

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

# TU lankide

476 | OTSAILA 2003 FEBRERO

## MCC en 2002

■ Fagor Mueble  
celebra su  
XXV aniversario

■ Ikerlanek  
instalakuntza  
berriak inauguratu  
ditu

■ Acto de  
presentación del  
Modelo de Gestión  
Corporativo tras su  
actualización

■ El Club de Viajes  
Forum cumple  
dos años

## Azalean

**MCCK 2002an izan duen bilakaera aztertu dugu zenbaki honetan. Iaz bezala, aurreikuspenak ezkorrak izan arren, uste baino hobeto bukatu dugu 2002 ekitaldia. Kontseilu Nagusiko lehendakaria Jesus Cataniarekin hitzegin dugun horretaz guztiaz.**



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

### ARGITARATZAILEA

OTALORA  
Azatza. 20550 Aretxabaleta.  
Gipuzkoa.  
Telefonoa: 943 712 406  
Faxa: 943 712 339

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.  
jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

#### Lehendakaria:

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

#### Kideak:

José Antonio Ajuria.  
Espe Arregi.  
Juan Cid.  
Jesús Ginto.  
Txema Gisasola.  
José M<sup>re</sup> Larramendi.  
José M<sup>re</sup> Larrañaga.  
Antxon Mendizabal.  
Carmelo Urdangarín.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

### IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.  
D. L. BI-2583-89



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

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

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoan inprimten da.

## 4 Fagor Altzariak 25. urteurrena ospatu du

Otsailaren 7an ospatu zen Oñatin kooperatibaren urteurrena. Orain, etxebizitzaren eraikuntzako sektorean sukalde hartzarien lidergoa eskuratzea du helburu.



## 11 Arizmendi Ikastola jaio da

San Frantzisko Xabier, San Viator, Almen eta Umezaintza zurgatu eta gero, Arizmendi Ikastolak 3.000 ikasle eta 300 langile ditu.



## 9 MIK eta MONEk elkarlanerako hitzarmena sinatu dute

Hitzarmen honen bidez, erakunde biek bere gain hartu dute kudeaketa arloko ezagutzaren hedapena.



## 34 Euskal kultura

### Unai Elorriaga

El Premio Nacional de Narrativa 2002 publicará en breve la versión en castellano de su primera novela, "Sprako tranbia". Y ya ha finalizado su segunda obra: "Van't Hoffen ilea".



## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 15 En portada
- 26 Begi-Belarri
- 28 Aula cooperativa
- 30 Salud laboral
- 31 3<sup>a</sup> edad
- 32 Antzinakoak

- 34 Euskal kultura
- 36 Libros
- 37 Viajes
- 38 Zure hitza
- 39 Hirugarren mundua
- 40 Pertsonaia

# Desarrollo e internacionalización

**C**ontinualmente estamos sintiendo la influencia del ámbito internacional en nuestras vidas. Cada día aparecen nuevas ofertas de productos y servicios de procedencia inusitada. Las decisiones que se adoptan en ámbitos más alejados de nuestra realidad cotidiana tienen creciente importancia en nuestras vidas. Muchos de los problemas de nuestra sociedad tienen posible solución si se enfocan desde una perspectiva internacional; pocos campos quedan sin su influencia, desde la economía hasta la cultura.

Las empresas de MCC están inmersas plenamente en esta realidad. De hecho, muchos negocios tienen una gran componente de globalización: porque sus clientes son globales, porque estamos ante competidores de gran fuerza internacional y porque los retos tecnológicos se generan en centros de investigación situados en cualquier lugar del mundo.

La vocación de la Experiencia Cooperativa, orientada al fomento del desarrollo social, nos ha permitido crear riqueza y puestos de trabajo a través de la promoción de negocios que se caracterizaban por su potencial de desarrollo, pero que, a su vez, han estado, y están, sometidos a las leyes del mercado y a una fuerte competencia. El trabajo eficiente, la prudente administración de recursos, la formación permanente y la adopción de políticas apropiadas han sido las pautas de actuación que han ido conformando la realidad de MCC.

Sin embargo, al comparar el tamaño de nuestros negocios con el de nuestros competidores, se constata la necesidad de multiplicar por entre cinco a diez veces el volumen de las actividades actuales para acercarnos hacia las posiciones de liderazgo, condición en muchos casos imprescindible para mejorar la posición competitiva y, consiguientemente, la propia continuidad de los negocios. Y es evidente que eso sólo es posible lograrlo a través de un crecimiento soportado en los mercados internacionales.

Por eso se estableció la Política de Internacionalización como una de las políticas relevantes de la Corporación. Durante los últimos ocho años se han realizado dos Planes de Internacionalización, que supusieron un impulso y motivación importante en el avance en esta área. Así, al

final de 2002 el conjunto de las cooperativas industriales de MCC tenía 44 plantas en otros países, con presencia en todos los continentes salvo Oceanía; las ventas internacionales (2.061 millones de euros) supusieron el 51,3% del total de las ventas industriales, procediendo la quinta parte de dicha cifra de las plantas productivas exteriores, las cuales dan empleo a 5.588 personas, siendo el resto exportaciones.

En el futuro, las cooperativas, sus negocios y puestos de trabajo, no van a poder mantenerse y crecer sin el desarrollo y la integración en nuestra propia realidad de las plantas exteriores, aquellas que se sitúan fuera del espacio tradicional e histórico de nuestras cooperativas. Esta es la razón fundamental que ha llevado a la formulación de una nueva política que se ha denominado Política de Expansión Societaria que se va a someter a aprobación en el próximo Congreso de MCC. Una gestión coherente con nuestra realidad y filosofía hacen necesaria la aplicación de un estilo y normas de conducta propios de la Corporación en las plantas exteriores. La vocación que proclamamos nos exige no sólo alcanzar resultados económicos sino también contribuir eficazmente al desarrollo social de los trabajadores y de la sociedad.

Durante estos años de gestión internacional hemos tenido que superar diversas circunstancias –desde crisis financieras de países hasta problemas imprevistos– que nos han proporcionado una experiencia de aprendizaje muy enriquecedora en el manejo de entornos desconocidos. El desafío sigue siendo muy importante pero la historia nos demuestra que con convicción y trabajo es posible superar los obstáculos más difíciles.

El futuro de nuestro desarrollo está en la internacionalización; es condición indispensable para contribuir a la promoción de nuestro país. Necesitamos participar de una cultura cosmopolita y al mismo tiempo enriquecer nuestras raíces. Estamos ante el reto del mestizaje, de saber compartir nuestras capacidades con otras personas. Y a ese reto nos enfrentamos con una frase que será la aspiración de MCC para los próximos años: crear una Corporación Cooperativa Internacional.

## Fagor Mueble celebra su 25 aniversario

SE PROPONE LIDERAR EL MERCADO DE MUEBLE DE COCINA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS.



**F**agor Mueble, celebró el pasado 7 de febrero el acto conmemorativo del 25 aniversario de la cooperativa. En este acto se dieron cita antiguos empleados y socios en activo de la cooperativa y estuvo presidido por el Presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania; por el Presidente del Consejo Rector de Fagor Electrodomésticos, Javier Gantxegi y por su Director General, Pablo Mongelos; junto con el Director Gerente del Negocio de Mueble, José Ramón Arenaza.

Tras una visita guiada a la empresa, los trabajadores de Fagor Mueble se sumaron a las celebraciones de dicho aniversario con una misa en honor a los socios fallecidos y un almuerzo posterior.

### Ampliación de mercado

Fagor Mueble, ubicada en Oñati, ha experimentado un notable crecimiento durante estos 25 años. En la actualidad cuenta con unas instalaciones completamente modernizadas tras una inversión de 4,8 millones de euros y una producción anual prevista de 17.500 muebles de cocina, lo que equivale a 80 unidades diarias, frente a las 20 que se fabricaban hace un cuarto de siglo. El apartado de inversiones ha jugado un papel primordial en el desarrollo y en la evolución que ha experimentado la cooperativa en estos 25 años. Durante los últimos cuatro años se han invertido 5 millones de euros destinados en su mayor parte a la implantación de la más moderna tecnología del sector, y durante el presente ejercicio 2003 se prevé invertir otros 0,6 millones.

Pablo Mongelos destacó que la factoría ha sido renovada por completo, planteándose ahora como objetivos de esta actividad encuadrada en Fagor Electrodomésticos: liderar el mercado de mueble de cocina en el sector de la construcción de viviendas, incrementar las ventas un 10% y lograr una rentabilidad entre el 5% y el 6%. También se prevé comenzar con la comercialización de armarios empotrados y puertas de paso, así como poner en marcha un plan estratégico para el negocio del mueble.

Mongelos subrayó que "poco a poco hemos ido conquistando el mercado de construcción, que ahora absorbe el 60% de nuestra producción, introduciendo en paralelo la comercialización de electrodomésticos". También indicó que el mercado de los muebles de cocina Fagor se ha ampliado a Portugal y Sudamérica.

Con una plantilla de 150 personas, la facturación anual de Mueble de Cocina supera los 48 millones de euros obteniendo una rentabilidad en torno al 3%, un 33% por encima de la media del

sector, que ahora se espera mejorar sensiblemente. En el terreno de la calidad, la planta cuenta con la ISO 9001 y con la certificación medioambiental 14.001, aplicando en su evaluación empresarial los criterios del sistema de calidad europeo EFQM.



### 25 urteko ibilbidea

**Fagor Altzariak kooperatiba 1978an hasi zen sukaldeko altzariak produzitzen, Oñatin kokatutako 10.600 metro karratuko lantegi batean. Lehenengo urteetan eskaeren arabera egin zuen lan, urtean 4.000 sukalde fabrikatu eta salduz, eguneko batez beste 20 sukalde.**

**Orduetik gaur egunera izan duen hazkunde kuantitatibo zein kualitatiboa, bi esparrutan gauzatu da batipat: eskaeraren zein produkzio ahalmenaren igoeran.**

**Kualitatiboki ere, ISO 9001, ingurugiroko ISO 14001 eta lan arriskuen SGRL ziurtagiriak erdietsi ondoren, Zilarrezko Qa eskuratzeko EFQM arabera beharrezkoak diren 400 puntu lortzea du helburu.**

**Horrela, eta eginiko inbertsioak medio, sektoreak duen teknologia aurreratuenetarikoa ezarri du Fagor Altzariak kooperatibak eta momentuko Europako altzarien enpresa modernoena kontsidera daiteke.**

## ■ ULMA Handling Systems capta nuevos proyectos de almacenamiento automático

PARA LAS EMPRESAS IMAGINARIUM, RENDELSUR Y ALTADIS.



El almacén será de estanterías convencional y ULMA suministrará dos sistemas idénticos con carro transferidor automático.

En el caso de Rendelsur, empresa distribuidora de Coca-Cola, la instalación, consistente en un sistema de preparación de cargas para camiones, se realizará en la planta que la compañía tiene en Sevilla. Se suministrará en dos fases, estando prevista la primera para el mes de mayo y la segunda para el mes de octubre. Cabe indicar que Redensur trabaja también con marcas tan conocidas como Aquarius, Nestea, Fruitopia, Ginger Ale, etc. Como novedad, distribuirá también

**U** LMA Handling Systems instalará, a lo largo del presente año, nuevos almacenes automáticos para empresas de la importancia de Imaginarium, Rendelsur y Altadis, entre otras.

En el caso de la red de tiendas de juguetes para niños Imaginarium, ULMA realizará la instalación en la nueva plataforma logística que la empresa ha puesto en marcha en Zaragoza y donde tiene el almacén central de juguetes.

el nuevo producto que Coca-Cola ha lanzado al mercado llamado Nordic Mist.

La instalación que ULMA Handling Systems pondrá en marcha para la empresa tabacalera Altadis se realizará en Agoncillo (La Rioja) y contará con 17 pasillos atendidos por 4 transelevadores, con capacidad para más de 3.000 paletas de hasta 2,5 metros de altura.

## ■ FAGOR CONFORT ESTRENA SITIO EN INTERNET

Fagor ya dispone en su web ([www.fagor.com](http://www.fagor.com)) de un espacio dedicado en exclusiva al Negocio de Confort donde se puede acceder a todas las soluciones Fagor para hacer de los hogares lugares más confortables, cómodos y tranquilos.

La web de Fagor, que ya permitía obtener información tanto de novedades, como de productos, o noticias Fagor, dispone a partir de ahora de un nuevo enlace para todo lo relacionado con la división de Confort. Dicho espacio, en actualización permanente y abierto a futuras ampliaciones, permite entrar en cualquier momento tanto en las novedades como en el amplio catálogo de Fagor Confort, así como en todo tipo de información relacionada con sus productos.

Se trata de una nueva herramienta que nace con la vocación de ser un elemento útil y cómodo para los usuarios de Internet y que pone al alcance de todos, usuarios y profesionales, la experiencia de un fabricante especialista en Calefacción, A.C.S. y Climatización.



**GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA**

## Fagorreko Etxetresna Txikien Negozioak Zilarrezko Qa jaso du

**P**asa den otsailaren 19an Eskoriatzan kokatutako dagoen Fagorreko etxetresna txikien negozioiako ordezkariak zilarrezko Qa jaso zuten. Ekitaldian, Josu Jon Imaz, Eusko Jaurilaritzako Industria Sailburua; Jesus Murga, Euskalit Fundazioaren lehendakaria; Jesus Iruere, Negozioaren gerentea; Pablo Mongelos, Fagor Elektatresnakeko zuzendari orokorra; eta Jesus Catania, MCCko lehendakaria egon ziren.

Errekonozimenduagatik guztiak zoriondu ondoren, 150 langileen ordezkariak zilarrezko Qa jaso zuten guztien izenean. Zorionak!!!



## LOS TRABAJADORES DE ULMA PACKAGING RECIBEN LA Q DE PLATA

El pasado 19 de febrero se entregó a los trabajadores de ULMA Packaging las insignias de reconocimiento al logro de la Q de Plata a la excelencia empresarial alcanzado el pasado año 2002. En el acto de entrega estuvieron presentes, además de los propios trabajadores, Josu Jon Imaz, Consejero de Industria del Gobierno Vasco; Jesús Murga, Presidente de Euskalit; Jesús Catania, Presidente del Consejo General de MCC; y Txomin Garcia y José Luis Madinagoitia, Director General y Presidente del Grupo Ulma.

Zorionak guztioi!



**GRUPO FINANCIERO / FINANZA TALDEA**

## Euskadiko Kutxak Prestigeren kaltetuak laguntzen

PRESTIGEREN HONDAMENDIAK KALTETU DITUEN PARTIKULAR EDO ENPRESEI BALDINTZA HOBEKO MAILEGUAK EMANGO DITU.

**F**uela bildu eta garbitzeko lanetan laguntzeko Euskal administrazio publikoak ezarri dituen neurriez gain, beste ekimen batzuk ari dira sortzen.

Euskadiko Kutxak, esate baterako, hitzarmena sinatu berri du ICOrekin, Prestigeren hondamendiak kaltetu dituen partikular edo enpresei baldintza hobeko maileguak emateko:

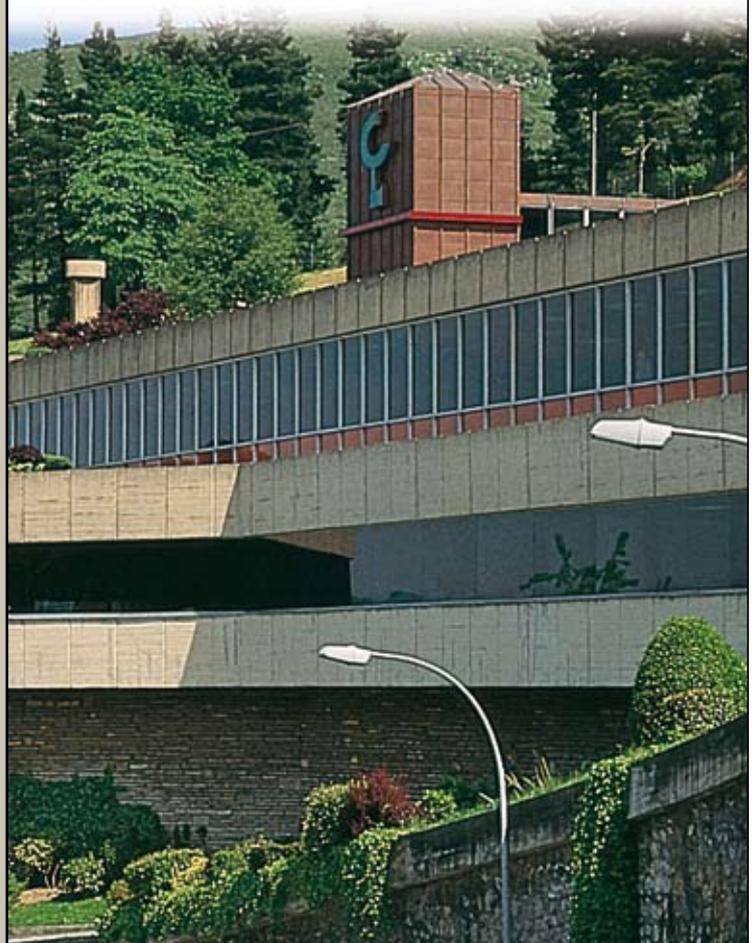
- Epea: Urtebete (luza daiteke)
- Interes-tasa: Zero
- Irekiera-komisioa: Bat ere ez

Bezeroak bete beharreko baldintzak: Kalteak jasan dituela kreditatu behar du, Gobernuaren Ordezkaritzak edo Aseguru Kontentsaziorako Kontsortzioak luzatutako ziurtagiriaren bidez.

