

El criterio para el cierre de negocios seguirá siendo el mismo de siempre. Estarán condenadas al fracaso aquellas Cooperativas que no tengan expectativas de viabilidad. Por contra ninguna actividad rentable y con proyección de futuro tendrá que cerrar. El cierre de empresas no viene impuesto por el cambio organizativo, sino todo lo contrario, habrá mayor capacidad de resistencia.

M.C.E.: ¿Podrán existir empresas no Cooperativas en MCC?

Si, siempre y cuando las Cooperativas tengan una participación en ellas y se verifique que a través de la toma de participación se pretenden llevar a cabo las políticas establecidas por la Corporación, las estrategias de la Agrupación y lo objetivos de la propia Cooperativa.

M.C.E.: ¿Posibilitará la organización sectorial la generación de empleo?

Existirán más posibilidades de generación de empleo al acceder a los mercados con catálogos conjuntos y cohesionados.

La unión de Cooperativas también permitirá el desarrollo de nuevos productos, lo que puede contribuir de igual modo a generar empleo.

“La unión de Cooperativas permitirá el desarrollo de nuevos productos”

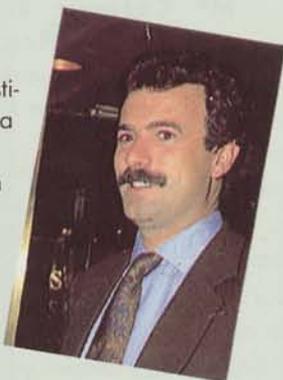
Nos dan su opinión

¿SERÁN IMPRESCINDIBLES LAS ALIANZAS, UNIONES, AGRUPACIONES Y ACUERDOS ENTRE EMPRESAS PARA COMPETIR EN EL NUEVO ESPACIO ECONOMICO EUROPEO?

Manuel Campo Vidal, Director General de Antena 3 TV

Si, serán imprescindibles para poder sostener las costosas inversiones que exige la investigación básica, los nuevos desarrollos tecnológicos, la penetración en nuevos mercados, la representación exterior, las compras a gran escala, etc.

Globalmente creo, desde mi conocimiento y admiración por la Mondragón Corporación Cooperativa, que éste es un momento idóneo para que la Corporación compita con éxito en el nuevo entorno económico europeo. La concentración de sus recursos técnicos y humanos, combinados con una gestión eficaz y creativa, permitirán que Mondragón se aleje de lo que en tantas ocasiones nos ha hecho perder mercados: el inmovilismo empresarial y las prácticas monopolísticas.



¿CREES QUE TU COOPERATIVA, INDIVIDUALMENTE, PODRA COMPETIR EN EL NUEVO MERCADO EUROPEO?

ZURE KOOPERATIBAK, INDIBIDUALKI, EUROPAKO MERKATU BERRIAREN AURKA LEHIAN EGON DAITEKELA USTE AL DUZU?

José Luis Esparza, Encargado de la Sección mecánica y socio fundador de EMBEGA

No. El sector en el que nosotros desarrollamos nuestra actividad, fundamentalmente el del electrodoméstico, es altamente competitivo, lo que origina un esfuerzo comercial, técnico y tecnológico importante por parte del fabricante. Considero que nuestra Cooperativa, al igual que otras de la Corporación, no está en condiciones de sobrevivir en estas nuevas circunstancias de mercado por no disponer de la capacidad y volumen suficiente para ello.

Benedicto Lorenzo, Director Industrial de ULMA (Planta Envase y Embalaje)

De hecho, lo venimos haciendo individualmente, debido a que el Sector de Envase y Embalaje no existe en nuestro entorno geográfico. Esta situación nos ha obligado a competir dentro del marco de la C.E.E. para poder sobrevivir, llegando, entre otros, hasta el mercado alemán y, fuera de la C.E.E., al mercado U.S.A. Cabe subrayar que nuestro sector está formado por pequeñas empresas, muy especializadas y de avanzado nivel tecnológico, en el que la agilidad en la toma de decisiones es vital.

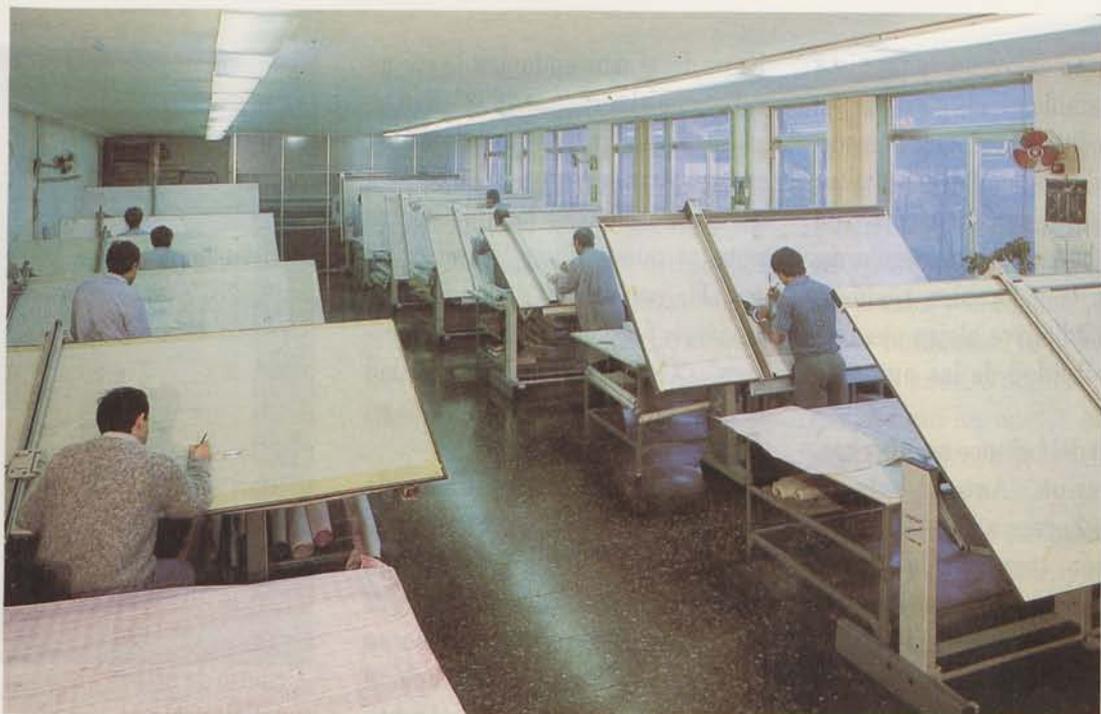
Eba Etxebarria, CIKAUTXO-ko kalitatezko koordinatzailea

Kooperatiba eraketa mantendu beharrean gaudela uste dut, bizitzaren zenbait arlotan autonomia mantenduz eta era berean partaidetasuna bultzatzen duen kooperatibismoa promozionatuz.

Gure Kooperatibaren agrupazioa sortzen ari denez gero, ezin esan aurrerantzean nola moldatuko garen, baina batuta egoteak hain beharrezkoak diren indarra eta dimentsioa ematen digu mundu mailako Europa merkantilista honetan konpetitu ahal izateko.



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA



El clima social: "otro balance".

Zenbakiak adierazten dutenaren aparte, bada hainbat gauza neurtu beharrekoak balantze bat egiterakoan. Baina askotan erizpiderik ez daukagu intangible horiek neurtzeko. Horien berri ematen digu Jose M^a Mendizábal artikulu honetan.

¿Cómo estamos en febrero de 1993?

*José M^a Mendizábal

En Enero de 1992 escribí lo siguiente: "¿Quién me dice a mí que 1992 no vaya a ser un año bueno?" A lo que se ve no ha sido bueno. La reina de Inglaterra lo definió como "annus horribilis". Sus razones tendrá para decirlo. De eso se trata. Al cierre del ejercicio queremos preguntarnos: ¿cómo estamos en este comienzo de 1993 después de haber pasado un mal año?

Se puede considerar el balance desde sus finalidades y objetivos, desde sus métodos, desde sus resultados y desde algo que pudiéramos llamar su espíritu.

La finalidad del balance es establecer un saber, un conocimiento de situación en un momento dado acerca de los resultados obtenidos en una actividad humana.

Ese saber se establece por comparación con un punto de partida y con

una intención expresada y prevista como alcanzable.

Los resultados dependen de la medición o ponderabilidad de los objetos adquiridos. Podrán ser positivos o negativos; buenos, malos, regulares, aceptables, inmejorables, pésimos. Pero estos adjetivos alejan siempre de la objetividad de los números escuetos.

El espíritu del balance es una especie de destino. Ante el balance podemos echarnos a llorar, cambiar de dirección, seguir en lo mismo. Porque el balance no parece que sea sólo para contemplarlo. El balance ya marca algunas direcciones en orden a la transformación de la actividad en que estamos metidos. El espíritu del cierre de ejercicio nos mueve a decir, "Bien", o "Mal", ¿y ahora qué? Ponernos en actitud de reforma, de cambio, de innovación, de crítica, de conversión.

Qué medir - Cómo medir

Como somos científicos tendremos que reducir el análisis del balance a sólo lo que es mensurable o reducible a lenguaje formalizado y de esa manera podemos dejar de lado todo lo que da sentido a la existencia, todo el mundo simbólico, que difícilmente entra en una ecuación. Los aspectos económicos, tecnológicos, estadísticos, son fácilmente analizables y medibles. Lo que no es de tan fácil respuesta es la pregunta que en este año de 1993 nos podemos

hacer de ¿Cómo andamos de cooperativismo al terminar 1992? Eso no se puede medir, pero se puede rastejar, barruntar, oler.- Eso es algo así como la fe. No hay pistímetro pero se puede decir "Hombre de poca fe, ¿por qué has dudado?" ó "Si tuviérais fe como un grano de mostaza". "Grande es tu fe". "En verdad os digo, no he encontrado tanta fe en Israel".

Eso que parece que es inmedible también parece que se aprecia y se pondera y se juzga y de alguna manera se mide. No es fácil que encontremos un criterio o sólo un criterio para medir por ejemplo el amor. No hay agapímetros ni erotímetros, pero puede haber criterios para juzgar de la existencia o no existencia de amor. No hay mayor prueba de amor que dar la vida por el amado pero también puede ser prueba de amor hacer un regalo o escribir una carta o visitar un enfermo o perdonar o acompañar o escuchar. Es inútil que nos pongamos a decir que, como algo no sea empírico, formal y controlable a voluntad y experimentable, carece de existencia o su existencia es irrelevante e inútil. Esas cosas como la fe, el amor, la solidaridad, la religión, la piedad, la compasión, la vergüenza, la alegría, la religión, felicidad, y cosas así, si son cosas: son las que dan sentido a la vida.

Los criterios con que se mide el cooperativismo o al menos algunos criterios se pueden formular. El balance no lo voy a hacer yo. Este balance se lo tiene que hacer cada

uno, como si hiciera un examen de su conciencia.

- Criterio de participación
- Criterio de solidaridad
- Criterio de eficiencia
- Criterio de dignidad humana
- Criterio de pertenencia institucional
- Criterio de actitud dialogante
- Criterio de

Podría ir buscando criterios, y vosotros los podéis añadir, por los que uno se aproxima a la realidad o existencia de espíritu de cooperación.

¿Qué es lo primero?

Ante unos resultados no buenos me hago una pregunta: ¿cómo han actuado las cooperativas de Mondragón para ser innovadoras y prósperas a lo largo de los años? La respuesta es que han potenciado la salud de los colectivos sin olvidarse de los individuos. Siempre me acuerdo de Adenauer, el canciller alemán de postguerra. Debí decirles a los alemanes: "¿qué hacemos primero, las fábricas o las casas?" Respondieron: "las fábricas" y





La realización del socio cooperativo, forma parte también del "otro balance".

haciendo fábricas crearon riqueza y luego hicieron casas, y ciudades y canales. Me da la impresión de que estamos olvidando esto. Primero inversión en fábricas; las casas ya las haremos después. Hay que invertir en trabajo. Las cifras de paro son altas y en las cooperativas también suben esas cifras y ese no es un buen síntoma de que los valores cooperativos estén en alza o estén sanos. Lo primero que hay que cuidar es el trabajo, lo del bienestar es absolutamente subjetivo e inmedible. Se os dará por añadidura.

Cuando le comento a un amigo mío, con quien paseo muchas veces y que además de ser un cooperativista fino, ocupa desde el comienzo puestos de alta responsabilidad en alguna de nuestras industrias, la buena impresión que me causan las nue-

vas construcciones que se están haciendo en Mondragón y Escoriaza como signos de mi ingenua percepción de la bonanza económica, me suele decir: ¿Dónde están las fábricas en los que van a trabajar los habitantes de estas casas? ¿Dónde están las fábricas de los que no van a poder acceder a la adquisición de una de esas viviendas?

Volver a los orígenes

Hay una escuela teológica que propone como método permanente para su quehacer, el análisis de la realidad, el diálogo con la cultura y la vuelta a las fuentes. Pues bien, nosotros podemos hacer lo mismo. Vivimos en un mundo cambiante. Nuestros tiempos son bárbaros. Todos los tiempos lo han sido. Estos tiempos no son peores que los anteriores. Los pilares de nuestra sociedad son el Estado, el Mercado, la Técnica y los Medios de Comunicación Social. Estos son los centros de poder de nuestra sociedad. Los rasgos definitorios del actual criterio de verdad son: el positivismo, el convencionalismo y el utilitarismo. Con una verdad así podemos llegar a la conclusión de que la única verdad es el dinero, que es lo que está marcando el sentido de la vida. Los problemas de nuestro mundo: el hambre, la inmigración, la ecología, las tensiones y guerras entre naciones no se resolverán con una verdad positivista, pragmática, utilitarista. La barbarie es poner a la técnica sobre el hombre, al estado sobre el

hombre, al mercado sobre el hombre, a los media sobre el hombre. Al fin la fuerza vence a la humanidad. La barbarie es una quiebra de humanismo. Importa sustentar un criterio de verdad que pueda defender el valor y la dignidad de las personas humanas. Todo no debe ser malo en nuestro mundo pero habrá que dar con los nuevos monjes que salven la cultura de las nuevas formas de barbarie.

Este es el mundo que hemos hecho y en él hay que seguir, y con el que hay que dialogar.

La vuelta a las fuentes es el constante recurso de D. José M^a. En un librito titulado "Culturas de Fagor", he leído: "Llegamos a descubrir la atención prestada por D. José M^a a los valores más que a las estructuras, a las ideas más que las formas. D. José M^a transmitió un conjunto de directrices éticas y conceptuales a un grupo reducido de personas y las animó a trabajar para hacerlas realidad. No creó un conjunto de estructuras fijas". Las estructuras se pueden cambiar y se pueden buscar otras más perfectas, lo que no debiera cambiar tan fácilmente es la fundamentación ética de los mismos. Os dejo por hoy con otra frase del mismo libro; "El éxito del desarrollo cooperativo no ha tenido su origen en una especie de intuición carismática, sino que es el resultado de la experimentación y el esfuerzo colectivo para hacer realidad práctica unas cuantas ideas sobre la solidaridad, el equilibrio socio-económico y la dignidad humana". ■



Brigada de camineros realizan trabajos de reparación en setiembre de 1954.

Kamiñeruak geroz eta gutxiago dira, baina eurek egindako lana oso inportantea izan da, eta izango da, gure herrialderako. Artikuluaren bigarren atal honetan kamiñeruen betebeharrak aztertzeaz gain, euren lana egiteko modua ere azaldu digute artikulugileek.

Kamineruak (y II)

José M^a Izaga/Carmelo Urdangarín

Trabajo muy duro

Las funciones de los camineros consistían básicamente en limpiar cunetas, reparar baches y rehacer trozos enteros del piso de la carretera, lo que se llamaba “hacer riegos”. Para efectuar este último trabajo rompían el piso de la carretera, si su

estado lo aconsejaba, utilizando las púas del remolque arrastrado por el cilindro de vapor. Seguidamente “perfilaban” la superficie de lo que iba a ser la nueva carretera, utilizando herramientas manuales, tales como rastrillos, palas y azadas, dándole una forma cóncava, con caída hacia los laterales, para favorecer la evacuación del agua de la lluvia.

Tras pisar repetidamente el material suelto por el txilindro hasta dejarlo suficientemente compacto, echaban una capa de grava o balasto, lo que realizaban manualmente utilizando cestos de madera para el transporte y rastrillos para extenderla convenientemente. Sobre esta capa, se echaba otra de tierra que servía como aglomerante y posteriormente, tras regarla, se volvía a pisar con el txilindro.

Realizada esta operación, se suspendía el trabajo para que el piso se secara y compactara, tras lo cual se

una de las más penosas de todo el proceso, tras la cual se regaba con asfalto fundido "galipot".

Este producto conocido como "luchana" se recibía en bidones, desde los que se vertía sobre una caldera que se calentaba con fuego de leña y tras lograrse la fluidez necesaria, pasarlo a otra caldera de forma manual, utilizando cazos, siendo desde este último recipiente desde donde se pasaba a regar la calzada por medio de bombas accionadas a mano.

de explosivos y desmenuzando las piedras utilizando las clásicas porras. Para protegerse los ojos mientras realizaban esta operación, utilizaban una montura de gafas en la que la red metálica sustituía a los cristales.