### Finantzaketaren helburua:

Kaltetu diren arrantza- edo marisko-instalazio industrialen eta arrantza-aparailuen eta -materialen konponketa edo birjarpena.

Mailegu horiek Euskadiko Kutxaren edozein sukurtsaletan eska daitezke. Informazio gehiago jasotzeko Telebancako 901 333 444 zenbakira jo daiteke.



## Seguros Lagun Aro: nuevos productos de hogar

DOS NUEVOS SERVICIOS QUE PERMITEN PERSONALIZAR LA PÓLIZA EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Seguros Lagun Aro ha actualizado su oferta de "hogar" con LAGUN ARO HOGAR OPTIMA y LAGUN ARO HOGAR EXCLUSIVA, dos nuevos productos que permiten personalizar totalmente la póliza en función de las necesidades del cliente.

Las principales novedades que incorpora su nueva gama de productos son la cobertura de la rotura de lunas hasta 1000 euros y, el atraco en la calle hasta 150 euros para dinero en efectivo y 600 euros para objetos personales. De manera opcional también permite ampliar los límites de la responsabilidad civil hasta 300.000 euros y la pérdida de valor estético hasta 2000 euros.

Además, también ofrece la posibilidad de contratar la responsabilidad civil de propietario de inmueble, la responsabilidad civil por posesión de un perro o el deterioro de jardines.

Con objeto de dar a conocer sus nuevos productos "OPTIMA" y "EXCLUSIVA", Lagun Aro ha iniciado su campaña de publicidad en el País Vasco y Navarra a primeros de febrero en la que mantiene su lema: "Pensando en ti".

## Fundación Grupo Eroski financia tres proyectos de cooperación internacional al desarrollo

LOS TRES PROYECTOS SELECCIONADOS HAN SIDO PRESENTADOS POR FUNDACIÓN AYUDA EN ACCIÓN, FUNDACIÓN "SAVE THE CHILDREN" Y CRUZ ROJA.



El Patronato de Fundación Grupo Eroski ha seleccionado los proyectos de cooperación internacional que serán apoyados económicamente, como conclusión de la II Convocatoria nacional de Financiación de Intervenciones en Cooperación Internacional.

El jurado ha decidido financiar los proyectos de Fundación Ayuda en Acción, Fundación Save The Children y Cruz Roja. Su elección se realizó entre los más de 100 proyectos presentados por ONGs de toda España con proyectos de intervención a realizar en distintos países de América, Asia y África y proyectos de sensibilización para España. Los tres proyectos seleccionados serán financiados con un total aproximado de 125.000 euros (20.800.000 pesetas).

Esta Convocatoria es uno más de las acciones que han conformado el Programa de Cooperación Internacional de Fundación Grupo Eroski, durante el año 2002: Campaña de Escolarización a favor de Bolivia "Educación Ya", Quincena informativa sobre Comercio Justo, Campaña Humanitaria en favor de Argentina, Campaña Mundial por la Educación y las recogidas de alimentos realizadas en colaboración con la Fundación de Bancos de Alimentos de España.

### Los proyectos

Cruz Roja ha presentado un proyecto de apoyo a la creación de cooperativas y asociaciones para favorecer la seguridad alimentaria en la provincia de Machakos (Kenia). El proyecto de "Save the children" está orientado a la capacitación profesional de jóvenes para el desarrollo municipal del Departamento del Quindío (Colombia). Por su parte Ayuda en Acción llevará a cabo un proyecto destinado a superar las barreras para un comercio más justo del café desde el sur y desde el norte.

En la edición anterior de esta convocatoria fueron premiados los proyectos de desarrollo presentados por las fundaciones Vicente Ferrer, InteRed y Setem Cataluña.

## Club de Viajes Forum cumple dos años

ES UNA AGENCIA DE VIAJES PARA EL DEPORTISTA ESPECIALIZADA EN LA OFERTA OCIO-AVENTURA.

Lo que comenzó siendo un planteamiento pionero y no falto de romanticismo, es hoy en día un proyecto empresarial sólido y de futuro, gracias a la alianza de dos socios inmejorables: Eroski Bidaiak y Forum Sport.

Club Viajes Forum es una agencia de viajes para el deportista que ofrece un amplio abanico de productos: desde el viaje de esquí, montaña, buceo, ciclismo hasta actividades enfocadas al turismo verde y la aventura tan en voga hoy en día.

El éxito no tiene otro secreto que la unión de Eroski Bidaiak, con su dilatada experiencia en el sector de viajes, y la aportación de Forum, con clientes deportistas en sus diferentes zonas de influencia. El resultado es, a día de hoy, tres agencias ubicadas en tres puntos de venta: Forum Garbera (Donostia), Forum Artea (Leioa), y Sportland Campuzano (Bilbao).

### Oferta integral

El cliente de Club Viajes Forum se encuentra con un servicio completo:

desde el asesoramiento en la tienda en temas de material deportivo, hasta la oportunidad de obtener información acerca de lugares y formas de practicar su deporte favorito, o de descubrir otros nuevos.

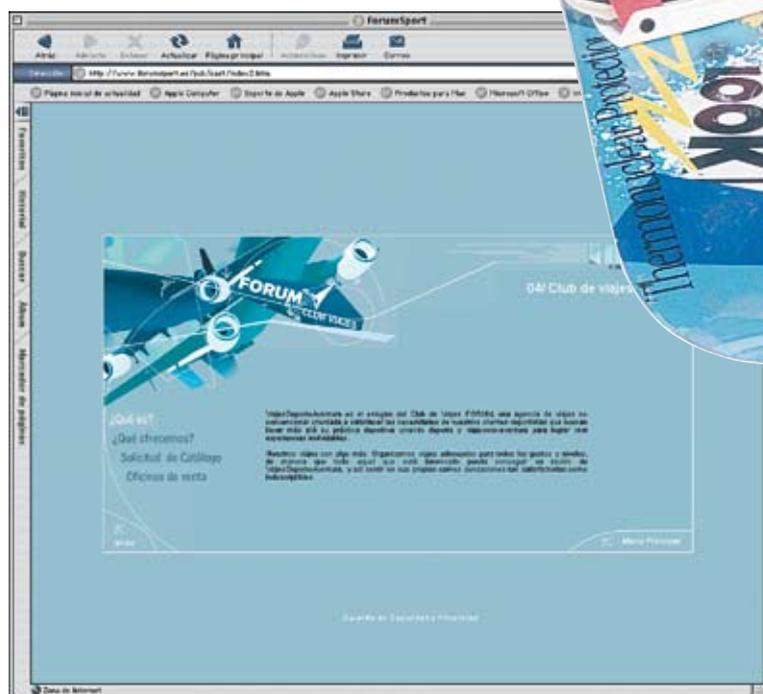
Cada vez es mayor el número de personas que opta en sus vacaciones por el llamado ocio-aventura: disfrutar de un *trekking* en pleno Pirineo, aderezado con un *rafting* por algunos de sus caudalosos ríos o de un descenso de cañones. Si a todo eso le añadimos una estancia en cualquiera de las casas de agroturismo de la zona, el resultado puede ser una experiencia inolvidable. Pero la oferta de Club Viajes Forum no termina ahí: muchos son también los que han podido probar las ventajas de lanzarse a destinos más lejanos y exóticos, con la tranquilidad que da la garantía de servicio de las agencias del Club: cruceros en velero por Holanda, tour al macizo del Mont Blanc, *trekking* en Suiza...

### Balance 2002

A lo largo de 2002 son más de 2000 las personas que han probado esta nueva forma de viajar; y aseguran tener intención de repetir. La mayoría de ellos ha elegido el esquí (42%) y dentro de esta modalidad los destinos son variados: Andorra, Aragón, Austria, Alpes franceses...

Otro grupo importante dentro del Club son los aficionados a la montaña y la aventura (alrededor del 30%), seguidos de los practicantes de ciclismo, buceo y golf.

En cuanto a la red de ventas, además de las tres agencias referidas, el Club de Viajes Forum también cuenta con un servicio de venta telefónica a través del número 902 100 551, dónde el cliente puede llevar a cabo su reserva de viaje sin tener que desplazarse. Además, internet es un canal más en la venta de viajes, por lo que el Club de Viajes dispondrá en breve de la posibilidad de comprar un viaje a través de su página WEB ([www.forumsport.com](http://www.forumsport.com)) dónde ya se pueden "oíear" sus catálogos.



## MIK y MONE firman un acuerdo de colaboración

AMBOS CENTROS SE COMPROMETEN A TRAVÉS DE ESTE ACUERDO A LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN GESTIÓN



Iñaki Dorronsoro, Presidente de MIK, e Ignacio Lacunza, Director de MONE, firman el acuerdo de colaboración

Mondragón Escuela de Negocios (MONE) y el Centro de Investigación en Gestión (MIK) han firmado recientemente un acuerdo de colaboración en que las dos instituciones se implican en una cooperación mutua en temas como: difusión de investigación y actuaciones en torno a la innovación en gestión; realización de actividades conjuntas de formación de directivos; atracción de investigadores y autoridades intelectuales de prestigio internacional; y plasmación documental de las experiencias que se desarrollen en las actividades organizadas conjuntamente.

MONE se compromete en la difusión de las actuaciones de MIK mediante la organización de encuentros y cursos ligados a sus ámbitos de investigación y, que sean de interés para las empresas e instituciones, tanto privadas como públicas, así como en la edición de materiales de gestión.

Por su parte, MIK se compromete a que los miembros de su equipo de investigadores participen como facilitadores y profesores en las áreas ligadas a la gestión del conocimiento que MONE aborde, tanto en sus programas máster como en cursos directivos, así como a la redacción de artículos o informes para

revistas y otras publicaciones.

Para el ejercicio 2003 se prevé un mínimo de 6 jornadas de difusión de nuevas técnicas de gestión, con la participación de investigadores de MIK y expertos de renombre internacional, la redacción de seis artículos y un monográfico.

### Encuentros de Transformación Organizacional-Empresa Innovadora.

Fruto de esta colaboración, se han programado unos Encuentros de Transformación Organizacional-Empresa Innovadora que se desarrollarán a lo largo de seis jornadas en el ejercicio 2003, en los que los directivos asistentes se dotarán de herramientas de Transformación Empresarial.

Dichos Encuentros, abiertos a toda empresa emprendedora que lo desee y en los que podrán participar un número máximo de 20 ejecutivos, contarán con la presencia de seis expertos de alto nivel, como:

- Paul Hearn, *Project Officer* en Gestión del Conocimiento y Sociedad de la Información de la UE.
- Lucía García, Investigadora en el Área de Sistemas Adaptativos Complejos de la *London School of Economics*.
- Eduardo Bueno, Consejero del Banco de España y Director del Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Klaus North, Presidente de la Asociación alemana del Gestión del Conocimiento.
- Juan Luis Llorens, Consultor Senior del Área de Estrategia de LKS.

Por último, cabe recordar que MONE es la Escuela de Negocios surgida en el seno de Mondragón Unibertsitatea con la participación de LKS Consultores y MCC. Organiza cursos de postgrado como Master, MBA Executive y cursos específicos de especialización dirigidos al desarrollo directivo.

MIK es el Centro de Investigación en Gestión de MCC y el primer centro de investigación en gestión de la red vasca de ciencia y tecnología.

## VISITA DEL MINISTRO DE TRABAJO DE LAS ISLAS ALAND (FINLANDIA)

Este mes de febrero hemos recibido en MCC la visita del Ministro de Trabajo de las Islas Aland (Finlandia) Sune Eriksson, que se acercó hasta Mondragón para conocer la realidad de nuestra Experiencia Cooperativa y los elementos claves de su desarrollo. Su visita se enmarca en el contexto de un viaje que el Ministro ha realizado a Euskadi, con el fin de conocer nuestro país.

Aland es una región autónoma de Finlandia con amplias competencias legislativas formada por más de 6.500 islas situadas al sureste del país y habitada por 26.000 personas.

Sune Eriksson acudió a MCC acompañado de Yvonne Eliasson, directora de su Gabinete. Ambos posan en el centro de la foto entre responsables de MCC y del Gobierno Vasco a su llegada a Otalora.



## El Modelo de Gestión Corporativo se pone al día

EL RESULTADO DE LA ACTUALIZACIÓN ES UN MODELO DE GESTIÓN MÁS NUESTRO, ADAPTADO A LA ÚLTIMAS NOVEDADES DE GESTIÓN Y ACORDE A LA NUEVA POLÍTICA EMPRESARIAL DE MCC. INCORPORA UN CAPÍTULO DE "BUENAS PRÁCTICAS" SOBRE EXPERIENCIAS INNOVADORAS DE GESTIÓN DE NUESTRAS COOPERATIVAS.

El pasado 7 de febrero tuvo lugar en el Centro Corporativo de MCC el acto de presentación a las cooperativas del renovado Modelo de Gestión Corporativo de MCC. A esta cita acudió un centenar de personas, la mayor parte gerentes de las cooperativas integradas en MCC, para conocer las principales novedades de esta herramienta. Ya en el número anterior de T.U. Lankide publicamos un artículo ("El Modelo de Gestión Corporativo se actualiza") en el que especificábamos los detalles de esta actualización. Por no abundar en el tema, simplemente recordar que se trata de un modelo más nuestro, más acorde con la nueva Política Empresarial que se propone al próximo Congreso de MCC –a celebrar el próximo mes de mayo– y adaptado a las últimas novedades en gestión empresarial.



### Buenas prácticas

Una de las aportaciones de este Modelo de Gestión Corporativo es la incorporación de un anexo sobre "Buenas prácticas" que incluye 20 experiencias de gestión innovadoras llevadas a cabo en algunas cooperativas de MCC. El objeto de este anexo consiste en dar a conocer esas experiencias y facilitar el intercambio intercooperativo de prácticas de gestión innovadoras.

En el propio acto de presentación del nuevo Modelo de Gestión se expusieron las experiencias de cuatro cooperativas, Copreci, Orona, Eroski y Orkli, que resumimos a continuación.

### Copreci. Gestión por procesos.



Copreci ha puesto en marcha una organización gestionada por procesos clave (gestión de clientes, desarrollo exterior, gestión de personas, gestión de la innovación y gestión de la fabricación) con el objeto de "hacer las cosas bien (calidad), a tiempo (servicio), sin contaminar (medio ambiente), y sin riesgos (seguridad)".

La implantación de este modelo ha supuesto una orientación de toda la empresa hacia los procesos clave (estructura matricial), ha aportado una visión de eficacia (midiendo sistemáticamente las acciones y actuando en consecuencia) y ha contribuido a la generalización del conocimiento entre las personas de Copreci.

### ORONA. Gestión por competencias.



Orona ha desarrollado un sistema que pivota en torno a 10 profesiones definidas en base a siete procesos ligados a su cadena de valor. A cada una de estas profesiones se le ha asignado una banda retributiva, determinando un índice mínimo y máximo de retribución. El índice definitivo de cada persona se establece en función de las evaluaciones de una serie de competencias asociadas a los procesos clave y de generación de valor en Orona. Esta evaluación se realiza anualmente (el gerente evalúa a los directivos, estos a los gestores, y los gestores a sus colaboradores); además, cada persona realiza una autoevaluación de sus competencias; y finalmente se llevan a cabo reuniones individuales para contrastar ambas evaluaciones. El resultado final del proceso se refleja en un sistema de desarrollo profesional (planes de formación, de reconocimiento, de acogida...) y en un sistema retributivo en el que el índice se asigna en base a las competencias de cada persona.

A través de la implantación de este innovador sistema la

remuneración pasa a estar ligada a las competencias que la persona aporta a la organización. Asimismo, se potencia el contacto mando-colaborador, generando un cauce de evaluación entre ambos, y permite determinar los planes de desarrollo profesional de las personas.

### GRUPO Eroski. Participación en capital y gestión (GESPA).



GESPA es una práctica orientada a la participación de los trabajadores por cuenta ajena en el capital y gestión de una sociedad anónima, creando una sociedad interpuesta que de validez a la relación. La participación voluntaria de los trabajadores ha sido del 90% del total potencial (2.160 socios en la actualidad).

GESPA es un proyecto que traslada a las nuevas sociedades de capital la cultura cooperativa del Grupo Eroski, un proyecto que "obliga" a gestionar estas sociedades como si fueran cooperativas, y al mismo tiempo, la única forma de no perder las señas de identidad cooperativas del Grupo.

### ORKLI. Plan de mejora del Proceso de Aprovisionamiento de componentes.



Es un sistema de información y comunicación con proveedores y algunos clientes de las necesidades de materiales y productos a corto y medio plazo activado a través de los propios operarios de líneas. Su objetivo es mejorar y simplificar la gestión de aprovisionamientos. Estos son algunos de los resultados conseguidos con la implantación de este sistema:

- 25 proveedores funcionando con el sistema
- 100 transacciones/día de aprovisionamientos que se realizan (Consumos-Recepciones)
- 16 líneas de fabricación que gestionan su aprovisionamiento con el sistema
- Reducción del periodo de aprovisionamientos de 5-6 días a 24-48 horas
- Reducción de stocks
- Fidelización de proveedores: Mejora de sus sistemas productivos y su rendimiento operacional.

## Arizmendi Ikastola kooperatiba jaio da

SAN FRANTZISKO XABIER, SAN VIATOR, ALMEN  
ETA UMEZAINZA ZURGATU ETA GERO, ARIZMENDI  
IKASTOLAK 3.000 IKASLE ETA 300 LANGILE DITU.



**B**i urte 1º erdiko bateratze prozesuari amaiera eman zitaion Otsailaren 20an Aretxabaletan. Horren ondorioz Arizmendi Ikastola jaio da, ia 300 lan bazkide, 3.500 bazkide laguntzaile eta 3.000 ikasle dituena. Egun bat lehenago, otsailaren 19an, Arrasateko San Frantzisko Xabier, San Viator eta Umezaintza, eta Eskoriatzako Almen ikastolek beren azken Batzar Nagusia egin zuten bateratze prozesuari baiezkoa emateko. Lau ikastola horiek beren disoluzioa adostu zuten, Arizmendi Ikastolaren eratze ofiziala egiteko lehen urratsa emanez.

Hilaren 20an egindako Batzar Nagusian, berriz, behin betiko bateratzea onartu zen. Arizmendi Ikastolak, lehen mailako kooperatiba izatera pasa ondoren, bere gain hartuko ditu zurgatuak izan diren lau kooperatiben eskubideak eta betebeharrak.

Arizmendi Ikastola MCCko kide da eta ia 3000 ikasle izango ditu lau unitatetan banatuta: haur hezkuntza, derrigorrezko hezkuntza, batxilergoa eta lanbide heziketa. 280 langile arituko dira 12 milioi euroko aurrekontua izango duen kooperatiba berrian.

### Bateratzearen zergatiak

Jakina da azken urteotan jaiotze tasak behera egin duela, eta horrek eragin zuzena izan duela hezkuntza munduan. Ume gutxiago egoteak lehia piztu du ikastolen artean eta lehiakorra izateko bidean Arizmendi Ikastolak bateratze prozesuaren aldeko apustua egin du. Mikel Lezamiz Arizmendi Ikastolako presidentek esan digunez, "horrela zerbitzu bateratuak eskaini ahal izango dira eta bakoitzak bere esparruan profesionalagoa izateko ahalmen handiagoa izango du".

Horretaz gain, bateratze honek baditu beste abantaila batzuk ere, hala nola gastu orokorrak murriztea, hezkuntza eskaintza integrala ematea -Orik 18 urtera arte-, hezkuntza eredu bera zentro guztietan erabiliz, edota ikastola sendo batean proiektu handiagoei heltzeko ahalmena izatea.

## MU organiza 18 jornadas de puertas abiertas en sus seis campus

EL OBJETIVO ES DAR A CONOCER A ALUMNOS, PADRES Y ORIENTADORES EL PROYECTO UNIVERSITARIO DE MU.

**M**ondragon Unibertsitatea ha organizado para este curso académico 2002-03 un total de 18 jornadas de Puertas Abiertas repartidas en sus seis campus, que se celebrarán entre enero y mayo. Las jornadas, que tendrán lugar en las facultades de Mondragon Unibertsitatea en Arrasate, Oñati, Eskoriatza, Ordizia, Elgoibar y Markina, tendrán una duración aproximada de dos horas.

Las Jornadas de Puertas Abiertas están dirigidas tanto a los alumnos que el próximo curso académico inicien sus estudios universitarios como a padres y orientadores interesados en conocer de primera mano Mondragon Unibertsitatea. De hecho, durante las mismas, cada facultad presentará de forma detallada las titulaciones impartidas en sus propios centros y resolverán todas las dudas que se planteen al respecto.

### Objetivos

En la puesta en marcha de estas jornadas confluyen varios objetivos. De un lado, constituyen una inmejorable oportunidad para intercambiar opiniones y resolver dudas con los jefes de departamento y los profesores de las distintas facultades de Mondragon Unibertsitatea. De otro, quienes decidan acercarse y participar activamente en ellas, podrán conocer 'in situ' tanto las instalaciones como los laboratorios o talleres de los que dispone cada facultad, al tiempo que verán de cerca algunos de los proyectos que en la actualidad desarrolla esta universidad. Las características específicas de Mondragon Unibertsitatea tendrán una especial relevancia en el desarrollo de estas jornadas. De hecho, durante las mismas se prestará especial atención a peculiaridades de esta universidad, tales como su relación directa con la empresa, la posibilidad que ofrece al alumno de compaginar estudio y trabajo o los proyectos fin de carrera, entre otros rasgos diferenciadores. En definitiva, aspectos de gran interés tanto para la formación integral de los alumnos como para su proyección futura.



FACULTAD	FECHA	HORA	AULA
<b>ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR MONDRAGON</b>	27.03.2003	17:30	Aula Magna
	15.05.2003	17:30	Aula Magna
	29.05.2003	17:30	Aula Magna
<b>ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR GOIERRI-ORDIZIA</b>	5.03.2003	17:30	Salón de Actos
	7.05.2003	17:30	Salón de Actos
<b>FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES OÑATI</b>	12.03.2003	18:30	Salón de Actos
	14.05.2003	18:30	Salón de Actos
<b>FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ELGOIBAR</b>	30.04.2003	18:30	Aula Magna
<b>FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESKORIATZA</b>	13.03.2003	18:30	Aula Magna
	10.04.2003	18:30	Aula Magna
	15.05.2003	18:30	Aula Magna

## Ikerlan inaugura la ampliación de sus instalaciones de Arrasate

ELEVA A 9.000 M<sup>2</sup> LA SUPERFICIE TOTAL CUBIERTA DE QUE DISPONE EN ARRASATE Y EN EL PARQUE TECNOLÓGICO DE ALAVA.



El lehendakari, acompañado por Jesús Catania y Carlos Redondo, durante la visita a las instalaciones de Ikerlan

Ikerlan inauguró el pasado 19 de febrero la ampliación y remodelación de sus instalaciones de Arrasate, con una nueva infraestructura investigadora y la adquisición de nuevo equipamiento científico-tecnológico. El acto fue presidido por el Lehendakari del Gobierno Vasco, Juan José Ibarretxe, junto con el Consejero de Industria y Comercio, Josu Jon Imaz; el Presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania; el Presidente de Ikerlan, Santiago Alvarez y el Director del Centro, Carlos Redondo.

La ampliación de 2.114 m<sup>2</sup> está distribuida en tres plantas, y eleva a 9.000 m<sup>2</sup> la superficie total cubierta de que dispone Ikerlan, en Arrasate y en el Parque Tecnológico de Alava, en Miñano.

### Inversión de 5,2 millones de euros

La inversión de las nuevas instalaciones y equipos ha ascendido a 5,2 millones de euros, correspondiendo 2,5 millones a la ampliación de edificios, 2,1 millones a equipamiento y 0,6 a remodelación de antiguos edificios. Para su financiación se ha contado con el apoyo del FEDER-Fondo Europeo de Desarrollo Regional, con la ayuda del Gobierno Vasco, de Caja Laboral y MCC, y de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Las nuevas instalaciones obedecen al impulso investigador que se desea dar a las áreas de Microsistemas, Comunicaciones, Electrónica de Sensores, Electrónica de Potencia e Ingeniería Mecánica, con el fin de promover el desarrollo integral de productos mecatrónicos, actividad en la que destaca Ikerlan, con un gran número de realizaciones en la innovación de productos y mejora de procesos productivos.

### Colaboraciones científico-tecnológicas

Ikerlan desea intensificar las alianzas y colaboraciones con otras entidades de investigación, para el trabajo conjunto en tecnologías emergentes o estratégicas. En este apartado son numerosas las relaciones de cooperación científico-tecnológica con centros y universidades de Europa y América.

Destacan los acuerdos establecidos con el Lawrence Berkeley National Laboratory, de California para el desarrollo de pilas de combustible; con la Universidad de Erlangen de Nuremberg, en quemadores de gas y con la London School of Economics, en sistemas complejos aplicados al diseño del modelo organizativo de las empresas. También mantiene una estrecha relación con Mondragón Unibertsitatea, de la que Ikerlan es socio colaborador.

Por su parte, hay que subrayar que como resultado de diferentes iniciativas de colaboración, se han creado los centros de investigación CMIC y CIDAE. Cabe recordar que CMIC, es una alianza estratégica establecida con el Centro Ceit y MCC, para la investigación y desarrollo tecnológico de Microsistemas, y que CIDAE es un Instituto Universitario de Investigación, orientado a las áreas de la Distribución Activa y Electrotecnologías, promovido por Mondragón Unibertsitatea y los Centros Tecnológicos Labein e Ikerlan, juntamente con las Agrupaciones de Ingeniería y Consultoría, y de Sistemas y Servicios de MCC, Cegasa y el Grupo Ormazabal.

### Ikerkuntzarako 9000 metro karratu

Inauguratu diren 2.114 m<sup>2</sup>-ko instalazioak hiru solairutan daude banatuta eta horrekin guztira 9.000 m<sup>2</sup> izango ditu Ikerlanek, Arrasaten eta Arabako Teknologi Parkean, Miñanon.

Instalaturiko ekipamendu berria honako hauek osatzen dute: Mikroteknologiaren laborategidun Gela Zuri 1, beste laborategi bat, bi gela semianekoiko, entsegu akustikoak egin eta bateragarritasun elektromagnetikoa aztertzeko; sistema espektrofotometriko 1; Irrati-frekuentziako sistema 1 eta prototipogintza azkarrerako makina 1, FDM teknologiaduna.

Instalazio berrien beharra Mikrosistema, Komunikazio, Sentsore, Elektronika, Potentzi Elektronika eta Ingeniaritza Mekanikoaren alorrei eman nahi zaien bultzada berriak eragin du, produktu mekatronikoen garapena sustatzeko helburuarekin; jardura horretan nabarmen da IKERLAN, esperientzia zabala baitauka eta lan ugari egin baitu produktuak berritzen eta produkzio prozesuak hobetzen, bezero dituen enpresekin elkarlan estuan.

IKERLANek goi mailako prestakuntzako 180 lanpostu ditu gaur egun eta unibertsitateko 300 graduatu baino gehiago prestatu ditu teknologia arloko hainbat espezialitatetan, enpresetara lanera joan aurretik. 2002ko jarduerak 13,65 milioi euroko sarrerak eman zituen; horietatik 8,33 milioi enpresekin kontratuean egindako proiektuei dagozkie eta 4,32 milioi ikerketa generiko eta estrategikoko proiektuei.

## OINARRI lidera el crecimiento de las SGR en el 2002

HA SUPERADO EN UN 56% LOS AVALES DEL EJERCICIO ANTERIOR



En el pasado ejercicio 2002, y a pesar de la desaceleración económica que se produjo, el conjunto de las SGR (Sociedades de Garantía Recíproca) ha vuelto a superar su actividad del año precedente; y ha sido Oinarri, la SGR con sede en Vitoria-Gasteiz que nació como sociedad de garantía de la Economía Social, la que ha liderado este incremento, superando en un 56% los avales del ejercicio 2001.

Oinarri, tras la ampliación de su actividad a toda la pequeña y mediana empresa vasca, ha sido en el 2002 la única sociedad de garantía recíproca que ha trabajado con las empresas de la CAPV en exclusiva, y han sido sus necesidades de inversión las que han motivado este crecimiento de Oinarri. De hecho, fueron los avales financieros destinados a financiar inversiones en activo fijo de estas empresas las que más han subido, ya que superan en un 68% las del año anterior.

Esta evolución parece indicar que la ralentización económica está afectando en mayor medida, o al menos antes en el tiempo, a la empresa mediana-grande que a la mediana-pequeña empresa vasca a la que se dirigen los avales que otorga Oinarri.

Como consecuencia de esta actividad, el riesgo vivo al final del ejercicio 2002, es decir, los avales concedidos menos los ya amortizados, ascendía a 39.064 miles de euros, superando en un 41,65% el del final del 2001. No obstante, el ratio de solvencia de Oinarri al finalizar 2002, seguía siendo uno de los mejores de todo el conjunto de las SGRs, ya que era superior al 20%.

Respecto a la evolución de sus riesgos es de destacar que el ratio de fallidos de Oinarri (que mide los avales fallidos en relación con los avales vencidos) ha seguido descendiendo en el 2002, hasta el punto de que a su finalización había descendido hasta el 0,67%.

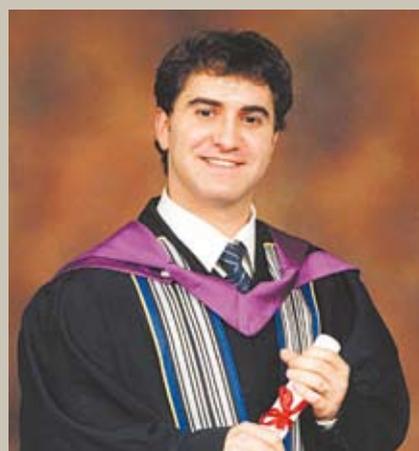
### ALUMNOS DE MU PARTICIPAN EN EL PROGRAMA LEONARDO DA VINCI

Cinco alumnos estudiantes del último curso de los ciclos formativos de grado superior de la Facultad de Ciencias Empresariales de Oñati, realizarán la FCT (Formación en Centros de Trabajo) en empresas europeas durante 13 semanas.

Gracias al programa europeo Leonardo da Vinci, en el que participa Mondragon Unibertsitatea, los alumnos Andrea Galindo, Beñat Arbelaitz, Ihanire Igartua, Suar Aizpurua y Ruth Cerqueira han obtenido una beca que les abrirá las puertas de diferentes empresas de Venecia, Totnes y Dijon donde realizarán el mencionado ciclo formativo.



### PEIO ALTUBE, PROMOIZIOKO IKASLE ONENA



Peio Altube Arrasatearra, Enpresa Kudeaketa masterrean promozioiko lehena izan da. Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatean, Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako ikasketak amaitu ondoren, Enpresa Kudeaketa masterra egiteko asmotan joan zen Edinburgora. Ahaztu ezinezko esperientzia bizitzeaz gain, Napier Unibertsitatearen eskutik promozioiko ikasle onena izendapena jaso du. Zorionak!

# MCC 2002an: uste baino hobeto

MCCk modu positiboan burutu du atoniak, zalantzak eta burtsa merkatuen bilakaera negatiboak markatu duten 2002ko ekitaldia.