Las tareas

Aunque el conductor del txilindro desde su alto asiento aparecía como el más importante, las tareas de

todos los camineros eran necesarias para el buen funcionamiento del conjunto y estaban minuciosamente descritas en los Reglamentos.

El fogonero abandonaba la tarea que realizaba junto al maquinista a media tarde para dedicarse a recoger leña en los alrededores, provisto de varias hachas, para ponerla a secar sobre el txilindro, todavía caliente al término de la jornada. Al día siguiente, a las seis de la mañana, cualquiera que fuera la distancia a

su residencia, ya estaba calentando la máquina, de forma que a las ocho en punto, tuviera la presión necesaria para empezar a trabajar.



Los camineros reparan fuerzas al borde de la carretera de Gurutxe al Castillo Inglés que estaban reparando en el año 1967.

barría toda la calzada por medio de cepillos manuales, hasta conseguir su limpieza. Los viejos camineros destacan esta última labor como

La grava o balasto necesaria, la obtenían los camineros en algún lugar apropiado cercano a la carretera, rompiendo la roca por medio



Sección de Vías y Obras de la Diputación de Guipúzcoa celebrando la festividad de Sto. Domingo de la Calzada en Azpeitia.
(12 de Mayo de 1950)

La disponibilidad de agua, de 2 a 3.000 litros por día, también solía requerir tareas adicionales cuando no se trabajaba cerca de los depósitos habilitados al borde de la carretera con la finalidad de abastecer a los "txilindros", pues había que acudir a las fuentes o riachuelos más próximos.

El ranchero "kosinerua" era el responsable de comprar y preparar la comida de la cuadrilla, generalmente de productos del país (alubias, habas, cecina, etc.). Era familiar su figura junto a un puchero al borde de la carretera, si bien en los trabajos de larga duración se contaba con un carro provisto de cocina. Los camineros cobraban una dieta y con

Las funciones de los camineros consistían básicamente en limpiar cunetas, reparar baches y rehacer trozos enteros del piso de la carretera.

ella debían de hacer frente a sus gastos de manutención, si bien, el sueldo del ranchero era a cargo de la Diputación.

Los camineros, hasta todavía no hace mucho tiempo, en su práctica totalidad eran trabajadores del país, siendo el euskera el único medio de comunicación. El desfase entre sus retribuciones y las de la industria y la eventualidad de sus trabajos, dieron paso a la llegada de inmigrantes, a pesar de lo cual, el predominio de los euskaldunes sigue siendo notable.

Los camineros, cada vez menores en número, han sido y siguen siendo muy importantes para nuestro país. ■

ANDONI EGAÑA



*J.M.F.

Andoni Egaña, bertsolari urbanoa

Astelehen goiz baterako gelditu ginen. Ez oso goiz, ez eta bermuta hartzen den orduan ere: 10,30etan. Hamar minutuko atzerapenarekin heldu zait, aurreko egunean goizeko 4etan oheratu zen aitzakia jarriz. Larruzko txam-

marra, lo gutxi egin duen aurpegia, periodikua besapean eta kafea hartzeko gogoz etorri zait. Famatua izan arren tipo normal baten itxura dauka.

Berak ere horrela aitortuko dit elkarrizketan. "Tipo normala naiz, gertatzen dena da tipo normalek orain dela 15 urte ez zutela bertsotan egiten".

*J. M. F.

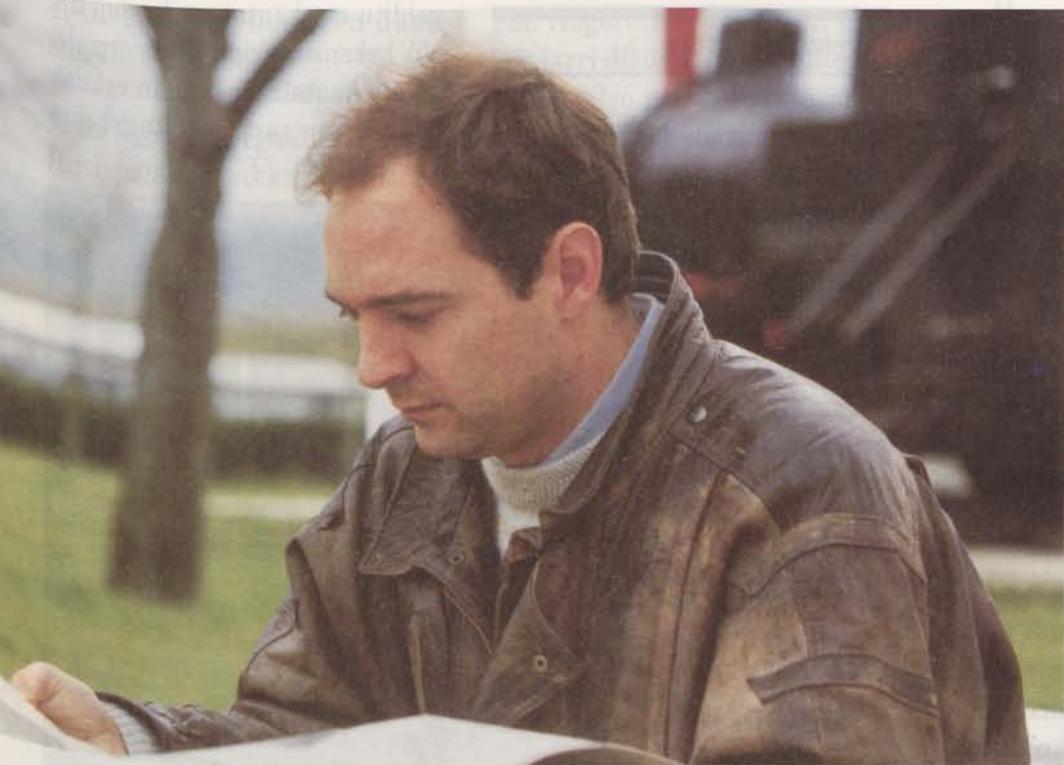
T. U. Lankide: Ponentziak, irratirako zein telebistarako gidoiak, liburuak... Zer leku betetzen du okupazio guzti horien artean bertsolaritzak?

Andoni Egaña: Bertsolaritza inportanteena da, nahitaez gainera, inmediatea delako. Saio on bat egiten duzunean txalo pila bat jotzen dizute, txarra eginez gero zeu ere momentuan konturatzen zara. Idaztearena diferentea da. Igual (agian) gauza genial bat idazten duzu eta baten batek esaten dizu "hi, ba polita huan". Bertsolaritza oso bestelakoa da, estimulo-erantzuna zuzen zuzena da.

Gainera gaur egun puntan gabiltzan bertsolariok erantzunkizun bat daukagu, alegia neurri batean hurrengo generazioari gauzak prestatuta utzi.

T. U.: Azken urteotan trote ikaragarria eraman duzu. Noiz arte aguantatuko duzu martxa honekin?





ea lehen bait lehen osatzen zaren. Gaur egun badago bertsolari mordo bat konbentzionalismo horietatik ateratzeko kapazitate dutenak. Adibidez Jon Sarasua bakarkako gaian kantatzen entzutea egunkarian artikulu bat irakurtzen egotea bezalakoa da. Bertsogintzak eduki duen aldaketarik nabarmenena horixe izan da.

T. U.: Umoreak ere protagonismo berezia hartu du bertso-saiotan...

A. E.: Auskalo. Gertatzen dena da behin etxetik irtenez gero oso ondo pasatzen dudala. Ni gainera gaueko tipoa naiz, goizeko 4etan esna egoten naiz. Horregatik nere hurrengo txapelketarako proposamena ez da epaimahaiari buruzkoa edota puntuaketari buruzkoa izango. Txapelketa gauez izan dadila eskatu behar dut.

T. U.: Goizez ez duzu tailarik ematen hala?

A. E.: Nik problemak izaten ditut goizeko 11etan kantatzeko. "Alperrik ibiliko haiz hire ideologia modernizatzen goizeko 11tan kantatu behar izanez gero, ordu horietan neuronak topikoetarako pres-zeudek eta." Goizetan gogo gutxi

baina kapazitatea altu eta gauetan kapazitatea bajuxeago baina askoz gogo gehiago. Nik burruka horretan bigarrena nahiago dut lehena baino.

Aldaketak

T.U.: Bertsolaritza asko aldatu da azken urteotan bertsogintzari, bertso produkzioari dagokionez; Zeintzuk izan dira zure ustez aldaketa nabarmenenak?

A.E.: Lehen bertsotan zaila zen ohizko eskemetatik irtetzea. Esatebaterako gaixo dagoen bati kantatzean eskema oso jakina erabiltzen zen: hasi gure jaingoikoak ez dizu suerte handirik eman, segi itxaropenik ez da galdu behar eta bukatu

A. E.: Bertsotara joaten denak espektakulo hutsa ikusi nahi du, eta espektakuloetan funtzionatzen duena inmediatea da. Bapatekotasunak agintzen duenez erabiltzen den umorea ezin da oso fina izan. "Ezin dek egin umore fina silabetan eta rimatuz!". Horregatik arrisku-tsua da umorearen erabilpena. Hala ere, publiko inteligente batek hori baino gehixeago eskatu behar du.

T. U.: Eta espektakulo horretan bertsolariak aktoreak dira

A. E.: Gero eta gehiago. Bertsoak IVArerin funtzionatzen du eta hori ere oso arriskutsua da gerora begira. Bertsolariak estereotipoekin identifikatzen ditu jendeak: Sara

sua rebeldea, Peña xelebrea, Murua sentikorra, Sebastian arrankekoa... Jendeak badaki bertsolaria identifikatzen baina bertsoa ez eta hori oso arriskutsua da. Regla matematikoa da gainera. Jendeak estereotipoak identifikatzen badaki baina bertsoak ez; gerora bertsolaritzaren piramidea trunkatuko dugu. Zergatik? Gaur egun bertsolari on gehiago delako estereotipodun bertsolariak baino. Lortu behar duguna da jendeak bertso eta bertsolari onak identifikatzea eta ez estereotipoak.

T. U.: Bertsolari urbanoa, kultura zabalekoa, asko arriskatzen duen horietakoa,... Lortu duzu zure bertsogintzarako definizioirik?

A. E.: Guzti horien nahaste-borras-tea izan daiteke. Ni bertsolaritzara iritsi nintzenean mundu erreferentzial asko neuzkan, naturalak egiten zitzaizkidanak gainera. Zinea ezagutzen dut, marxismoa zertan da-tzan ere badakit, badakit ere bolituekin ligatzea zer den, Uztapideren istorioak ezagutzen ditut... Eta guzti horrek nere bertsogintza markatu du. Oso tipo normala naiz, gertatzen dena da orain dela 15 urte tipo normalek ez zutela bertso-tan egiten.

Erretzeko ohitura

T. U.: Oso ezaguna da bertsosaiotan erretzeko duzun ohitura? Zer dela eta horrenbeste keatera beharra?

A. E.: Defentsak behar ditugu eta erretzea defentsabat da, eta gainera izugarri gustatzen zait. Neuronak martxan jartzeko beharrezkoa daukat erretzea. Lehenengo kea neuronetara iristen denean askoz ere biziago sentitzen naiz eta.

T. U.: Manukorta, Sebastian eta beste batzuk puruarekin joaten dira...

A. E.: Nik harrapatzen dudanarekin, berdin zait puroa edota zigarrora izatea. Azken batean ez dago bapateko jardunik liturgiari gabe. Bertsolari gehienok gure liturgia daukagu. Sebastian Lizasok gaia entzuten ari den bitartean, bueltak ematen dizkio puroari; gelditzen den momentuan badakizu hastera doala. Jon Sarasuak balantzeoa egiten du mikrofonoaren aurrean; zer esan behar duen asmatzen duenean

gelditu eta kantatzen hasten da. Nik bakeroak jutzen ditut normalean eta kantatzeko orduan eskuak poltsikotan sartzen ditut; beste



praka mota izanez gero burua hutsigiten hasten zait. Inprobisatzeko mekanismoak "tic" askoren menpean daude.

T. U.: Bertsolari izateko, hizkuntza menperatzeaz gain, informatuta egotea derrigorrezkoa da. Ezta?

A. E.: Ezinbestekoa.

T. U.: Eta nola betetzen duzuzuk zure artxiboa?

A. E.: Normalean egunkarien bidez. Hiruzpalau egunkari irakurtzen ditut egunero. Zaila egiten zaiguna zera da: informazioan sakontzea; azken finean, edozein pertsonak eduki dezaken informazio iturri berdinak dauzkagu.

T. U.: Hala ere beti egongo da gaijartzaile gaizto horietakoren

bat. Gogoratzen duzu zein izan zen jarri dizuten gairik zailena?

A. E.: Oso gaizki pasatu nuen behin Zubietan antolatutako jaialdi batean. Eskura eman ziguten objektu bat eta objektuari hiru bertso kantatu behar genizkion. Niri argizaiola (hildakoen omenez argia egiteko argizarizko hariak bilduriko ohola) bat eman zidaten eta nik ez nekien objektu hark argizaiola izena zuenik ere. Nik raketa balitz bezala hartu

nuen eskuan, buelta eman eta atze-koengana joan nintzen.

- "Hau, zer da?" Galdetu nion Sebastian Lizasori.

Eta Sebastianek:

- "Argizaiola, la ostia!"

Eta nik:

- "Argizaiola la ostia?"

- "Ez, argizaiola bakarrik"

Igual saio hura ez da famatua izango bertso onak bota genituelako, baizik eta Egañak ez zekielako argizaiola zer zen. ■

"Txapelak ez nau obsesionatzen"

T. U.: Zer da bertsolaritza eta zergatik da hain zaila bertsolari izatea?

A. E.: Bertsolaritza mikrofono eta publiko baten aurrean edozein gairi rimaz erantzuteko artea da. Bertsolarien drama, mikrofonoari aurre egin behar izatea da. Zaila da, beste gauza batzuen artean, inprobisazioak agintzen duelako. Gai bat jartzen dizute eta momentuan erantzuna eman behar duzu.

T. U.: Bertso-saioari aurre egiteko, zer behar da?

A. E.: Hizhunta menperatu, informatuta egon, ideiak eduki, ideiak tolestatzeko gaitasuna, jendeaurrean egoten jakin, arriskatzeko gaitasuna eduki, transmititzen jakin... Gauza pila bat behar da baina agian inportanteena ideiak orbere hizkuntzan, neurri batean modu ulergarrian eta errimatuta emateko gaitasuna edukitzea da. Horretan esatebaterako Maialen Lujanbio brillantea da oso. Esan nahi duena esaten du beti eta oso modu ulergarrian gainera. Esan nahi duena ez da "la reletxe" izango, 16 urterekin ezin izan Einstein, baina "la letxe" bai.

T. U.: Oraindik ere emakume gutxi daude bertsolaritzan.

A. E.: Gutxi baina homologatuak. Atzo esatebaterako Victoria Eugenia egindako saioan hiru emakume jardun ziren eta batek zera esan zuen: "Gaur erakutsi dugu bertsolari izateko ez dela barrabilik behar".

Proporzioan emakume gutxi daude baina daudenak homologatuak. Arantzazu Loidi hasi zen bide hori jorratzen eta astindu ederrak jaso zituen. Oso paper txarra tokatu zitzaion, emakumeen ordezkari izatearena eta hori presio ikaragarria da. Orain beste belaunaldi bat etorri da 16, 17, 18 urtetakoak eta horiek naturalagoak dira, ez dira inoren ordezkariak, bertsolariak dira eta aldi berean emakumeak.

Euskal Herriko txapelketa aurten burutzen da. Txapela lortzeko asmorik?

A. E.: Txapela lortzeak ez nau obsesionatzen. Txapelketa ona da salto kualitatibo bat emateko, zabalkuntzarik handiena bertan ematen delako. Salto kualitatibo hori ematen saiatuko naiz. Txapelak ez nau obsesionatzen baina txapelketan saio onak egiteak bai.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK

FAGOR



Tres plantas de Fagor obtienen el Certificado de Calidad de Empresa

Las plantas de Fagor Electrodomésticos dedicadas a la fabricación de Calentadores a Gas, Minidomésticos y Muebles de Cocina, obtuvieron recientemente el Certificado de Calidad de Empresa según la norma internacional ISO 9001, equivalente a la normativa comunitaria EN 29.001 y a la española UNE 66.901 de AENOR.

Cada una de ellas ha sido la primera de su sector en lograr esta acreditación de calidad, que les faculta para la utilización de la marca Aenor de "Empresa Registrada" en todos sus productos.

El Certificado de Calidad, otorgado por Aenor, implica el reconocimiento de los procesos puestos en marcha por Fagor Electrodomésticos para asegurar la calidad de sus ollas y baterías de cocina, calentadores a gas y muebles de cocina, así como para garantizar una gestión de calidad global en todas las áreas de la empresa.

En concreto, la norma ISO 9.001 es la más completa y exigente de la serie e incluye aspectos tan importantes como son: la implicación de la Dirección en las estrategias de calidad aplicadas, la ejecución del diseño de manera coordinada entre sus distintos Departamentos, la gestión de compras, el control de todo el proceso productivo, el control de documentos, la realización de auditorías internas del sistema de calidad, la manipulación y almacenaje, el embalaje y la entrega del producto.

Lagun-Aro 1.536 millones de pesetas de excedentes.

Con la finalización del ejercicio de 1992, se ha concluido un año de dificultades para la economía en general, lo que ha repercutido, lógicamente, en nuestra economía doméstica.