**D**agoeneko joan zaigu 2002 ekitaldi ekonomikoa. Urtea bukatu zela bi hilabete igaro ondoren, dagoeneko hasi gara lehen datuen berri izaten. Eta, oro har, MCCrentzat urtea ona izan dela esan daiteke. Ikus dezagun labur-labur zer nolako bilakaera izan duten MCC osatzen duten hiru taldeek.

## Industri Taldea

MCCko Industri Taldeari dagokionez, bere jarduera adierazleek hobekuntzak erakutsiz hasi zuten 2002ko ekitaldia, baina ondoren eskaria hotz samar zegoela adierazten zuten posizioetara itzuli ziren. Hala ere, inguru ekonomikoaren

gainbehera hori ez da eragozpena izan ekitaldiko saldoan, salmentak zabalteari, enplegua sortzeari eta nazioartekotzeari dagokionez, lorpen garrantzitsuak erakutsi ahal izateko, eta egoera horri asko lagundu diote MCCri joan den ekitaldiaren hasieran gehitutako kooperatiba berriek: Ampo, Ecenarro eta Ulma Taldea.

Giroa kontrakoa zen arren, Industri Taldearen salmentak %15,6 hazi ziren, plantillan 3.780 pertsona gehiago zeuden, eta emaitzak 2001ean lortutakoak baino %10 handiagoak izan dira.

## Finantza Taldea

Finantza Taldeko enpresak oso giro zailean mugitu dira 2002an zehar.

Burtsaren bilakaera negatiboa arazo komuna izan da enpresa guztietan, baina askoz eragin handiagoa izan du, beren negozio egitura dela medio, arrisku handiena duten enpresetan. Gainerako aldagaietan eta kudeaketa eremuetan, bilakaera positiboa izan da.

Euskadiko Kutxak 100 milioi euroko emaitzak lortu zituen zergen ondoren, aurreko urtean baino %7 gutxiago, burtsaren emaitza negatiboak direla eta.

Lagun Aroren ondare fondoak, berriz, %5,1 hazi zen eta, dagoeneko, 2.548 mila eurora iritsi da. Burtsaren bilakaera negatiboa izan den arren, Lagun Arok %3,27ko errentagarritasun globala lortu zuen.

Lagun Aro Aseguruak eta Aroleasing sozietate partaidetuek oso ekitaldi positiboa izan zuten, batez ere lehengoak, aurreko urtearekin alderatuta %40tik gorako hazkundea izan baitzuten emaitzetan.

## Banaketa Taldea

Talde honek 2002an izan zituen mugari aipagarrienak hauek izan ziren: Eroskiren Finantza Ekarpenean jaulkipena, oso harrera ona izan zuena, eta Intermarché Taldearekin adostutako Nazioarteko Ituna. Halaber, Eroski Taldearen salmentak %12 hazi ziren eta 100 saltoki berri baino gehiago ireki ziren.

Erkop Nekazaritza eta Elikadura arloko Elkartetaren emaitzak ere positiboak izan ziren: negozio kopurua haiz egin zen eta jarduera berriak abiarazi zituen, horien artean Multifood eta GSR. ●

# El Grupo Industrial sigue creciendo

En un ejercicio favorecido por la incorporación de Ampo, Ecenarro y el Grupo Ulma, las ventas del Grupo Industrial se incrementaron un 15,6%, la plantilla creció en 3.780 personas y los resultados han sido un 10% superiores a los logrados en 2001.

**Javier Sagasta**, Unidad de Análisis Económicos de MCC



Ampo, Ecenarro y Grupo Ulma.

En lo referente a los principales Objetivos Básicos Corporativos, los logros más reseñables alcanzados en el ejercicio han sido los siguientes:

## Satisfacción del Cliente

Durante 2002 se ha continuado avanzando en este objetivo, siendo algunas de las acciones acometidas la actualización del Modelo de Gestión Corporativo, la mejora de la calidad, y la potenciación de la innovación como elemento imprescindible tanto en la gestión como en la oferta de productos/servicios.

El Modelo de Gestión Corporativo busca el avance de la organización en el camino de la excelencia, con el objetivo de alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la cooperación. Además se ha procurado integrar en el mismo las buenas prácticas que ya forman parte de la cultura de nuestra Corporación, fruto de su experiencia empresarial.

En el área de la calidad, se ha continuado persiguiendo objetivos de mejora en las evaluaciones EFQM, dado que la posesión de certificados ISO 9000 es prácticamente general entre las cooperativas de MCC. En 2002 han conseguido el reconocimiento de su nivel de calidad de gestión empresarial por parte de la Fundación Vasca para la Calidad (Euskalit), las cooperativas

**E**l recién finalizado año 2002 ha tenido como principales acontecimientos económicos la entrada en vigor del euro como moneda de curso corriente en sustitución de la peseta y la continuación de la desaceleración económica europea, lo que ha obligado al Banco Central Europeo a bajar los tipos de interés para apoyar una reactivación de la economía.

En el sector industrial, la producción ha tenido un crecimiento testimonial del 0,2% en el conjunto estatal y un descenso del 0,7% en el País Vasco, que se ha visto afectado en mayor medida por el empeoramiento de la coyuntura internacional debido a su mayor apertura

en los intercambios comerciales con el exterior.

En lo que al Grupo Industrial de MCC se refiere, sus indicadores de actividad comenzaron el ejercicio 2002 anotándose mejoras, aunque posteriormente volvieron nuevamente a posiciones que denotaban cierto enfriamiento de la demanda. No obstante, este decaimiento del entorno económico no ha impedido que como saldo del ejercicio puedan mostrarse logros estimables en relación con la expansión de las ventas, la creación de empleo y la internacionalización, a los cuales han contribuido significativamente las nuevas cooperativas incorporadas a MCC a comienzos del pasado ejercicio:

industriales Fagor Electrodomésticos, en su línea de minidomésticos, y Ulma Packaging. Ambas han sido galardonadas con la Q de plata, por haber superado los 400 puntos en la evaluación EFQM realizada por auditores externos.

En lo que se refiere a la innovación empresarial cabe reseñar como hechos concretos más destacables los pasos dados para la puesta en marcha de cuatro nuevos centros de I+D, así como el premio otorgado a Fagor Automation, por un jurado representativo del empresariado vasco, como mejor empresa vasca del año en el capítulo de la Innovación Empresarial.

### Rentabilidad

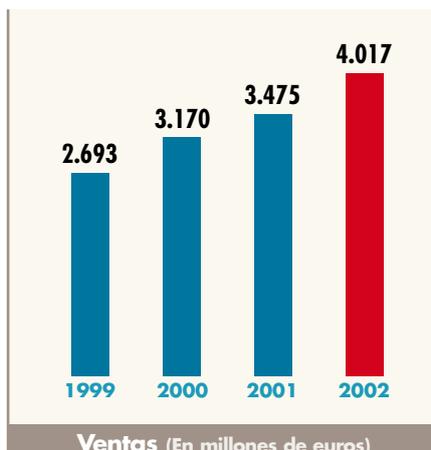
La ralentización de la demanda registrada en el transcurso de 2002 ha afectado al ritmo productivo del Grupo Industrial, si bien el mismo no se ha resentido excesivamente, manteniéndose en un nivel que ha propiciado un sostenimiento de la rentabilidad.

Aunque con carácter de provisionalidad, ya que al escribir estas líneas las cooperativas todavía se encuentran finalizando sus cierres contables y en muchos casos sometidos a la revisión auditora, puede anticiparse que una estimación de los Resultados del Grupo Industrial, antes de descontarse los intereses de remuneración al Capital Social, sitúa su cifra alrededor de 160 millones de euros, un 10% por encima de los conseguidos en 2001.

### Desarrollo

La facturación alcanzada en 2002 ha quedado cifrada en 4.017 millones de euros, con una expansión del 15,6% sobre 2001, aunque dicho incremento ha estado propiciado en parte por la citada incorporación de nuevas cooperativas, que hace que la comparación interanual no sea homogénea. Los crecimientos de facturación más relevantes han tenido lugar en la división de Construcción, que ha doblado sus ventas impulsada por la incorporación del Grupo Ulma, y en máquinas-herramienta y equipamiento industrial, ambas con aumentos de facturación del orden del 14%.

En consonancia con la evolución de las ventas, el empleo industrial también ha continuado su trayectoria ascendente.

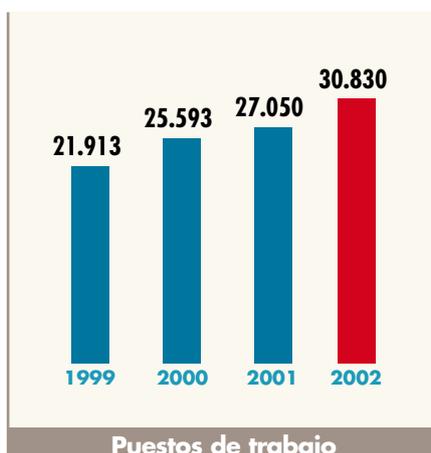


Durante 2002 se han incorporado al Grupo Industrial 3.780 trabajadores, correspondiendo 2.827 de ellos a las cooperativas incorporadas y los 953 restantes a nuevos puestos de trabajo creados, con lo que la plantilla total al final del ejercicio se elevaba a 30.830 puestos de trabajo, de los cuales 5.588 puestos (el 18% del total) estaban en países extranjeros.

Otra variable representativa del desarrollo empresarial del Grupo Industrial es la cifra de las inversiones acometidas en el pasado año, que han ascendido a 319 millones de euros, importe relevante que supone un incremento del 13% sobre las inversiones realizadas en el ejercicio precedente.

### Internacionalización

Las ventas internacionales conseguidas por el Grupo Industrial, que incluyen las exportaciones más las ventas de las plantas productivas exteriores, han ascendido a 2.061 millones de euros en 2002, con un estimable incremento del 16,5% sobre las logradas en 2001, a pesar de la considerable apreciación



del euro respecto al dólar registrada a lo largo del pasado año. Este nuevo avance en el cumplimiento del objetivo estratégico de internacionalización ha propiciado que la cuota de las ventas internacionales sobre las totales haya pasado desde el 50,9% de 2001 hasta el 51,3% en 2002.

En cuanto a la ampliación de la presencia productiva en otros países, las principales novedades de 2002 han sido la entrada de Fagor Electrodomésticos en Brandt Electromanager (Francia), en alianza con el grupo Elco, y las implantaciones de Matz Erreka en Méjico, de Fagor Sistemas y Danobat en Alemania, y de Fagor Electrodomésticos, Orkli e Irizar en China, esta última cooperativa con su segunda planta fabril en esta nación.

### Implicación Social

En el apartado social, se ha continuado promocionando el empleo cooperativo, propiciando que trabajadores por cuenta ajena que se encuentran contratados en las cooperativas adquieran su condición de socios cooperativistas, como fue el caso de 300 personas durante el año 2002.

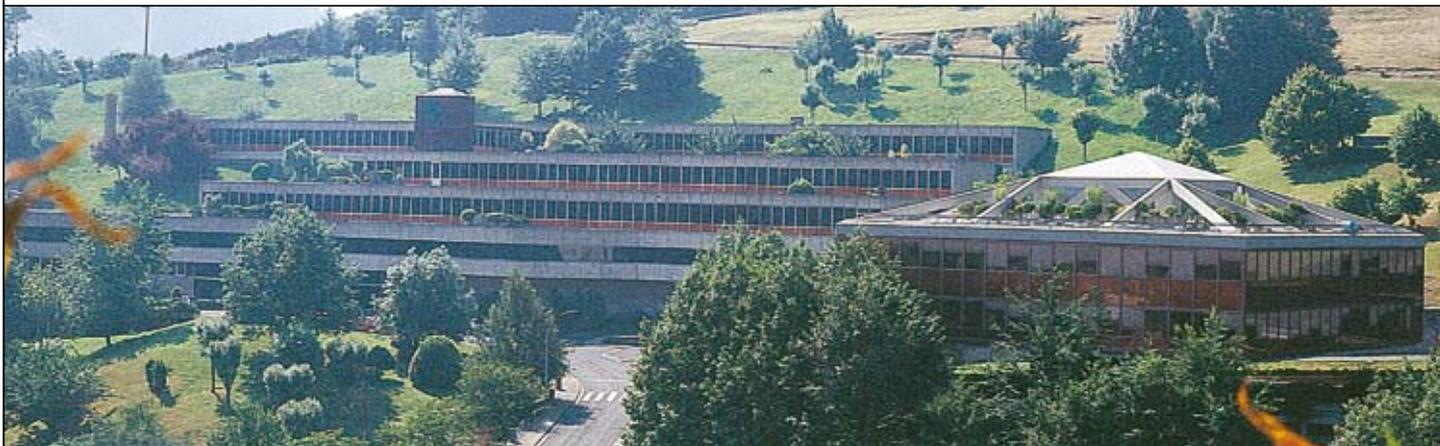
También se ha continuado con la implantación de los Sistemas de Gestión Medioambiental, siendo ya 25 las cooperativas que poseían el certificado ISO 14001 a finales del año 2002, aunque otras muchas tienen en marcha el desarrollo de estos programas, que sirven para mejorar la calidad de vida en el entorno que habitamos.

Finalmente, hay que resaltar la elaboración de un Modelo de Gestión del Personal Desplazado en el Exterior, guía indispensable en una dinámica de intensa internacionalización, como la actual en MCC. Mediante el mismo se ha procurado definir una política de funcionamiento común para todas las cooperativas del Grupo Industrial de MCC en los procesos de desplazamientos internacionales, así como el modelo retributivo a seguir en esos casos y los pasos a dar en el momento del regreso. De este modo se facilita la operativa en estas situaciones y se incentiva la disposición de los cooperativistas a ser partícipes en los asentamientos en el extranjero, como parte del proceso de internacionalización. ●

# Grupo Financiero: luces y sombras en 2002

La evolución bursátil ha mediatizado la evolución del Grupo Financiero en 2002.

**Juan Mari Otaegi** Vicepresidente del Grupo Financiero de MCC



**E**l ejercicio 2002 se ha caracterizado por los aplazamientos sucesivos en la recuperación de la economía internacional.

En el ámbito de la economía estadounidense, si bien el crecimiento del 3% puede calificarse de aceptable, su alta dependencia de la evolución del consumo privado favorecido por los recortes de impuestos y unos tipos de interés en niveles mínimos están enmascarando el verdadero problema de la falta de reactivación de la inversión empresarial, factor clave para apuntalar la recuperación.

La economía europea por su parte sigue demostrando su incapacidad de tomar el relevo de USA como motor de la economía mundial, confirmando su dependencia de la demanda externa como fuente de crecimiento, aspecto éste agravado por las dificultades que está atravesando la economía alemana.

Además, cabe subrayar que para los

mercados financieros el ejercicio 2002 ha sido completamente negativo, siendo en concreto el primero, desde la II Guerra Mundial, en que los principales mercados de renta variable experimentan tres años consecutivos de caídas significativas, con una pérdida de valor de más del 60%.

En este contexto de alta dificultad, los efectos negativos se han hecho notar sobre las empresas del Grupo Financiero en mayor o menor medida, si bien el saldo global comparado con las referencias de su sector ha sido positivo.

## **Caja Laboral**

Los resultados después de impuestos han sido de 100 millones de euros, cifra inferior en un 7% a la alcanzada el año precedente. Esta ligera reducción de resultados es consecuencia del negativo comportamiento de los mercados bursátiles, ya que el negocio típico bancario ha mantenido unos crecimientos sostenidos, con un aumento de su rentabilidad de un 5,3%.

Esta expansión sostenida del negocio bancario ha sido especialmente destacada en las hipotecas para compra de viviendas cuyos saldos han aumentado un 24% y también ha sido apreciable en los préstamos con destino empresarial cuyos saldos han crecido un 12,8%.

En la captación del ahorro, los recursos ajenos intermediados han aumentado un 7,4%, algo por encima de la media del sector, habiendo sido de nuevo los depósitos a plazo los productos más demandados con un crecimiento del 12,8%. Otro dato relevante es que, el número de clientes de Caja Laboral, está ya muy cerca del millón siendo de destacar también que de ese total algo más 100.000 clientes son usuarios activos de banca por teléfono o banca por internet.

El ratio de eficiencia de Caja Laboral del 40,9% sigue situándose entre los mejores del sector, y la calificación de la agencia británica de rating IBCA sigue confirmando también la fortaleza de Caja Laboral.

## Lagun Aro

Los Fondos de Pensiones del mercado doméstico se han situado por tercer año consecutivo en situación de pérdidas, con una rentabilidad negativa del 4,89%.

Y por tercer año consecutivo, Lagun Aro ha conseguido mantener una rentabilidad positiva, que en el pasado año ha sido del 3,27%. Inferior al tipo de interés técnico fijado por la Entidad del 5,4%, pero claramente superior al sector e indicativo de la fortaleza de la cartera de Lagun Aro y de sus criterios de gestión, que han tenido que resistir el tremendo impacto que ha producido la evolución bursátil en la cartera de renta variable de Lagun Aro. La no consecución del interés técnico ha supuesto una detracción de la reserva de estabilización de 24,3 millones de euros, quedando aún un saldo de 100 millones de euros, más que suficiente para encarar dificultades puntuales que se puedan dar en el futuro. Con todo, el fondo patrimonial ha crecido un 5,1% totalizando los 2.549 miles de euros.

En el ámbito de las **prestaciones de reparto** ha habido luces y sombras. Entre estas últimas se encuentra la prestación de IT, en la que lejos de producirse una inflexión que redujera o contuviera nuestro nivel de absentismo, ha vuelto a desbordar de manera alarmante los ya altos niveles del 2001, con un crecimiento del índice de un 11,6% que se sitúa ya en un 5,12% produciéndose además un incremento en el gasto del 21,35%, a todas luces inasumible por el sistema. Como consecuencia de ello el Consejo Rector de Lagun Aro ha creado tres comisiones mixtas, para que desde diferentes ángulos propongan las medidas a tomar para una clara reconducción de la situación.

La **prestación del empleo** se encuentra entre las luces. Las diferentes modalidades de la prestación han supuesto un gasto de 0,95 millones de euros, inferior en un 25% a los del 2001, lo que ha posibilitado incrementar el saldo acumulado en balance, que alcanza ya la cifra de 39,6 millones de euros al cierre de ejercicio.

En lo que al convenio de colaboración en asistencia sanitaria se refiere, continúa acompañándonos todavía la indefinición a que hacíamos referencia el año anterior, lo que en principio no se puede valorar

positivamente. Es indudable que el encaje de la figura de la colaboración en asistencia sanitaria en el ámbito de la Comunidad Autónoma Vasca tiene sus dificultades para la propia Administración sanitaria, por lo que todavía no podemos deducir cual será la solución definitiva que se vaya a materializar, si bien desde Lagun Aro y MCC, se siguen realizando intensamente las gestiones pertinentes para poder tener cuando menos la claridad suficiente para salir de esta indefinición y actuar en consecuencia.

Por último, señalar que como consecuencia de la consolidación del empleo en las cooperativas asociadas, se ha producido un incremento neto de 1.252 mutualistas activos lo que sitúa a nuestro colectivo en la cifra más alta de su historia, con 27.202 mutualistas encuadrados en 116 cooperativas. Por su parte el número de pensionistas se ha situado 6.167, con un incremento del 5% respecto al cierre del ejercicio anterior.

En cuanto a las **Sociedades participadas**, hay que señalar que han culminado muy favorablemente sus planes de gestión, siendo especialmente

destacable la evolución de Seguros Lagun Aro, que, dentro de un entorno complicado en el mundo del seguro, ha realizado un ejercicio muy sólido.

## Aroleasing

A pesar de la desaceleración de la actividad económica, la inversión viva de Aroleasing ha crecido un 8,4% en el año, finalizando con 294.274 miles de euros.

La calidad de la inversión continúa con unos ratios muy favorables y la mejora del índice de eficiencia ha permitido alcanzar un resultado antes de impuestos de 3.764 miles de euros, un 23,8% mejor que el año pasado y un 56% mejor de lo previsto en el Plan de Gestión.

La rentabilidad de los Recursos Propios, antes de impuestos, ha sido del 28%, con una mejora del 30,4% respecto al año 2001.

Como culminación del proceso de integración de Aroleasing en Caja Laboral, iniciado en 1996, se están dando los trámites necesarios para la integración jurídica de ambas sociedades, que se producirá en este año 2003. ●

## Seguros Lagun Aro: evolución brillante

**El objetivo estratégico de desarrollo de negocio sostenido y rentable, se ha visto favorablemente cumplido. La agrupación formada por Seguros Lagun Aro SA y Seguros Lagun Aro Vida SA finaliza el ejercicio con unos resultados antes de impuestos que alcanzan los 9.478 miles de euros, un 42.5% más que los obtenidos en el ejercicio anterior.**

**En cuanto a los objetivos de facturación por primas establecidas en su plan de gestión, han sido ligeramente superados, con un 101,4%, lo que supone un crecimiento respecto al año anterior del 7,5%. La cifra de facturación por primas asciende a 117.906 miles de euros, de los que el 71% corresponden a la compañía de seguros generales y el 29% a la compañía de vida.**

**La agrupación ha cerrado el ejercicio con 221.000 clientes y 296 trabajadores, que han permitido alcanzar unas cuotas de mercado cercanas al 9% en automóvil y hogar.**

**En cuanto a los canales de distribución y su contribución al desarrollo del negocio, el canal directo se mantiene como canal principal con un 58.5% de las primas, seguido por el canal de mediación (23,5%) y Caja Laboral, que contribuye con un 18%.**

**En otro orden de cosas, se ha trabajado intensamente en la aplicación del modelo de autoevaluación EFQM y en la gestión por procesos, definiendo y documentando los procesos clave de la Compañía, así como en la renovación, por quinto año consecutivo, del Certificado de Aseguramiento de la Calidad ISO 9002.**

# Grupo Distribución 2002: un capicúa fecundo

La emisión de la Aportaciones Financieras y la Alianza Internacional con el Grupo Intermarché, hitos empresariales más sobresalientes de un año en el que las ventas crecieron un 12% sobre el ejercicio anterior.

**Constan Dacosta**, Vicepresidente del Grupo Distribución de MCC



Cuando dentro de unos años analicemos la modesta historia de nuestro Grupo, 2002 ofrecerá dos hitos destacados, de esos que cambian el rumbo de una empresa: la emisión de la Aportaciones Financieras y la Alianza Internacional. También se apreciarán en este año las huellas de algunos cambios organizativos, especialmente decisivos para la mejora de los resultados económicos y sociolaborales. En la memoria del plan que acabamos de cerrar cuentan más las innovaciones de valor logradas, que los buenos resultados económicos, que también los hemos conseguido.

## Evolución de la actividad

El consumo familiar se ha mantenido a lo largo de 2002 poco animado, impulsando discretas tasas de crecimiento en la distribución de productos para el hogar. Pese a esta situación, nuestro Grupo ha aumentado su facturación en un 12% sobre el ejercicio precedente, gracias a la nueva red de tiendas y al enriquecimiento de la oferta con nuevas soluciones y servicios. Las necesidades emergentes y los distintos hábitos del consumidor van ofreciendo espacios de oportunidad que la distribución debe saber aprovechar. Y ese incremento representa una leve pero sostenida ganancia de cuota de mercado.

Sin embargo, y como viene siendo la tónica en los últimos ejercicios, el mayor empujón al crecimiento lo hemos tenido un año más a causa de la apertura de nuevas tiendas. Según se aprecia en el cuadro adjunto (Grupo Eroski: Red comercial) hemos sumado un buen número de establecimientos a nuestra red, en todos los negocios. Así, hemos abierto 82 supermercados y autoservicios propios y franquiciados, además de siete nuevos hipermercados, ocho estaciones de servicio y 20 oficinas de viaje. Gracias a una considerable inversión hemos asegurado también una envidiable cartera de proyectos para seguir abriendo a un ritmo semejante en los años venideros.

Simultáneamente a este crecimiento, proseguimos la diversificación a otros negocios y actividades. Así, la distribución especializada de droguerías cuenta ya con una red de ventas que supera los 100 establecimientos, los servicios financieros han mejorado y ampliado los productos puestos a disposición de los clientes y también se ha avanzado en la comercialización de automóviles y productos asociados: financiación, tasación, seguros y mantenimiento del coche.

Y todo este crecimiento de la red comercial ha significado un incremento de plantilla de 1.306 nuevas personas, a fin de ejercicio en relación a la misma fecha del año anterior.

## Aportaciones Financieras Eroski

En el mes de julio la Cooperativa Eroski cubrió con notable éxito la emisión de Aportaciones Financieras a capital. La formidable acogida (doblamos el objetivo de captación inicial) por parte del público inversor la explica el atractivo y la remuneración del producto, pero también constituye una muestra del aprecio y el capital de confianza de que goza Eroski. Pero, más importante que el éxito de la cobertura de la emisión, es el que la cooperativa ha diseñado un instrumento con el que acudir al mercado inversor con el que poder reforzar su ambicioso plan de desarrollo. Y sin que esto desnaturalice ni un ápice el gobierno de la cooperativa en manos de sus socios.

## Alianza Internacional

La Alianza del Grupo Eroski con el Grupo Intermarché, firmada en el mes de setiembre, nos posibilitará acceder a las ventajas del mercado internacional para compras y para el desarrollo de nuevos negocios; así como integrar en la central de compras de Eroski la red de ventas de Intermarché en España, lo que representa un refuerzo directo de nuestra posición en este mercado. La suma de facturación de ambos grupos coloca nuestra Alianza, por capacidad de compras, en el tercer lugar del ranking europeo. Además, a este acuerdo le hemos dotado de recorrido, al diseñarlo como una plataforma a la que se podrán sumar en el futuro otros operadores independientes de distribución; en este sentido representa el embrión de una respuesta propia de los independientes a la creciente concentración del sector.

## Agrupación Agroalimentaria ERKOP

Los resultados de las cooperativas de la Agrupación han sido favorables, a pesar de la gran inestabilidad de mercado, a causa caída de los precios de los productos cárnicos y derivados. Y se han mantenido crecimientos de actividad, con cifras destacadas en Auzo Lagun y Barrenetxe.

El proceso de modernización de las explotaciones y la aplicación de sistemas de aseguramiento de la calidad, más frecuentes en las empresas industriales,

## Grupo Eroski red comercial

	2001	Cierre 2002
Eroski	37	40
Maxi	15	19
Gasolineras	17	25
<b>Total Hipermercados</b>	<b>69</b>	<b>84</b>
<b>Supermercados</b>	<b>688</b>	<b>702</b>
<b>Autoservicios</b>	<b>736</b>	<b>804</b>
Cash	27	25
Nuevas actividades	1	1
<b>Otros Distribución</b>	<b>28</b>	<b>26</b>
<b>Dominio alimentario</b>	<b>1.521</b>	<b>1.616</b>
Oficinas Viajes	146	166
Centros Horeca	7	7
Tiendas deporte	10	16
Restaurantes	5	5
Perfumerías		104
<b>Dominio servicios</b>	<b>168</b>	<b>298</b>
<b>Francia</b>	<b>39</b>	<b>38</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>1.727</b>	<b>1.952</b>

ha proseguido en las cooperativas de la Agrupación. Sin embargo, donde el avance ha sido más fructífero es en la promoción de nuevas actividades. Por señalar las más sobresalientes:

- En el mes de mayo, **Miba** inauguró su nueva fábrica de piensos. El esfuerzo inversor ha sido extraordinario para su modesta economía, pero gracias a ello hoy puede ofrecer una respuesta de eficiencia y calidad a sus clientes como ningún otro proveedor en la Comunidad Autónoma.
- También en Mayo se constituyó

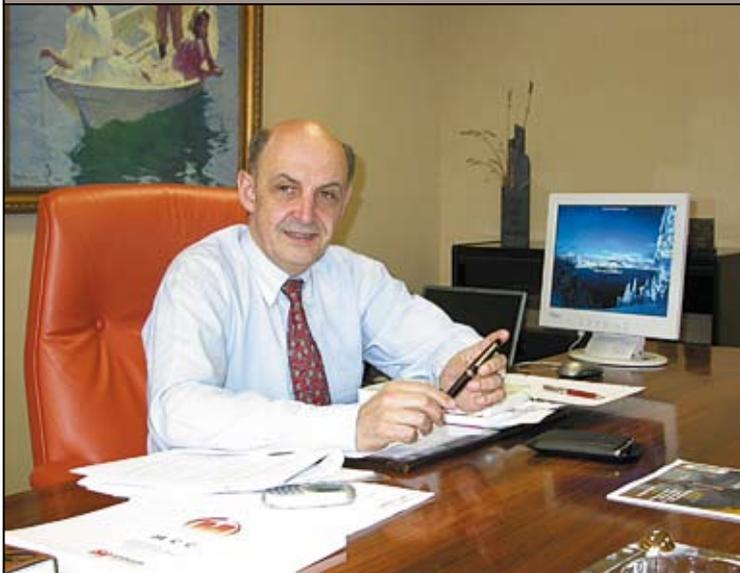
**Multifood**, una cooperativa mixta de cooperativas y socios de trabajo, para la producción de comida preparada. La iniciativa se dirige a atender una necesidad creciente en la distribución masiva de contar con soluciones de comida para el consumidor final.

- Y ya a finales de año se ha creado **GSR**, también cooperativa mixta. Con el objeto empresarial de la gestión integral de residencias y como un negocio más de Auzo Lagun. Igualmente ubicada en un mercado en crecimiento. ●

## Fundación Grupo Eroski

En el Grupo Eroski, la Fundación ([www.fundaciongrupoeroski.es](http://www.fundaciongrupoeroski.es)) ofrece la respuesta asociativa, informativa y formativa para el consumidor en los ámbitos en que no actúan las dos cooperativas. A través de la Fundación desarrollamos los productos informativos como la revista **Consumer**, [www.revista.consumer.es](http://www.revista.consumer.es) con más de 7.000 visitas diarias, el portal [www.consumaseguridad.com](http://www.consumaseguridad.com) o la edición del **Barómetro de Consumo** (segunda edición), así como las campañas de solidaridad con países y colectivos desfavorecidos. A lo largo de 2002, más de 528.322 consumidores han asistido a nuestros actos informativos o formativos.

## Entrevista



**Hemos conversado con el Presidente del Consejo General sobre las principales cuestiones del ejercicio pasado y sobre las previsiones para éste.**

## Jesús Catania

### Presidente del Consejo General de MCC

Javier Marcos

#### Jesús Catania inicia su segundo año al frente de MCC. Estas son sus valoraciones.

##### En titulares, valoración global del ejercicio 2002.

Ha sido un año mejor de lo que esperábamos, especialmente en el Grupo Industrial y en el Grupo Distribución. Nos ha fallado la bolsa, que ha afectado negativamente a Caja Laboral y Lagun Aro. En conjunto, hemos crecido por encima de un 13% en ventas, hemos aumentado el empleo en 6.800 puestos de trabajo y los resultados estarán en torno a los del año 2001.

##### En el Grupo Industrial habrá sido importante la aportación de Ampo, Ecenarro y el Grupo Ulma, incorporadas el año pasado a MCC.

Es indudable que su aportación ha contribuido a mejorar el año. Sin tener en cuenta estas incorporaciones, el Grupo Industrial ha crecido un 6,1%; con ellos un 15,6%.

##### ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad de los negocios?

Hemos mejorado las ventas, pero hemos bajado algo la rentabilidad con respecto a lo que nos gustaría conseguir en una situación económica normalizada. En términos de rentabilidad estamos relativamente alejados del Plan Estratégico, pero teniendo en cuenta la evolución del entorno, tampoco debemos considerarlo como un año malo.

Tenemos muchos negocios, algunos se han comportado brillantemente y otros han tenido más dificultades. Afortunadamente, han sido más los que han ido bien que los que han ido mal. Por su parte, la evolución de la bolsa ha afectado negativamente tanto a Caja Laboral como a Lagun Aro, pero éste es un efecto ajeno a la gestión, que esperemos se reconduzca una vez solventada la cuestión de la guerra de Irak.

Por último, me gustaría destacar la mejora de rentabilidad del Grupo de Distribución, gracias a un proceso de contención de gastos muy positivo cara al futuro.

##### ¿Somos más o menos rentables que las empresas de capital que nos rodean?

Estamos en tantos sectores que es difícil hacer una comparación en términos homogéneos, ya que no hay ninguna empresa equivalente a MCC en el Estado español. Aun así, se puede afirmar que, en líneas generales, nos situamos en la media.