Así, las prestaciones de Ayuda al Empleo han tenido un importante crecimiento durante dicho ejercicio, producto de los esfuerzos que nuestro colectivo (socios y Cooperativas) están haciendo para superar este nuevo temporal. Ello ha supuesto que esta prestación haya pasado de ser el 18,82% del total de prestaciones de Reparto en 1991, a constituirse en el 29,28% de un total de 6.181 millones de pesetas de prestaciones de Reparto en 1993.

En lo que a Asistencia Sanitaria e I.L.T. se refiere, siguen manteniendo su importancia entre las de Reparto, constituyendo el 26,86% y el 32,11%, respectivamente.

Por lo que se refiere a los rendimientos de nuestras Inversiones, es de destacar la importancia que tiene la superación del Interés Técnico, lo que, teniendo en cuenta la dificultad del ejercicio, confirma la confianza en nuestro Sistema. Con ello, los excedentes tras la realización de todas las dotaciones, suponen 1.536 millones de pesetas.



Kooperatibetako Berriak



ORBEA regaló cerca de 1000 bicicletas

La Cooperativa ORBEA, perteneciente a la Corporación MCC, regaló el pasado mes de diciembre cerca de 1.000 bicicletas a niños bosnios y a centros que acogen a niños sin hogar.

La idea surgió con motivo de la acogida que en diversas partes del estado español se está dando a niños bosnios. La Cooperativa de Mallabia quiso contribuir de esta forma a endulzar su estancia entre nosotros.

Si bien en un principio la intención era la de obsequiar únicamente a estos niños, finalmente se optó por regalar bicicletas a varios centros de Euskadi que se dedican a recoger niños abandonados o sin hogar. Las bicicletas se entregaron a las diferentes Diputaciones Forales, quienes en última instancia se encargaron de hacer el reparto entre los diversos centros de recogida de niños del País Vasco.

Ampliación de planta

En otro orden de cosas, señalar que ORBEA está procediendo a la ampliación de la planta que tiene en Mallabia con el fin de reducir los costos de almacenaje de las delegaciones que tiene en el Estado español. La ampliación de la planta supondrá 2.000 m² más de superficie de planta,

que fundamentalmente se utilizarán como almacén de producto terminado.

"Xacorbea"

Además de las actividades relacionadas con la mejora de las instalaciones ORBEA tiene previstas varias actividades de marketing, entre las que destaca una marcha ciclista en peregrinación hacia Santiago, aprovechando la celebración del Año Santo. El nombre que se le ha dado a la marcha es "Xacorbea" y el propósito de la Cooperativa es el de enviar a Santiago 6 personas por cada autonomía española y otras 6 por cada país de la Comunidad Económica Europea.



Cursos abiertos organizados por IRAUNKOR

El Centro de Formación Permanente IRAUNKOR tiene programados los cursos que se van a impartir en los próximos meses de marzo y abril. La principal característica de estos cursos es que están pensados para dar solución a problemas concretos de la empresa

***J. M. F.**

Los cursos abiertos organizados para los próximos meses por el Centro de Formación Iraunkor son los siguientes:

Calidad en el proceso de fabricación

Se impartirá entre el 1 y el 18 de marzo, tendrá una duración de 40 horas y su objetivo consiste en desarrollar los elementos del Sistema de Calidad correspondientes al proceso de fabricación.

Sistemas de gestión de la producción

Su objetivo es describir el funcionamiento y el ámbito de actuación de los sistemas de Gestión de Producción y analizar los elementos integrantes de dichos sistemas. Se impartirá del 22 de marzo al 7 de abril y tiene una duración de 36 horas.

Redes neuronales

16 horas para conocer los fundamentos y principios de las redes neuronales y analizar sus posibilidades y aplicaciones industriales. Del 22 al 25 de marzo.

Impuesto sobre sociedades

15 horas repartidas entre el 23 de marzo y el 6 de abril al objeto de conocer las características del impuesto de sociedades y su liquidación.

Hoja electrónica: introducción al LOTUS 1.2.3.

Su objetivo es lograr el conocimiento de los comandos y funciones básicas del Lotus 1.2.3 para su utilización en la construcción de modelos económico-financieros en el ámbito de la gestión empresarial. Se impartirá del 8 de marzo al 5 de abril y tendrá una duración de 27 horas.

Planificación y control de gestión

24 horas para analizar las diversas componentes de un Plan de Gestión, así como el seguimiento de su realización en el tiempo. Se impartirá entre el 1 y el 24 de marzo.

Si estáis interesados en acceder a alguno de estos cursos abiertos, podéis poneros directamente en contacto con IRAUNKOR a través del teléfono 79 47 00.

A MEDIA LUZ

PARAMETROS DEL ÉXITO

*José M^a Larrañaga

Una revista de ámbito estatal, al analizar una encuesta realizada entre directivos empresariales, llegaba hace poco a la conclusión de que se hallaban poco pagados, que trabajaban mucho y se sentían triunfadores.

Algunos lectores preferirán discutir, matizar o rebatir, las dos primeras apreciaciones, pero, a mi personalmente me interesó más conocer los motivos por los que se sienten triunfadores. Porque siempre he dudado de que existan unos parámetros sociales admitidos por todos para definir a un triunfador.

Recuerdo a cantantes de éxito, a actores míticos o a políticos encumbrados cuyas biografías son una concatenación de horrores y sufrimientos personales. Por eso cuando alguien dice que se siente triunfador me apresuro a saber sus razones para despejar mis dudas conceptuales que el tema me suscita.

La encuesta aclara que estos directivos se sienten peor prepa-

rados académicamente que sus colegas europeos pero que esperan promocionar y mejorar en sus profesiones. También sienten que los europeos tienen mayor capacidad para dirigir equipos pero al mismo tiempo estiman que tienen una alta sensibilidad por el entorno y por los demás. Hasta aquí me parecía que los datos e informaciones sobre su sensibilidad triunfadora podían ir por la vereda de la motivación hacia el progreso en competencia con otros y la ilusión por alcanzar metas más altas.

En consecuencia pensé que la ilusión, o la capacidad de ilusionarse, son un elemento esencial para considerarse un triunfador, pero seguí leyendo.

Más adelante decía la encuesta que el 75% (el 74,8% exactamente) padecía o había padecido estrés. Es decir que esa ilusión a la que antes hacía referencia les había producido un desequilibrio personal a los 3/4 de los consultados. Mi reacción, y supongo que la del lector, es de perplejidad ante este dato.

¿Puede una persona que sufre un desequilibrio sentirse triunfador?

¿O es que para sentirse triunfador es preciso prescindir de la propia condición humana, hay

que forzar el mecanismo individual hasta el desequilibrio y entonces surge un elemento ajeno a sí mismo que les concede el privilegio del triunfo?

Las dudas se me amontonan. Un dirigente desequilibrado ¿puede conducir equilibradamente? un triunfador empresarial ¿es un fracaso personal? La verdad es que mi ingenuidad me ha llevado a pensar que era posible un equilibrio homeostático como proponen los ecologistas y que es posible la vida plena precisamente teniendo en cuenta la globalidad de la naturaleza, incluida y sobre todo teniendo en cuenta la globalidad de la naturaleza, incluida y sobre todo teniendo en cuenta la vida humana. Pero parece que estos datos confirman otra opinión. Triunfar a pesar del estrés y del desequilibrio es posible y hasta es la única forma de triunfar.

¿Seguro que es así?

Ezra Rabin, cofundador del primer kibutz latinoamericano de Israel



Ezra Rabin es toda una institución dentro del movimiento kibutziano de Israel. Aprovechando su paso por Madrid para impartir un curso, quiso visitar Mondragón para ver cómo evoluciona el movimiento cooperativo.

“El triunfo del movimiento cooperativo es vital”

*J.M.F.

T. U. Lankide: ¿Qué es un Kibutz?

Ezra Rabin: Un kibutz es una población que vive en forma de comuna, y cuya base fundamental es que la distribución del producto del trabajo no es correlativa a la posición que la persona tiene en el proceso de producción. Es una sociedad basada en la propiedad colectiva de los bienes, la igualdad y la cooperación en los ámbitos de la producción, del consumo y de la educación. En esta sociedad, al menos

en teoría, todos somos responsables por todo.

T. U. Lankide: ¿Qué diferencia a los primeros kibutzim (conjunto de kibutz) de los actuales?

E. R.: Los primeros Kibutzim fueron creados hace 80 años como colonias agrícolas, pero con el tiempo y el desarrollo de la agrotécnica y debido a las inquietudes de la juventud, se comenzó a desarrollar también la industria. Hoy en día el 65-70 % de la producción del kibutzim es industrial.