Hay que tener en cuenta que nosotros tenemos un objetivo muy importante, que es la creación de empleo, y a veces solemos mantener, coyunturalmente al menos, algunos empleos que otras empresas con una motivación más capitalista destruyen enseguida. Y éste es un factor que nos perjudica desde el punto de vista de la rentabilidad pero que nos satisface desde el punto de vista de coherencia con nuestra razón de ser.

**En efecto, en un año de ralentización económica, MCC ha creado mucho empleo. ¿Cómo se cuadra el**

**“Veo el futuro**

### **binomio productividad-creación de empleo?**

Pues hasta la fecha no lo hemos hecho mal. Es deseable que vayamos mejorando nuestras rentas incluso por encima del IPC, pero para lograrlo es necesario que el negocio lo permita, y lo permite en la medida que seamos capaces de hacer productos atractivos para los clientes. Esa dinámica de querer mejorar nuestros niveles de renta, obliga a un esfuerzo importante de incorporación de mayor valor añadido a nuestros puestos de trabajo. Y eso es lo que estamos haciendo. En los últimos años, vista la evolución de la productividad, hemos tenido un ligero descenso, pero en los próximos años tenemos que aplicarnos para reconducir esa tendencia. Al analizar los datos históricos se ve que para nosotros ése es un tema cíclico: cuando hay bonanza económica la productividad desciende y cuando vienen las dificultades mejoramos. Estoy seguro que mejoraremos en ese aspecto.

De todas formas, la cuestión de la productividad no afecta a las cooperativas en exclusiva, sino a toda la economía nacional. Los últimos cinco años, por ejemplo, teniendo en cuenta la evolución de la inflación en España y en Alemania, hemos perdido nueve puntos de diferencial competitivo. Es decir, la inflación nuestra ha subido nueve puntos más que la alemana. Eso antes se corregía vía devaluación de la peseta, pero hoy no es posible. Ahora tenemos que aprender a convivir con una moneda fuerte como es el euro, y la verdad es que nos está costando.

### **Internacionalización**

#### **En el contexto internacional ¿cómo nos fue el año 2002?**

En conjunto, la aportación de las filiales, salvo en el caso de Argentina, ha sido positiva tanto en el posicionamiento de nuestros negocios como en rentabilidad.

#### **¿Qué nos puedes comentar con respecto a Argentina?**

Estamos presentes en dos actividades: electrodomésticos y componentes de automoción.

En Electrodomésticos hay una empresa –compartida con un socio mejicano– que está trabajando a niveles mínimos, de acuerdo con la situación de la demanda del país. Se han hecho las dotaciones pertinentes y ya no producirá más pérdidas. Su recuperación irá pareja a la de la economía argentina.

En Componentes de Automoción, existen tres plantas de Promoauto cuya participación al 50% se compró en su día a Gamesa. Cuando Gamesa decidió abandonar el sector automoción vimos que no era oportuno soportar el 100% de unas fábricas que no son suficientemente sinérgicas con las cooperativas de la División de Automoción, y decidimos desinvertir conjuntamente con Gamesa. Ahora nos encontramos en ese proceso.

### **Si esa es la cruz, ¿cuál ha sido la cara de la internacionalización en 2002?**

Que hemos incrementado en diez las plantas productivas en el exterior y en este momento ya tenemos 44. Destacaríamos, por su complejidad, las implantaciones realizadas en Europa Occidental, donde comenzamos ya a tener presencia en Francia, Alemania, Italia e Inglaterra.

### **¿Somos rentables en nuestros asentamientos internacionales? ¿Se han logrado los objetivos que se fijaron al realizar las inversiones?**

El objetivo principal de las filiales internacionales no es otro que colaborar en el fortalecimiento de las cooperativas matrices. No buscas una rentabilidad inmediata de la filial sino la rentabilidad del negocio global. En esos términos, las actividades internacionales han sido muy positivas ya que las ventas de las plantas del exterior han crecido un 26,2% en 2002. La rentabilidad, en general, ha sido positiva, especialmente en las que llevan rodando más de tres años.

### **Hitos especialmente destacables de 2002.**

Muchos. El más destacable creo que ha sido la incorporación a MCC de Ampo, Ecenarro y el Grupo Ulma. Y también se puede reseñar que Matrici ha decidido incorporarse a MCC de la mano de Batz. Otro hecho reseñable ha sido la emisión de las aportaciones financieras subordinadas de Eroski, que ha consistido en probar una nueva figura financiera para captar recursos en el mercado de capitales con unos resultados muy halagüeños. Hemos inaugurado diez nuevas filiales, y algunas cooperativas han renovado sus instalaciones. Desde el punto de vista cualitativo habría que destacar las “Q de Plata” logradas por Fagor Electrodomésticos, en su línea de minidomésticos, Ulma Packaging, y Eroski PMG. Asimismo, hemos recibido algunos reconocimientos internacionales, entre los cuales destacaríamos que MCC ha quedado finalista en el premio empresarial europeo Milestones entre un grupo de 140 empresas de 13 países europeos y el hecho de que la revista

Ha sido un año mejor de lo que esperábamos, especialmente en el Grupo Industrial y en el Grupo Distribución. Nos ha fallado la bolsa, que ha afectado negativamente a Caja Laboral y Lagun Aro.

# con optimismo”

## Entrevista

norteamericana Fortune nos haya seleccionado entre las 10 mejores empresas europeas para trabajar. En general, ha sido un año con bastante dinamismo en cuanto a hechos positivos.

### ¿Ha habido algún momento crítico?

Sí. El desgraciado accidente de nuestros compañeros de Fagor Arrasate en Irán, ahora hace un año, sin duda el hecho más traumático del pasado ejercicio.

### Cambiamos de tercio. Promoción de nuevas actividades: ¿cómo ha ido el ejercicio?

Habría que empezar mencionando las diez filiales que hemos puesto en marcha en el exterior, así como nuestra apuesta por los sectores de energía y salud. Asimismo, hemos desarrollado nuevos productos e iniciado actividades nuevas en las propias cooperativas. En este sentido, me gustaría aportar un dato, y es que las nuevas actividades generadas en los últimos cinco años han supuesto algo más del 20% de las ventas de MCC en 2002.

Además, en este momento tenemos una cartera viva de nuevas actividades con 13 proyectos en curso. Sin embargo, en nuestro esfuerzo promocional tenemos una asignatura pendiente: crear cooperativas.

### ¿Y cuándo vamos a aprobar esta asignatura?

Es un tema complicado. Para que surjan nuevas cooperativas es preciso que haya cooperativistas. Parece que hay una parte de la juventud un poco acomodaticia, que consigue un puesto de trabajo y se acabó, aunque hay otra parte con vocación emprendedora. Pero a éstos, por diversas razones, la fórmula cooperativa no les seduce. Se ponen en marcha

muchos negocios, pero por lo visto, a estos emprendedores les cuesta mucho compartir. Y eso a pesar de que quienes optan por la fórmula cooperativa se muestran muy satisfechos. En fin, creo que tenemos que hacer mayor énfasis en lo relativo a la difusión de las virtualidades del cooperativismo.

### ¿Difundimos suficientemente los valores cooperativos?

Es evidente que hacemos muy poco. Tenemos una especie de vergüenza ajena que nos impide explicar lo que somos, empezando por la Universidad, pero también en las propias cooperativas. Y ya es hora de abordar seriamente esta cuestión.



Mis principales preocupaciones cara al futuro son el modelo organizativo, el modelo de expansión exterior, la creación de cooperativas, y la difusión de los valores cooperativos.

Porque lo cierto es que en el tema de valores se han hecho cosas, aunque no solemos ser conscientes de ello. Nuestros cuatro valores son Cooperación, Participación, Innovación y Responsabilidad Social. Pues bien, en 2002 hemos propuesto cuatro ponencias al próximo Congreso que tienen una relación directa con estos valores. Por ejemplo, la ponencia de apoyo a la universidad está en sintonía con el valor Innovación y con el de Responsabilidad Social. Además, en la ponencia de Política Empresarial hemos propuesto la creación de un Fondo Intercooperativo de Solidaridad, que está directamente relacionado con el valor Cooperación. En la misma ponencia hemos planteado una política de promoción exterior, que incluye fórmulas de participación de los trabajadores en nuestras filiales, y que está muy ligada al valor Participación. Además, hemos introducido como objetivo básico la innovación, para que vaya calando en nuestras cooperativas, y que está en relación directa con el valor Innovación.

Es decir, en nuestra actividad diaria, hacemos muchas cosas que tienen una relación altísima con nuestros valores. Ahora la tarea consiste en explicitar esos temas y hacer un esfuerzo de comunicación.

### Pues en la prensa ya aparecemos con bastante recurrencia.

Así es, pero más en términos de gestión de los negocios que en términos de valores. Hay que seguir diciendo lo que hacemos, que es muy importante, pero también lo que somos. Y en esa tarea tenemos que hacer un esfuerzo tanto interna como externamente.

### ¿Ha crecido suficientemente el número de cooperativistas en 2002?

1.252 nuevos cooperativistas, un 4,82% más que el año anterior.

### ¿Suficiente?

No. Porque también se ha incrementado, a nivel global, el número de trabajadores por cuenta ajena. Como es sabido, el asunto lo debatiremos en el próximo Congreso, para buscar fórmulas de participación de los trabajadores por cuenta ajena en la propiedad, en la gestión y en los resultados de nuestras filiales.

### ¿Otra asignatura pendiente?

Es difícil avanzar en este sentido, en parte debido a la memoria histórica. Las cooperativas todavía recuerdan el momento en el que han tenido que reubicar a sus socios, de manera que ahora el listón se pone para que sólo afecte a los trabajadores por cuenta ajena. Por otra parte, la estacionalidad de las ventas también condiciona mucho este tema.

Si las expectativas de negocio fueran más seguras, esta situación mejoraría. Y la globalización de la economía puede contribuir a ello, ya que comporta cierta estabilidad en los ciclos económicos. En cualquier caso, espero que la ponencia sobre participación exterior dinamice el proceso, ya que en la medida que nos preguntemos qué hacer con los trabajadores exteriores, la siguiente pregunta es qué hacer con los trabajadores no cooperativistas de nuestras cooperativas.

### Se inicia tu segundo ejercicio completo al frente de MCC. ¿Cómo te ves en el cargo?

Las sensaciones son positivas, es muy gratificante estar al frente de un grupo como éste. Es evidente que en coyunturas adversas necesitas cierta dosis de templanza para encararlas, pero en general, y al margen de situaciones puntuales más o menos difíciles, lo más complicado es pensar en el futuro. Y en ese sentido, mi objetivo consiste en integrar en el próximo Plan Estratégico 2005-2008 las principales preocupaciones de todos.

### ¿Cuáles son esas preocupaciones?

El modelo organizativo, el modelo de expansión exterior, la creación de cooperativas, y la difusión de los valores cooperativos. Y veo el futuro con optimismo.

### Previsiones 2003

#### ¿Qué previsiones tiene MCC para el ejercicio en curso?

El Plan de Gestión de 2003 está muy en línea con los planteamientos del PG 2002; es decir, un entorno económico caracterizado por la incertidumbre, sin poder adivinar qué puede

Me gustaría poner el acento en la importancia de aprovechar el enorme potencial de intercambio de experiencias que existe a nivel de Grupo. Y es que tenemos negocios muy bien gestionados que pueden transmitir su experiencia y conocimiento a otros negocios.

ocurrir en el caso de que haya una guerra, que en cualquier caso tendrá efectos negativos. Si la economía mundial se desarrolla de acuerdo a las expectativas de los expertos económicos, las ventas de MCC crecerán en torno al 10%.

### ¿Algo más que añadir?

Me gustaría poner el acento en la importancia de aprovechar el enorme potencial de intercambio de experiencias que existe a nivel de Grupo. Y es que tenemos negocios muy bien gestionados que pueden transmitir su experiencia y conocimiento a otros negocios. Ese intercambio de experiencias será un factor clave para el desarrollo futuro. No hay que olvidar que estamos en un mundo globalizado, con amenazas cara al futuro muy claras, tanto por la evolución de los negocios como por las productividades, y la única forma de responder a eso es dando más valor añadido a los puestos de trabajo. La riqueza que conlleva el intercambio de experiencias puede hacer que esa tarea sea menos difícil. Y en eso vamos a seguir trabajando desde el centro corporativo en 2003.-●

## LABUR-LABUR

- **Espero genuena baino urte hobeia izan da, Industria eta Banaketa Taldeetan batez ere. Burtsak huts egin digu eta horrek kalte egin die Euskadiko Kutxa eta Lagun Arori. Errentagarritasun aldetik, nahiko urruti gabiltza Plan Estrategikoan ezarritakotik, baina ingurunearen bilakaera kontuan izanda, ezin dugu urte txarra denik ere esan.**
- **Helburu oso garrantzitsua daukagu eskuartean, enplegua sortzea hain zuzen ere, eta horregatik, aldi baterako ez bada ere batzuetan eutsi egiten diogu hainbat lanposturi, ikuspegi eta motibazio kapitalistagoarekin lan egiten duten enpresek berehala desagerraraziko lituzketen arren. Horrela, faktore horrek kalte egiten digu errentagarritasunaren ikuspegitik begiratuta, baina gustura uzten gaitu gure izaera eta zentzuarekiko koherentziaren aldetik.**
- **Orokorrean, filialen ekarpena positiboa izan da gure negozioen kokapenari zein errentagarritasunari dagokionez ere, Argentinako kasuan izan ezik. Kanpoan hamar produkzio lantegi gehiago ditugu eta une honetan 44 dira guztira.**
- **Talde mailan esperientziak trukatzeko daukagun potentzial izugarria azpimarratu nahi nuke bereziki, esperientziak trukatzeko hori funtsezko faktore izango baita etorkizuneko garapenerako.**

# Comprar en China: necesidad competitiva (I)

Germán Lorenzo, Director Asia-Pacífico de MCC Internacional

## Las compras directas en China: factor clave de éxito sostenible en la estrategia competitiva de MCC

La verdadera batalla competitiva en el mundo de la Distribución comercial americana, en la venta al detalle de los '90 se desarrolla en los mercados de origen de producción, en la rapidez y precisión con la que se identifican y desarrollan a escala mundial los proveedores globales óptimos para competir rentablemente con suficiente margen diferencial con la competencia".

Leía esta frase en una publicación de Distribución americana algunas semanas antes de mi primer viaje a Asia en Diciembre de 1993. En aquella ocasión el objetivo, en el ámbito de las compras internacionales del Grupo Eroski, era detectar en Indonesia, en el cinturón periférico industrial de Jakarta, fábricas de las que comprábamos calzado por medio de Traders para empezar a comprar directamente, aumentando de ese modo nuestra cuota en la cadena de valor de suministro internacional. Lo conseguimos.

El concepto de "competir en costos" y "comprar ventas rentables" se me clarificó en la práctica en ese viaje. La guerra estaba en el principio de la cadena de valor, la batalla por el precio rentable de venta estaba ya desde los '80 y



**"Picadillo de precios, como los baratos productos chinos golpean el mundo".**

está en los mercados de aprovisionamiento. Construyendo la ecuación costo-margen-precio de venta, de derecha a izquierda; precio de venta menos objetivo de margen mínimo que necesito, igual a precio máximo al que debo comprar para generar ventas rentables, más rentables que mi competencia, aportando al tiempo valor diferencial percibible al cliente. En definitiva partir del precio de venta para retrotraernos al precio que debíamos comprar. La lógica pregunta clave consecuente era: ¿a qué mercado mundial debo acceder para poder comprar a ese nivel de precios requerido?

La clave está ciertamente en la gestión internacional de compras, en el acceso directo y control de la cadena de suministro de las mejores fuentes globales para cualquier producto de nuestros negocios, sea componentes industriales, producto terminado o bienes de consumo. Conceptos como "Global Sourcing" o "Forward Sourcing", aluden a la capacidad de aprovisionamiento mundial y la detección presente de potenciales fuentes de suministros futuras, son estrategias de aprovisionamiento que comenzaron en el ámbito de gestión siempre puntero de la industria de automoción, pero que ya son de uso común en casi todos los sectores industriales.

## China: la fábrica del mundo

En este escenario, el papel que Asia está jugando y va a jugar en el futuro es un factor a considerar muy seriamente. En concreto, la República Popular China, calificada ya como "la fábrica del mundo", lo va ser aún más en un futuro próximo. Uno de los resultados de la progresiva consolidación de China como "motor de la fabricación mundial" es que se está convirtiendo en una "fuerza deflacionaria internacional" con capacidad de afectar a la deflación mundial global, bajando el precio de una gama cada vez más amplia de productos tanto industriales como de consumo. La competitividad devastadora de China está obligando a trazar un nuevo escenario estratégico internacional.

China posee unas condiciones idóneas, en mi opinión únicas en el mundo, para fabricar prácticamente cualquier tipo de producto de forma imbatiblemente competitiva. Su ingente mano de obra, que puede ser remplazada por mano de obra de procedencia rural, menos exigente con el nivel retributivo, garantiza la continuidad a largo plazo de costos laborales bajos. A su vez, la posibilidad de deslocalizar la producción con un modelo de "fábricas móviles" siempre en busca de mano de obra más barata, está posibilitando acaparar una cuota cada vez mayor de la capacidad productiva mundial. Algunas predicciones apuntan que podría llegar al 40 % de la capacidad total mundial en menos de diez años. Estando en la actualidad como cuarto mayor fabricante del mundo tras EEUU, Japón y Alemania. China fabrica el 50% de las cámaras fotográficas del todo el mundo, el 30% de los acondicionadores de aire y televisiones, el 25% de las lavadoras del mundo el 20% de todos los frigoríficos... y podríamos continuar.

En este sentido, la intensidad de la inversión extranjera, más de 50 mil millones de dólares, y la transición del régimen político comunista que sustenta y alienta un "Socialismo de mercado" o mejor dicho "Capitalismo de facto", crean un escenario único en la historia económica mundial para que el proceso continúe. Y me temo va a continuar.

China siempre ha tenido la "vis atractiva" de su magnitud, sus dimensiones generan especial atracción como potencial mercado de ventas con una población superior a los 1.300 millones de habitantes. La realidad, como casi siempre, es ligeramente más compleja que el planteamiento teórico de ventas en China.

Y así lo vieron hace años multinacionales como Philips o Siemens, que desembarcaron en China con la estrategia predefinida de ventas domésticas de sus productos. Pero la

En MCC tenemos una fuerte implantación en el mercado Chino comparativamente con cualquier grupo empresarial español, que nos aporta una cierta ventaja de saber hacer en ese mercado.

China fabrica el 50% de las cámaras fotográficas del todo el mundo, el 30% de los acondicionadores de aire y televisiones, el 25% de las lavadoras del mundo el 20% de todos los frigoríficos...

correcta percepción de la realidad les hizo cambiar de rumbo. Hasta el punto que a día de hoy Philips tiene 23 fábricas produciendo artículos por valor superior a 5.000 millones de dólares en China. General Electric se abastece en China por valor superior a 1.600 millones de dólares con planes de doblar la cifra en menos de 3 años. Toshiba está construyendo unas de la fábricas de ordenadores más grandes del mundo a las afueras de Hangzhou, con una producción estimada inicial de 750.000 unidades y proyección de hasta 2,4 millones de unidades para el 2005, destinados es su gran mayoría a la exportación.

"The real big money in China, the cash is in buying and manufacturing to export", me comentaba recientemente un Directivo de Philips Business Development en Hong Kong, aludiendo al cambio de 180 grados en la estrategia del gigante holandés. Del plan inicial de abastecer la teóricamente infinita demanda de sus productos en el mercado doméstico chino, a fabricar en China para abastecer el mercado mundial.

Cuando se analizan comparativamente estadísticas de compras de España en China a escala mundial el tema se puede calificar como preocupante. El volumen total de compras españolas en el mercado asiático no llega a los 4.000 millones de dólares. Solo en Francia, el Grupo de Distribución Carrefour compra más de 3.000 millones, en EEUU Wal-Mart –el gigante americano de la distribución– más de 10.000 millones de dólares. La mejora de competitividad que aportan estas cifras a estos dos operadores multinacionales es un dato a considerar seriamente. ●

## La oportunidad asiática

**En MCC tenemos una fuerte implantación en el mercado Chino comparativamente con cualquier grupo empresarial español, que nos aporta una cierta ventaja de saber hacer en ese mercado. No obstante nos queda mucho para llegar al nivel de implantaciones e inversión de otros grupos empresariales internacionales, que creo que debe de ser nuestro verdadero benchmark comparativo. El mundo de las compras y el aprovisionamiento es sin duda nuestra verdadera asignatura pendiente, tanto por razón de volúmenes como por experiencia y conocimiento de mercado.**

# Alegato por la cooperación

Jose M<sup>º</sup> Larrañaga

**N**o me negarás que sois una especie de secta” me decía un ilustre profesor universitario al término de una mesa redonda sobre desarrollo sostenible.

Debo confesar que al principio me producía una profunda desazón cuando me decían estas cosas, siempre con aire entre conmisericordioso y burlón, personas a las que tenía por equilibradas y hasta concededoras de los arcanos de la historia de la humanidad.

Por mi parte, jamás me he sentido inclinado a pertenecer a ninguna congregación, partido, club o sociedad restringida de ningún tipo, por un confuso sentimiento de repulsa por lo establecido y por lo cerrado. Pero cuando te lo dicen tan convencidos, y tantos, uno comienza a dudar de su propio criterio, de su discernimiento. ¿Será que después de sortear los cantos de sirena de congregaciones religiosas, de partidos políticos, de club y sociedades más o menos elitistas he caído en las fauces de la secta cooperativa sin darme cuenta?

Pero creo que esa acusación externa no conmueve en absoluto mi íntima convicción cooperadora; sin embargo el aplomo (y me atrevo a decir que hasta un tanto de arrogancia) con que algunos socios confiesan no estar “dopados” por la cooperación me producen intenso dolor en el alma. Y hacen que dude de mi acierto en abrazar unas ideas que tan poca estima parecen generar en los mismos que las sustentan.

## La necesidad humana de creer

El conocido sociólogo Javier Elzo le preguntaba a Koldo Saratxaga después de una ponencia de éste en la Universidad de Deusto: “¿No es una especie de mística laica la tuya cuando con tanto énfasis propones dedicar tu vida y la de tus colaboradores a hacer empresa cooperativa?”. Koldo le repuso más o menos en estos términos: “Cuando me dicen que ser empresario, y además empresario cooperativo, es sufrir, sufrir y sufrir, yo les respondo que para mí es gozar, gozar y gozar; no me imagino a mí mismo amargado porque tenga que ir a la empresa un lunes por la mañana”.

Pero al margen de la sabrosa anécdota de la respuesta, me extrañó sobre manera la implícita acusación de misticismo (arrebato, enajenamiento, deificación) laico o no, en la pregunta. ¿Es que acaso los empresarios capitalistas no mantienen una reconocida mística del máximo beneficio y de la máxima competitividad en beneficio, sobre todo, de ellos



mismos? ¿No es mística hablar, de la manera que se hace, de “reducir el peso muerto” de las organizaciones empresariales; de flexibilizar las plantillas; de abaratar los despidos; de los “stocks options”, etc.? ¿Es que acaso la enajenación es patrimonio de los altruismos y de las buenas voluntades y la posición razonable, y por tanto, no sospechosa de ningún arrebato a una razón superior, es una virtud de los egoístas?.

Estoy convencido que los humanos necesitamos imperiosamente creer. Si dejamos de profesar un credo, otro credo lo sustituirá. Si se es ateo en materia de cooperación, a lo peor, se es creyente de la confrontación. Si no se tiene fe en la empresa cooperativa, se comulga con los mandamientos de la empresa capitalista.

No somos neutros, jamás, en materia de creencias.

## Hipótesis anti-cooperación

He recopilado, a mi manera, las "razones" que se me han ido aduciendo para no aceptar como "normal" la propuesta cooperativa. Las ideas desenfocadas de la creencia en la cooperación que chocan con el buen criterio de la mayoría capitalista (aunque se critique el capitalismo o sus excesos).

1. **Por egoísmo.** La evolución del hombre comienza por una feroz lucha por la propia supervivencia. En el principio fue el egoísmo y... habitó en mí.
2. **Por la presunción favorable al ego;** la carga de la prueba de honestidad y sinceridad recae siempre en el otro.
3. **Por inercia cultural,** el "Piensa mal y acertarás" está muy arraigado en la cultura.
4. **Por inercia genética.** Desde antes del nacimiento se trata de elegir entre los demás y yo. Está en la naturaleza humana el egoísmo.
5. **Por la falta de madurez.** El mundo es un lugar desconocido, peligroso y agresivo y yo me pongo a la defensiva por fuerza.
6. **Por miedo al fracaso;** no hay mayor vergüenza que la producida por el engaño de aquel en quién he confiado.
7. **Por anteponer el interés egoísta al interés social.** Posición del "yo gano, tú pierdes".
8. **Por falta de fe** en la condición cooperadora de los humanos.
9. **Por carecer de perspectiva a largo plazo.** Pensar en el beneficio a corto plazo. "Más vale pájaro en mano que ciento volando". El egoísmo exige el pronto pago.
10. **Por pensar que la cooperación es una actitud blanda** (¡mariconadas!). ¿Por qué tenemos que negociar si a golpes (a hostias) podemos arreglarlo?
11. **Por carecer de métodos cooperadores.** Sabemos mucho de la confrontación y de la guerra pero no de la paz y de la colaboración.
12. **Por cinismo,** sospechamos de todo agente cooperador.
13. **Por perversidad.** Hago que coopero pero voy a ver lo que saco para mí.
14. **Por creer que la cooperación supone mediocridad.** El genio es egoísta, el ganador es individualista.
15. **Por creer que la cooperación es el refugio de los débiles.** El poderoso impone sus intereses y sus reglas.
16. **Por miopía,** no vemos que la cooperación es, sobre todo, beneficio para nosotros, cooperamos por nuestro interés.
17. **Por sonambulismo,** muchos de nosotros nunca examinamos nuestras vidas ni nuestras ideas y por ello no percibimos los aciertos de la cooperación y los desastres de la confrontación.
18. **Por ceguera corporativa.** Si cooperas con el otro eres un traidor a nuestro grupo.
19. **Por chauvinismo.** Nosotros tenemos la razón; los otros necesitan cooperar para quedarse con nuestro bagaje y nuestro esfuerzo.
20. **Por creer en la falacia de la excepción.** La cooperación es posible que funcione en otros lugares pero nosotros somos diferentes.
21. **Por ideología.** Nosotros tenemos una manera diferente

## Una razón para cooperar

**Es una trampa sutil la que nos tienden los que pretenden que les demos razones para justificar el cooperar, ponen así la obligación de la prueba en nuestro campo. Ellos no necesitan justificar su postura, cuando lo lógico es que tuvieran que dar cuenta de la posición, al menos para ser parejos ante la prueba de cualificación de alternativas.**

**No creo que pueda ser sencilla de mantener alzada la bandera de la no cooperación. ¿En base a que ideal o bienestar humano puede justificarse el egoísmo, la dictadura de unos pocos sobre unos muchos, la confrontación fratricida o la dominación del débil? Desde luego no desde un plano humanista.**

**¿Qué opinión nos merecerían los pilotos que volaran con el paracaídas puesto mientras que a todos los demás nos entregaran un chaleco reflectante? Esa es la actitud del que, poseedor de una situación privilegiada, no se compromete con las necesidades de los demás con parecido énfasis que el que se otorga a las suyas propias.**

**Pero voy a recurrir posiblemente a la razón menos altruista, menos ideológica y menos admirable para, sin que sirva de precedente, caer en la trampa de justificar la cooperación: porque es una vacuna contra la guerra.**

de entender la vida y de ver el mundo - valores intrínsecos opuestos a la cooperación-

22. **Por institucionalismo.** Las personas pueden cooperar individualmente pero las instituciones no pueden arriesgar tanto.
23. **Por un concepto lento del desarrollo social y humano.** La naturaleza de la sociedad no avanza a saltos. No es posible la revolución cooperadora sino un lento desarrollo histórico. Está bien pero no para ahora.
24. **Por la inflexibilidad de los ejecutivos** que gestionan lo establecido pero no se aventuran a renovar culturas y modelos sociales.
25. **Porque la minoría de los de "arriba" tienen más capacidad de ejercer el poder** de la manera ancestral, que la mayoría capacidad para cambiar según su criterio y deseos.
26. **Por un falso concepto fatalista de la evolución histórica de la humanidad.** Las cosas van siempre a peor.
27. **Por un determinismo pesimista:** "el pez grande se come al chico"; los que más poder tienen no dejarán nunca que los débiles se unan y decidan.
28. **Por hábito.**
29. **Por cobardía.**
30. **Por falta de consciencia de la dignidad humana.**
31. **Por falta de líderes.** Cuando un líder desaparece, su lugar es ocupado por otro líder o por la rutina.
32. **Por falta de fe en la gente.**
33. Por... ●

# Irri egitea osasuntsua da

IRRI EGITEAK ERAGIN POSITIBOAK EKAR DITZAKE GAIXOTASUN BATZUEN AURREAN.

## Elhuyar aldizkaritik ekarritakoa



**U**morea eta umoreak eraginda barre egitea osasuntsua da, ez dago horren zalantzarik. Burmuinaren eskuin-lobulu frontalean kokatzen da umorea, eta besteak beste, gaixotasun kardiobaskularrak izateko arriskua gutxitzeko, ona da barre egitea.

Umorea eta irria gauza bitxiak dira. Txantxa edo gertaera batzuek pertsona batzuegan barregurea sortzen dute, eta beste batzuegan, berriz, ez. Era berean, batzuk irribarretsu jokatzen dute lanean, lagunen artean zein etxeko erlaziotan, beste batzuk, ordea, gutxitan egiten dute irri. Horrela, batzuk serio fama duten bitartean, beste batzuk "txistoso" edo "grazioso" fama izaten dute gure artean.

Oraindik, umoreari loturiko fenomeno horiek ulertzeko ikerketa gehiago egin behar badira ere, ikerlarien artean interesik ez da falta. 2001an, esaterako, barrea osasuntsua dela dioten bi ikerketen emaitzak plazaratu dira.

Ondoren azalduko dugun bezala, irri egiteak eragin zuzena izan dezake depresioa jasaten duten pertsonengan

**"Irri egiteak eragin zuzena izan dezake depresioa jasaten duten pertsonengan zein bihotzeko gaixotasun kardiobaskularrak duten pertsonengan ere."**

zein bihotzeko gaixotasun kardiobaskularrak duten pertsonengan ere. Kasu bietan onuragarria da irri egitea, osasuntsua da, eta beharbada aurrerantzean medikuek horixe gomendatu beharko lukete: irri egitea, hain zuzen.

## Umorearen arrastoak buruan

Depresioak sendatzeko bide berriak lantzeko asmoarekin, umorea burmuinaren zein tokitan dagoen ikertu dute Estatu Batuetako Rochester unibertsitatean. Txiste sorta bat —beraien ustetan onak— hamahiru pertsonari kontatu eta, erreakzionatu zuten momentuan, haien jarduera zerebrala neurtu

zuten. Hala, erresonantzia magnetiko funtzionalaren bidez hartutako burmuin irudiei esker, umorea non dagoen ikusi dute. Zehazki, burmuinaren eskuin-lobulu frontalean, hau da, eskuineko begiaren gainean du kokalekua umoreak.

Ikerketa horren emaitzak baliotsuak izan daitezke depresioa sendatzeko. Ikerketako arduradun Dean Shibata sendagilearen hitzetan, badakite umorearekin lotura zuzena duten burmuinaren parte batzuek «pertsona depresiboetan gaizki funtzionatzen dutela». Hemendik aurrera, depresioak sendatu ahal izateko, funtzionamentu txar horiek zergatik gertatzen diren eta zein ondorio duten aztertzea falta da.

## Bihotzaren erantzuna

Aipaturiko 2001ean plazaratu den ikerketak, irri egiteak gaixotasun kardiobaskularrak gutxitzen dituela ere erakutsi du. Egoera desberdinetan, gaixotasun kardiobaskularrak dituzten pertsonen irri egiteko probabilitatea gaixotasun kardiobaskularrik ez duten pertsonena baino % 40 txikiagoa da.