T. U. Lankide: ¿Cuál es la situación actual del movimiento kibutziano?

E. R.: Actualmente emerge de una crisis económica que atravesó el país en el último decenio. Sus detonantes fueron la inflación, que llegó a ser del 500 % en 1985, el descenso del rendimiento económico de la agricultura, y los cambios y sacudidas sociales e ideológicas que se dieron en Israel en el último decenio. Estos elementos configuraron un panorama complejo para el desarro-

Kooperatibetako Berriak

lo económico de nuestro movimiento. No obstante, la economía total de los kibutzim comenzó a mejorar nuevamente este último ejercicio. Actualmente nuestro movimiento, al igual que el de Mondragón, está inmerso en un período de reflexión para ver cómo afrontar el futuro.

Competitividad versus solidaridad

T. U. Lankide: ¿Y cómo consiguen ser competitivos en este mercado cada vez más internacionalizado salvaguardando al mismo tiempo los principios del movimiento kibutziano?

E. R.: Ese es uno de los problemas más serios que se plantean, y en ese sentido entiendo que cada fábrica tendrá que utilizar las mismas armas de la competencia para sobrevivir. Las variables que miden la competitividad de las empresas son las mismas para todas las empresas, independientemente de la forma jurídica que éstas adopten. Con respecto al mundo exterior nosotros actuamos como cualquier otra empresa y a menudo, colaboramos con empresas que no son del kibutzim.

T. U. Lankide: La última vez que estuviste en Mondragón fue hace 5 años. ¿Qué impresión le ha causado el cooperativismo de ahora?

E. R.: He percibido que se están produciendo cambios muy lógicos. Pero también me he percatado de que la convicción de la gente se ve afectada, fundamentalmente porque las nuevas generaciones no se identifican tanto con el movimiento. En ese sentido creo que es importante hacer una intensa labor de formación para hacer entender a vuestros colectivos el porqué de las cosas.

Por otro lado también me he dado cuenta de que hay unas cooperativas en mejor situación que otras, lo que origina un nuevo campo de conflictos en el que hay que tomar decisiones que difícilmente satisfarán a ambas partes.

Además tienen el problema de la integración en el Mercado Común Europeo, lo que les puede obligar a llegar a acuerdos con empresas no cooperativas para sobrellevar los problemas de desarrollo industrial y asegurar el rendimiento económico de sus empresas.

Aún así, para mi es vital que el movimiento cooperativo Mondragón triunfe en estas nuevas circunstancias ya que estamos en un mundo en el que el triunfo de cada uno apuntala a los demás.

T. U. Lankide: ¿Qué consejos daría a los cooperativistas de la Corporación MCC?

E. R.: Decirles simplemente que vivimos en una sociedad que no se puede dejar a la deriva. Si queremos que una sociedad avance tenemos que estar empujando continuamente. La gente que piensa que un movimiento cooperativo se puede hacer panza arriba esta equivocada.



No hay descanso, no hay "hasta cuando", cada vez hay que dar un empujoncito, convencer a la gente que no está convencida, estimular a los que decaen.

Y decirles que tener razón es importante, pero ser fuerte es más importante. □

ANECDOTARIO

“Síndrome de quemado”

Recordamos aquella anécdota sobre el artículo 1º de la Constitución de la 2ª República (1931): “España es una República, constituida por trabajadores de todas clases”.

Yo, por lo menos, todavía no me aclaro sobre la definición de Trabajador. Miro en el diccionario y me complico más. Miro al diccionario de sinónimos y allí aparecen los términos de obrero, productor, asalariado, proletario, jornalero, operario, empleado, currante, etc. Por fin me acojo a aquello que leí una vez: “Trabajar es tener horario fijo; y vacación, es no tener horario ni calendario”. Me gusta. De ahí deduzco que trabajador es todo aquél que tiene un horario fijo y un calendario. Por tanto, aunque no hagas nada, si estás sometido (y controlado) a un horario, eres trabajador. Por ejemplo, un guarda, un centinela, un portero de noche, un médico de guardia, etc.

Dentro de ese mundo de trabajadores hay toda una escala cromática de “productores”: desde el stajovinista hasta el maula que no hace nada y está de baja por

cualquier motivo; desde el operario que trabaja con una gran ilusión, realizándose en el trabajo, hasta aquéllos que viven en un estado de angustia, de agotamiento, de frustración...; desde aquellos cooperativistas que sienten la empresa como suya, hasta los otros que se sienten vulgares asalariados, explotados...

Y aquí viene la anécdota: Hablaba de estos temas con un amigo cooperativista y me exponía casos de socios, que en su día fueron pioneros en la experiencia, participaron en los Consejos Sociales, en las Asambleas Generales, hasta en los Consejos Rectores y, ahora, o les han jubilado por caridad o les han desplazado a puestos sin relevancia, se les ha olvidado, no se ha tenido consideración con ellos, se han sentido frustrados, hasta menospreciados. **QUEMADOS.**

“Así es la vida” decía. “Hay una lucha despiadada por el poder, por el dinero, por la competitividad. La productividad prima sobre la solidaridad. Manda la tecnología sobre el humanismo... Me refiero

a las empresas, en general, y no excluyo las cooperativas. También es cierto, que por la caridad entra la peste, y es difícil hallar un equilibrio.

“Yo mismo, durante los muchos años que llevo en la cooperativa, me he sentido picapedrero; con la diferencia de que antes creía que era picapedrero de la antigua Grecia, y que trabajaba para edificar el Partenón. Y ahora, también sigo de picapedrero, pero tengo la sensación de que trabajo para llenar los baches de una vulgar pista forestal”.

Me gustó la semejanza del picapedrero. Se presta a serias reflexiones. La similitud es perfectamente aplicable a muchas situaciones de trabajadores, cooperativistas o no.

De esos picapedreros que trabajan para cubrir baches en la carretera se dice que padecen el Síndrome de Quemados.

Rabiel

OSASUNA
SALUD

El deporte ya no es moda

*Athlon, S. Coop.

Hace ya unos cuantos años nos sorprendían por las carreteras grupos de personas cuya finalidad era correr más que el día anterior, y llegar a hacer “desaparecer” la línea blanca del arcén.

Hubo quien les llamó “los locos de las zapatillas” y más de uno dijo “este fenómeno es una moda y pronto acabará”.

Hoy en día volvemos a sorprendernos, sobre todo los fines de semana, por el cada vez mayor número de personas que cogen su “mountain bike” y ajenos a las inclemencias meteorológicas desafían con su firme pedaleo la majestuosidad de las montañas.

Ya no nos dicen aquello de “esto es una moda”. Como dijo hace mucho un famoso médico “la belleza del deporte reside en que cada deportista llega a conocer sus propios límites, y lo que llega a sentir al intentar superarlo es difícil de comprender fuera del deporte”.

Creo que en este momento podemos afirmar que el deporte no es una moda, más bien es una necesidad. Como sanitario sensibilizado con la prevención de lesiones, este fenómeno hace pensar, puesto que observo a muchas personas practicar deporte de forma compulsiva, con prisa, acelerados, y una vez terminada su práctica deportiva, se vuelven a marchar acelerados a su vida cotidiana.

No será éste el momento de pararnos a pensar y discutir qué queremos hacer cuando vestimos las prendas deportivas y cuál es la finalidad que perseguimos. Esta es la pregunta que cada uno de nosotros debemos tratar de responder.

Tomando como ejemplo el automóvil, artificio necesario en nuestra forma de vida actual, todos sabemos cómo funciona, su mecanismo; también sabemos que nada más arrancar no puede pasar de 0 a 160 km/h. Somos conscientes que cada X Km. se le debe hacer la revisión, que cuando se hace mayorcito lo debemos revisar anualmente, que antes de un largo viaje debemos hacerle un buen chequeo, controlar los neumáticos, el aceite, los frenos, etc., con la finalidad de ganar en seguridad.

¿No será que a la hora de practicar deporte nos olvidamos de nuestra propia seguridad y desconocemos por completo cómo funcionamos y cómo podríamos funcionar mejor?

Cada individuo es diferente, presenta sus propias limitaciones, sus propias características, lo que hace imposible la prescripción de una “receta deportiva tipo” genérica para todos. Debemos conseguir una “receta deportiva individual” que se adapte a nuestras características individuales.

Para ello contamos con el reconocimiento médico-deportivo, cuya finalidad es el estudio preventivo individual, descartar patologías que pudieran contraindicar la práctica deportiva con un profundo estudio cardio-vascular, pulmonar, articular y la realización de una prueba de esfuerzo que simula en el laboratorio el esfuerzo que realizamos en el exterior, descartando patologías cardíacas de la tensión arterial e informándonos de las características físicas de la persona en cuestión.

Además no podemos olvidar que los autores más prestigiosos recomiendan la realización de un reconocimiento médico deportivo anual en los deportistas, sobre todo a partir de los 30 años de edad.

Con todos los datos obtenidos, estamos en situación de recomendar el tipo de deporte más apropiado a las características de cada uno, la intensidad a que se debe practicar, el tiempo de la sesión y el número de sesiones semanales.

Contando con el asesoramiento de un técnico en actividades deportivas para el control del entrenamiento se puede garantizar la correcta práctica deportiva y con ello, lograr el beneficio que la actividad deportiva regular conlleva. Tampoco hay que olvidar, que la práctica deportiva debe ser agradable, gozosa y atractiva, olvidándonos de las prisas y de los quehaceres diarios.

Con todo lo expuesto a lo largo de este artículo conseguiremos una práctica deportiva más segura, más divertida y lúdica, así como una forma de vida más armónica y equilibrada.

Otalorako Berriak

IKAS '92 izeneko ikastaroaren amaiera ekitaldia egin zen

Pasa den urtarrilaren 22an OTALORA Hezkuntzetxeak posgraduatu formaziorako antolatu zuen IKAS '92 izeneko ikastaroaren amaiera ekitaldia burutu zen OTALORAn. Oraingo honetan 33 izan ziren ikastaroa gainditu zuten ikasleak.

*J. M. F.

Urtero egin ohi den bezala hiru ataletan banatu zen ekitaldia. Lehenengoan hitzaldia eskeini zitzaion ikastaro honetan parte hartu duten guztieei. Aurtengo hizlaria Manuel Quevedo izan



zen, MCC korporazioko teknologi eta kalitate garapenerako departamentuaren zuzendaria. Korporazioko planifikazio teknologikoa izan zen aztertu zuen gaia eta bere hitzaldian esan zuenez orain arte kooperatibetan egindako planifikazio teknologikoaren ezaugarriak nabarmentzen bere sakabanaketa izan da. Manuel Quevedoren ustez aurrerantzean Korporazioko planifikazio teknologikoa askoz ere koordinatuagoa izan beharko da emaitzak hobetu nahi izanez gero.

Diplomen banaketa

Ekitaldiaren bigarren atalean diplomen banaketa egin zen. Aurten ere ikastaroa egin duten guztiek jaso dute OTALORAK banatzen duen ohizko diploma. Diploma honek urtebeteko formazio epeari amaiera ematen dio nahiz eta hemendik aurrera postgraduatuak praktiketan jarraitu kooperatibetan beste urte erdirako. Ohizko bazkariarekin bukaera eman zitzaion IKAS '92ko posgraduatu formakuntzarako ikastaroari.

Kooperatibetako Berriak

Seigarren promozioa

Azken promozio hau OTALORAtik ateratzen den seigarrena izan da eta dagoeneko OTALORAK zuzentzen duen gazteen fomazioa dexente finkatu dela esan daiteke. Ikas programa hauetan enpresarekin zerikusirik dauzkaten gaiak jorratzen dira, hala nola enpresa kooperatiboa, zuzendaritza estrategikoa, antolakuntza eta giza baliabideak, merkatal gestioa eta marketing-a, oinarritzko informatika, gestio plana, etabar.



Una política tecnológica más coordinada

Los primeros pasos dados en la Corporación MCC en relación a la planificación tecnológica de sus Cooperativas ofrecen resultados prometedores. El Director del Departamento de Desarrollo Tecnológico y Calidad de la Corporación MCC, Manuel Quevedo, presentó en el acto de clausura del programa IKAS '92 el panorama de las actuaciones tecnológicas de las Cooperativas pertenecientes a MCC. Este panorama constata que el esfuerzo tecnológico se ejercía de forma aislada por las Cooperativas, y que aún existiendo un aceptable grado de conocimiento y buena relación entre los equipos de desarrollo, el grado de colaboración y aprovechamiento de las buenas relaciones era escaso.

La nueva política en el área tecnológica consistirá en definir las diferentes agrupaciones de tecnologías, de manera que a través de una actuación más coordinada y una globalización de los presupuestos por agrupaciones, añada un factor multiplicador a los resultados obtenidos.

Aula Cooperativa

DERECHOS Y OBLIGACIONES

Uno de los factores clave para entender y practicar la democracia es aquel que se refiere a los derechos y a las obligaciones.

A diferencia de los sistemas autoritarios y dictatoriales en los que las obligaciones tienen absoluta primacía, en una democracia tiene que ejercerse un claro equilibrio entre los derechos y las obligaciones; ambas están tan íntimamente interrelacionadas que no puede entenderse un derecho sin su contrapartida de obligación. Es comparable a un imán el cual deja de serlo si no hay un polo positivo y un polo negativo.

Sin embargo es más habitual escuchar el lamento sobre los derechos incumplidos que la apelación a las obligaciones a las que tenemos derecho (valga la pequeña dislocación de términos).

Esta actitud mayoritaria no se debe exclusivamente al hecho de que es más fácil pedir derechos que reconocer obligaciones, sino que tiene un mayor calado, que tiene mucho que ver con nuestra cultura democrática. Hasta hace muy poco tiempo hemos padecido la institucionalización del sistema autoritario que nos ha sido inoculado más profundamente que lo que estamos dispuestos a admitir.

Hemos pasado de soportar la imposición, a exigir imponer nuestras ideas sin caer en la cuenta que no hemos cambiado de sistema sino de escenario

Estas reflexiones pueden aplicarse a todas las facetas de la empresa pero con el ánimo de aclarar más mis propias ideas voy a referirme a algunos ejemplos operativos para concretar los códigos de conducta que se derivan de un sistema democrático real.

El proceso de información es uno de estos ejemplos. Todos los socios tienen derecho a ser informados en aquellos aspectos que les afecte como tales. Es decir, con respecto a su puesto de trabajo y a su profesionalidad primero y a su condición de copropietario después. Nadie pone en duda que este ejercicio de información hacia el socio es motivador y aglutinador. Sin embargo es lamentable la actitud de aquellos que con talante pasivo son menos receptores de información sin que ésta produzca en ellos otra actividad que la duda, la crítica inhibida y el rechazo permanente.

Esa postura no es democrática, porque cede a los demás las obligaciones y uno queda sólo con el derecho a ser elemento pasivo de la información. La verdadera actitud democrática es

aquella que siente la obligación de participar a los demás sus reflexiones, posturas e intereses.

Tampoco sirve decir que el sistema no funciona como debiera, y quedarse tan ancho. Hay que tomar el compromiso de la acción leal y honestamente ejercitado. En la dictadura, de la que hemos heredado estas conductas, es comprensible la inhibición social (hasta cierto punto ante el temor a represalias pero en una cooperativa, en un régimen democrático de empresa, no es posible mantener el mismo criterio de forma justificada.

Son muchos (incluso rectores) los que citan el temor a represalias para autojustificar la crítica "desde fuera" pero no deja de ser un recurso dictatorial por la desidia y la comodidad.

Otro ejemplo, quizás mucho más sencillo de plantear pero no menos significativo, es la conducta hacia la limpieza de nuestros talleres, oficinas o urbanizaciones.

La persona que demanda limpieza como derecho actúa con sentido de pulcritud y aseo, sin duda, pero si no se siente obligado a no ensuciar, sólo ve parte del proceso. Además, la persona democrática con sentido de responsabilidad recogerá aquel papel sucio que otra haya producido o mejor aún, si puede, llamarlo

Kooperatibetako Berriak

Nos han visitado...

Danimarkako ikasleak Arrasaten

Urtarril honetan ere Danimarkako 20 gazte gurekin eduki genituen. "Copenhagen Business School"-eko Sprok izeneko ekonomia eta hizkuntzarako zentruaren ikasleak ziren bertan egondakoak. Bisitaldiaren helburuetariko bat enpresa berriak sortaraztea da, beti ere Saiolan zentroarekin batera,



izan ere bi zentru hauek elkarrekin kolaboratzeko programa egin dute. Momentuz hiru enpresal proiektu omen dauzkate beste hiru sektoreetan martxan ipintzeko: hirugarren adinekoekin zerikusirik duena, inguru giroarekin beste bat eta nekazal sektorearekin bestea. Horretaz aparte, Arrasatera etorri zirela aprobetxatuz, bertako esperientzi kooperatiboaren berri eduki zuten. Argazkian Otalora hezkuntzetxearen inguruetan ataratakoa da.

rá la atención y corregirá los procedimientos incivilizados de los ensuciadores.

Hay zonas de nuestras carreteras que producen vergüenza ajena porque gentes sin sentido ecológico ni urbanidad arrojan bolsas de basura que a ellas les molesta cerca, pero que no dudan en ofrecer a los demás, pero no es menos cierto que falta una "presión social" comprometida para afean y repudiar esas prácticas. Tenemos derecho a transitar por lugares limpios y la obligación a responsabilizarnos de mantener limpios esos lugares.

No habremos entendido el verdadero sentido de ser cooperativista mientras sólo nos permitamos estar al lado de los derechos. Ni el derecho se puede separar de la obligación ni ésta puede entenderse, como hacen las dictaduras, sin aquélla.

Democracia significa gobierno del pueblo y si el pueblo, o algunos del pueblo, abdican estarán propiciando que sean otros, no el pueblo los que gobiernen.

Gobernar significa comprometerse con el pueblo y aunque la acción de gobierno puede delegarse el compromiso nunca deja de ser atributo del pueblo.

GURI DAGOZKIGUNAK

Opa de Lagun-Aro sobre Filo

"La firma vasca Lasgun-Aro EPSV, perteneciente al grupo financiero de Mondragón Corporación Cooperativa, ha lanzado una OPA (Oferta Pública de Adquisición) para obtener el control de la inmobiliaria catalana Filo, de la que ya contaba con el 23,48% de su capital. Esta operación financiera, en marcha desde hace tiempo, tiene por objetivo, fundamentalmente, contar con una instrumental que le permita captar fondos monetarios en el mercado para la financiación del importante proyecto Max Center en su conjunto."

El Correo Español-El Pueblo Vasco

Febrero 1993

MCC y el cambio organizativo

"«Un hombre, un voto», que completado con el de «Ausencia de lucro» (...), representan la forma más aristocrática de vida, al conjugar su perfeccionamiento personal con el máximo nivel de libertad, guiado por fines superiores, en una relación articulada de intereses comunes de los socios-trabajadores de la cooperativa con el ideal de «ser más», en lugar de «tener más».

La necesidad de toda institución de adaptarse a las situaciones de cada momento, justifican en principio los cambios, no sólo por la necesidad de sobrevivir a la compatibilidad y actividad industrial, sino para mantener los puestos de trabajo.

Así se explica la creación de la Mondragón Corporación Cooperativa."

Navarra Hoy

Febrero 1993

"Asistentzia Plus", bidai-asistentziarako txartel berria

1.993ko urtarrilaren 1etik aurrera, LAGUN-Aro-k bidai-asistentziarako zerbitzu berria jarri du martxan,

"Asistentzia Plus" izeneko txartela hain zuzen ere. "Asistentzia Plus" txartelak bidai-asistentziarako edozein zerbitzuz eskaintzen dituen babesei abantail garrantzitsuak gaineratzen dizkie. Bestalde, bere garantia multzoa, Europan dagoen bidai-asistentziarako lehenengo erakundearen, "Inter Mutuelle Assistance" ordezkoa den IMA IBERICA-ren bidez eskaintzen du.

Hona hemen "Asistentzia Plus"-ek

eskaintzen dizkizuen abantailatariko batzuk: 0 kilometrotik hasita aberiatu zein kolpaturiko ibilgailuentzako asistentzia, gaixo eta zaurituentzako asistentzia, 15.000 pesetarainoko garabia, lapurtu zein ibilgailuetako bidaiariaren asistentzia eta garraioa, aseguru guztien herriratzea gehi 15 urtetik beherakoentzako laguntzailea, mugarik gabeko diru-aurrerapena eta bestelako abantailak.

LAGUN-ARO-ko asistentziaren garantia zein "Plus"ei buruzko informazio zabalagoa nahi izanez gero hurbilen duzun bulegotik pasa zaitezke.



ASISTENCIA plus

(91)-4479575

IMA IBERICA ASSISTANCE

SEGUROS LAGUN ARO ASEGURUAK



Cartas al Director



Escala de Valores

El estado de recesión en que se encuentra inmersa la economía mundial, según expertos, se sustenta en un enfriamiento de la demanda y por ende, estancamiento de los mercados.

Se dice, que tal situación requiere, dependiendo de las circunstancias de cada país, habilitar políticas económicas a nivel de Estados y empresas, que hagan posible su activación:

Desde los Estados. Facilitar el despido, bajar el tipo de interés, reducción del impuesto de sociedades y poner créditos blandos que hagan posible el que las empresas reinviertan sus beneficios, mejorar las infraestructuras,... Ello, cuidando la estabilidad de los mercados financieros y la lucha contra la inflación.

Desde las empresas. Invertir en imagen/diseño/marca/..., mejorar la calidad, concentración y aumento del tamaño, ajustar costes, mimar al cliente, mejorar en organización,.....

¿Tales medidas, no vienen a ser más de lo mismo; es decir pan para los más competitivos y hambre para el resto?

Pienso, y lo hago moviéndome más por intuición que por el conocimiento, que los países más desarrollados tienen ante sí la recesión económica

más delicada de cuantas se han dado desde la segunda guerra mundial. Ello, porque en el nivel de desarrollo en que se encuentra la economía de libre mercado, los remedios -como hasta ahora hayan podido ser las concepciones Keynesianas- se presentan más difíciles. Las contradicciones por otra parte inherentes al sistema, se agudizan: un Norte con paro y pobreza en medio de riqueza y consumismo alienante, frente a un Sur que se reproduce entre el hambre y la absoluta miseria, un medio natural que se deteriora de manera permanente. Junto a ésto, el fantasma de la guerra y el racismo xenófobo que se ve alimentado por una inmigración masiva que huye del hambre de sus países.

La competitividad, asumida como objetivo permanente que haga posible gestionar las diferencias variables económicas mejor que la competencia, se presenta en el discurso oficial que estamos inmersos, como la única solución válida a la supervivencia. Sin embargo, modestamente creo, que uno de los males básicos de ésta sociedad estriba en hacer de la competitividad la palabra mágica a sus problemas. Sencillamente, porque ésta no se pone al servicio de la humanidad sino que se mueve, por intereses puramente individualistas.

Por todo ello y sin más, llego a la conclusión de que urge la necesidad de cambiar la actual escala de valores que rige nuestros destinos por otra que, aunque por utópica, haga posible: el principio de solidaridad, el mimo a la naturaleza, la igualdad y el trabajo. En definitiva y como diría el filósofo, "se trata de ir creando las bases para construir una humanidad que merezca la pena".

Angel Tijero

Socio de Fagor, Planta de Frigoríficos

a) No se admitirán Cartas al Director cuyo contenido se extienda más allá de un folio.

b) Las opiniones vertidas en Cartas al Director no son compartidas necesariamente por la Redacción de T.U. Lankide.

c) Es imprescindible que sean firmadas y en ellas quede constancia del D.N.I. de su autor/autores

10 preguntas...

Isabel Azanza

Consultora de Planificación Comarcal de LKS, S. Coop..

“Son necesarios más cooperativistas auténticos”

Ahora consultora. Hasta ahora, Directora de Recursos Humanos, Administración e Informática de LKS. Donostiarra empedernida, directiva “acelerada” y cooperativista accidental.

*J. M. F.

Me dijeron de ti: “treintañera, sin inhibiciones, inteligente, moderna y amante de las joyas”. ¿Puede valer?

OK. Seguro que el soplón ha sido algún amigo que sabe que la cualidad que mas admiro es la inteligencia.

¿Qué es una consultora?

Es una persona capaz de analizar con claridad y rapidez la situación en un momento determinado y proponer acciones de mejora, planificando y diseñando con creatividad el futuro.

¿Cómo convive tu sensibilidad femenina con la mujer ejecutiva que te ha tocado ser?

La sensibilidad no es atributo exclusivamente femenino; va unido a la forma de ser de la persona. Yo soy sensible y en mi caso ambas facetas conviven, habitualmente, bastante bien.



¿Qué características deberán tener los directivos del año 2.000?

Ser líderes, creativos, luchadores y con una idea muy clara de la empresa que quieren hacer, capaces de motivar e incorporar a toda la plantilla en ese proyecto.

¿Te agrada ser cooperativista?

Ni me agrada ni me desagrada. Las personas de mi generación que no somos del entorno de Mondragón, rara vez somos cooperativistas de pura cepa.

¿Tu vicio mayor es...?

Como vicio mayor ninguno que destaque, pero tengo muchos: San Sebastián, el mar, el “champagne”, mis amigos, trabajar, esquiar,...

Si fuera tu secretario, ¿qué me exigirías?

Diligencia y responsabilidad. Delegar es un ejercicio de fe que permite saber que el trabajo se hará bien sin pasar demasiado tiempo comprobándolo.

¿Sobran cooperativistas en las Cooperativas?

Al contrario, creo que son necesarios más cooperativistas auténticos.

¿Cuáles son los valores más positivos de las Cooperativas?

Que hayan sido capaces de crear un emporio empresarial en el que las personas que en él trabajaban, se sentían parte importante de esa realidad.

¿Que opinas acerca de la reordenación sectorial de las Cooperativas?

Racionalmente es un cambio organizativo lógico, de pizarra. Aún así, todavía tienen que ajustarse situaciones de difícil encaje. MCC tendrá que adecuar su velocidad de cambio a la realidad de las Cooperativas de base para que no nos quedemos atrás. También me asusta el coste de la estructura que se está creando, que incide en cuentas de explotación que no están para alegrías.