Michael Miller Maryland, Medical Center-eko gaixotasun kardiobaskularren prebentziorako zentroko zuzendariaren esanetan, oraingoz, ez dakite «zergatik irri egiteak bihotzeko gaixotasunak edukitzeko arriskua gutxitzen duen, baina estres mentala endotelio eskasari lotua dago. Endotelioa bihotzaren eta odol-basoen barneko mintza da».

Miller sendagileraren ustez, «gaixotasun kardiobaskularrak dituzten pertsonen ariketa fisikoa egitea, ez erretzea eta elikadura zaintzea gomendatzen zaie. Hemendik aitzina, gomendio horiei egunero minutu batzuk irri egitea gehitu beharko litzaieke. Adibidez, umorezko zerbait irakurriz, bideo bat ikusiz edo txiste kontalarien ikuskizunetara joanez».

Badakigu, beraz, osasuntsu bizi nahi badugu zer egin behar dugun: umoreari seriotasunaren adina leku eman.-●

# La vejez, con naturalidad

CON LOS PROGRESOS DE LA CIENCIA Y EL DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICO, LA VEJEZ PUEDE SER, Y ES CADA VEZ MÁS, UNA ETAPA DE LA VIDA TAN PLENA COMO CUALQUIER OTRA.

ICTE



La SEGG, Sociedad Española de Geriátría y Gerontología, es una de las sociedades europeas más numerosa y activa. En continuo crecimiento, cuenta actualmente con 2124 socios, entre los que se encuentran médicos, sociólogos, diplomados en enfermería, trabajadores sociales, psicólogos, pedagogos, terapeutas, fisioterapeutas, geógrafos, arquitectos, economistas, farmacéuticos, etc.

Los objetivos que persigue dicha sociedad pueden resumirse en: fomentar el avance del conocimiento del proceso de envejecimiento humano; agrupar a investigadores y profesionales que estudien y trabajen en cuestiones relacionadas con el mismo; promover acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de las personas de edad avanzada; asesorar y apoyar a los Organismos Sanitarios y Sociales y a instituciones legalmente reconocidas que se ocupen de los problemas sanitarios y sociales de la vejez; y diseñar y promover sistemas de atención y formación en Geriátría y Gerontología.

## Decálogo sobre el envejecimiento

La SEGG ha publicado recientemente un decálogo sobre el envejecimiento donde se recogen interesantes aportaciones que hemos considerado oportuno acercaros a través de esta página.

1. **El alto índice de envejecimiento de la población es un logro histórico.** El envejecimiento en un país es consecuencia de su progreso. En ningún caso este envejecimiento debe presentarse como una carga o un problema.
2. **Toda persona mayor debe sentirse orgullosa de haber llegado ahí.** Para un individuo envejecer supone haber sobrevivido a enfermedades, accidentes, etc, y debe sentirse afortunado y orgulloso por llegar a mayor.
3. **La vejez puede ser una etapa de la vida tan positiva como otra cualquiera.** Con los progresos de la ciencia y el desarrollo económico y cultural, la vejez puede ser y es cada vez más, una etapa de la vida tan plena como cualquier otra: productiva, creativa y llena de relaciones sociales, de calidad de vida e independencia.
4. **No es justo que se fomenten temores y sobresaltos en las personas mayores.** No parecen justos los mensajes frecuentes, emitidos por diferentes grupos, referentes a la pérdida parcial de derechos adquiridos: pensiones y atención sanitaria principalmente.
5. **Tienen que desaparecer todas las formas de discriminación por la edad.** La edad no debe ser un factor de discriminación en los aspectos educativos, laborales, asistenciales, etc. Así, no es de extrañar que los malos tratos se produzcan en los mayores con mayor frecuencia que en ningún otro colectivo.
6. **La dependencia no es consecuencia de la edad.** Las situaciones de dependencia o incapacidad son más frecuentes con la edad, pero en modo alguno son consecuencia de la misma. Se deben a problemas de salud,... Hoy la ciencia nos dice que es posible disminuir la frecuencia y la intensidad de la dependencia y retrasar su aparición.
7. **Es posible disminuir la frecuencia e intensidad de la dependencia.** La educación sanitaria, la prevención, el control y adecuado manejo de las enfermedades y la recuperación de la función perdida, son las medidas necesarias para disminuir la dependencia.
8. **La atención geriátrica es un derecho básico,** al que hoy en día, no tiene acceso la mayoría de las personas mayores cuando lo necesitan.
9. **Es necesaria una ley de dependencia justa y que apoye a las familias.** Cuando las situaciones de dependencia se producen, es preciso ayudar a las familias en los cuidados, con la potenciación domiciliaria y con internamientos temporales o definitivos cuando se requiera.
10. **No se debe relacionar vejez con terminalidad.** La vejez termina con la muerte. Pero también a veces la infancia, la juventud, y la madurez pueden terminar así. No existen argumentos científicos ni humanos para relacionar vejez con terminalidad. ●

El forjador en su taller junto a la fragua. En el centro el yunque y a la derecha el martinete de ballesta. A la izquierda se observan gran cantidad de tenazas de diversas formas y tamaños. (JMI. 07/2001)



## Forjadores de tenazas (I)

ACTUALMENTE, EN LA INDUSTRIA DE LA FORJA LOS TRABAJADORES SIGUEN UTILIZANDO LAS TENAZAS PARA INTRODUCIR Y SACAR LOS MATERIALES DE LOS HORNOS Y PARA MANIPULARLOS BAJO LOS MARTILLOS MECÁNICOS Y PRENSAS DE FORJAR.

**Carmelo Urdangarín • José M<sup>e</sup> Izaga**

**E**n la fabricación tradicional por los herreros, de artículos de hierro mediante la forja del mismo, ha sido fundamental la utilización de numerosas herramientas, destacando sobre todo las tenazas de diferentes tamaños y formas. Con ellas se sujetaban y manipulaban las piezas, y según su correcta utilización y adecuación al perfil, dimensiones y peso de los elementos a manipular, el trabajo era realizado con mayor o menor facilidad.

Como consecuencia, una de las características destacables de los talleres de forja ha sido la gran cantidad y variedad de herramientas de que disponen. Incluso en la moderna industria de la forja, los trabajadores siguen utilizando tenazas para introducir y sacar

los materiales de los hornos, y para colocarlos y manipularlos posteriormente bajo los martillos mecánicos y prensas de forjar, al igual que se realizaba en el pasado. También el rendimiento del trabajo sigue estando influenciado por la adecuada forma y por el tamaño de las tenazas que se utilizan, llegando incluso a usarse una para cada pieza distinta.

Estas herramientas de metal, que están compuestas de dos brazos o manos, trabados mediante un clavo o eje, que permite abrirlos y volverlos a cerrar, han sido fabricadas habitualmente por los propios forjadores o sus compañeros de trabajo, en las mismas industrias o talleres en las que iban a ser utilizadas posteriormente.

En algunos casos, debido al gran consumo y desgaste de las tenazas, ha

habido trabajadores especializados en su fabricación, que elaboraban nuevos modelos en función de la pieza a forjar o reponían las que, con mucha frecuencia, se iban deteriorando por la rudeza del trabajo al que están sometidas.

### Los Mediavilla

En la empresa Patricio Echeverría S.A. (Bellota), de Legazpia, especializada en la fabricación de herramientas y piezas forjadas, donde el consumo de tenazas para forja fue, en años anteriores, importante, su elaboración se efectuaba artesanalmente en una de las tres fraguas existentes en la empresa. En dicha empresa trabajaron en las últimas décadas Ricardo Mediavilla y posteriormente su hijo, del mismo nombre.

Ricardo Mediavilla (Villamurriel)

de Cerrato, Palencia, 1928), hijo de agricultor, se inició como aprendiz en el oficio de herrería a los diecisiete años, continuando en el servicio militar como ayudante de herrador. De vuelta a su casa, con veintitrés años, se independizó profesionalmente, instalándose en Boadilla del Camino (Palencia), donde se dedicó a atender las necesidades de los agricultores de la zona, llevando a cabo diferentes operaciones como la reparación de arados, la elaboración de rejas y otras piezas diversas, y también herrando caballerías.

Efectuaba todos los trabajos manualmente y utilizaba la electricidad sólo para el alumbrado. La materia prima de que disponía era, en general, de mala calidad y el medio de trabajo era también bastante rudimentario. Contaba con una fragua construida con adobes, un yunque, un taladro de accionamiento manual con un gran volante de inercia y un buen número de martillos manuales y otras herramientas diversas. Dependiendo de cada situación y de cada tarea a realizar, debía ingeniárselas para resolver los problemas que le iban surgiendo, e incluso, en ocasiones, tuvo que fabricarse las brocas que necesitaba para su taladro.

### De Palencia a Legazpi

A mediados de la década de los cincuenta del siglo XX, y como consecuencia del inicio de la mecanización de la agricultura con la introducción de tractores y la maquinaria agrícola, fue disminuyendo poco a poco el trabajo del herrero tradicional. Como salida a esta situación, recibió una oferta de trabajo en Patricio Echeverría S.A., lo que le indujo a trasladarse de Palencia a Legazpi, e incorporarse en 1959 a la plantilla de la citada empresa guipuzcoana como herrero, ocupándose de una de las fraguas de que disponían.

En cada una de estas fraguas trabajaba un oficial con su ayudante, fabricando las tenazas necesarias para el consumo interno, así como ganchos, argollas, llantas con diversas formas para calderería, reparaciones y mantenimiento y cuantos trabajos similares se les encomendaba en la fábrica.

El mismo, recuerda que cuando se incorporó a la empresa, los medios de trabajo y maquinaria de que disponía eran muy superiores a los que utilizaba en su taller de artesano y ello le ayudó a desarrollar su trabajo con mucha más facilidad, rapidez y con menores limitaciones.

### El relevo

Su hijo Ricardo (Boadilla del Camino. Palencia. 1958), llegó a Legazpi con un año, incorporándose a Patricio Echeverría (Bellota) a los catorce años e inició el aprendizaje del oficio de herrero junto a su padre, realizando las mismas labores. Con el paso del tiempo, los herreros se fueron jubilando, y resultó ser el único

profesional que desempeñaba esta labor, con la categoría de oficial de primera.

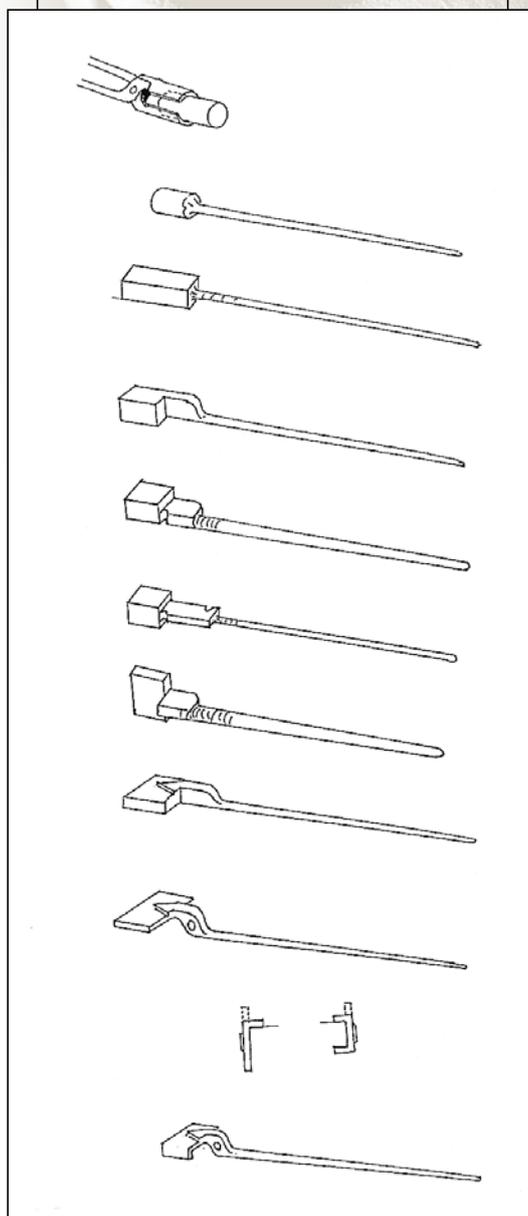
En 1990, como consecuencia de los procesos de remodelación y ajustes en la empresa, la sección de herrería fue suprimida de Patricio Echeverría, y Ricardo Mediavilla estableció su propio taller de forja adquiriendo la maquinaria e instalaciones que utilizaba en la fábrica. Se dedicó a la producción de tenazas de forjador sobre pedido y a la medida de las necesidades del cliente; elementos que eran demandados mayoritariamente por las industrias de forja por estampación de la zona, así como por otras de rejería artística y otros similares. Todavía hoy en día, realiza estos mismos trabajos siguiendo técnicas y métodos de elaboración tradicionales, tal y como hicieron antaño otros herreros artesanos.

Los Mediavilla constituyen un buen ejemplo de la emigración cualificada que llegó a Gipuzkoa durante las décadas de los años sesenta y setenta del siglo pasado. Supieron adaptarse al nuevo contexto en que tuvieron que trabajar muy duro, llegando a crear su propia empresa.

### El proceso de elaboración

Ricardo Mediavilla dispone en su taller, de una fragua de estructura metálica de notable capacidad, que se alimenta con carbón mineral y cuyo fuego se aviva con un ventilador eléctrico. A su lado, cuenta con un recipiente con agua, un martinete mecánico de ballesta (accionado por un motor eléctrico a través de un juego de poleas sujetas en el techo del local y correas de cuero) y un gran yunque apoyado en una base metálica. Hay que añadir, un tornillo de banco con pie, varias prensas mecánicas de fricción y cizalla, un horno alimentado por fuel-oil, así como un taladro de columna accionado manualmente por una manivela, procedente del taller de Boadilla del Camino.

Completa la instalación del taller una amoladora y un buen número de tenazas con bocas de distintas formas, martillos, mazas y otras herramientas diversas.



Proceso de forja de tenazas.  
(Yulen Zabaleta)



## Unai Elorriaga

IDAZLEA

ROSA MONDRAGÓN

**GAZTE BIZKAITAR HONEK 2002KO ESPAINIAKO NARRATIBA SARI NAZIONALA ESKURATU DU, "SPRAKO TRANBIA" NOBELAREKIN.**

**ESKUARTEAN DU BERE BIGARREN LANA ERE, "VAN'T HOFFEN ILEA", LASTER KALERATUKO DUENA.**

**30 urteko edozein gazte bezala sentitzen da Unai, eta txikitatik duen idazteko afizioari esker, euskal literaturan estilo propioz idazteko aukera du.**

### **Nondik datorkizu idazteko zaletasuna?**

Galdera hori askotan egin didate eta ez dut sekula zehatz-mehatz erantzuten jakin. Ingurukoak, lagunak eta anaiak ikusten nituen idazten eta ni ere idazten hasi nintzen. Gainera, irakurtzea asko gustatu izan zait beti eta nik neuk zergatik jakin gabe, idazten hasi nintzen.

### **Gogoan duzu ikasle garaian idatzitako zerbait?**

Bai, batzuk gogoan ditut. Nobela historikoa gustatzen zitzaidan batez ere, Erdi Aroko kontuak, eta horrelako istorioak idazten nituen: gazteluetan gertatzen ziren kontuak, Eskozian kokatutako narrazio txikiak, eta abar. Nahiz eta ez nituen ezagutzen, irakurritako liburuen bidez liluratzen ninduten gauzetaz idazten nuen. Gero, denborarekin konturatu nintzen garaia ondo ezagutu gabe eta idazten duzun hori irudikatu gabe ezin dela idatzi, eta poliki-poliki gure garaia hurbildu nintzen eta bide horretatik jarraitu behar dudala konbentzitu nintzen.

### **Zergatik aukeratu duzu euskaraz idaztea?**

Hori ere bi aldiz pentsatu gabe egin dut, naturalki. Nire hizkuntza idatzia euskara izan da betidanik, ikastolan, institutuan eta unibertsitatean euskaraz ikasi nuen, beraz, euskaraz idaztea irteten zait.

### **Lanbidez itzultzailea zara. Badute zerikusirik itzultzaile eta idazle fazetek?**

Beno, egia esan gaur egun aukera gutxi izaten dugu gustuko dugun lana aukeratzeko eta niri idaztea gustatzen zitzaidan arren, itzultzaile lana ez nuen horregatik aukeratu; alderantziz beharbada, itzultzaile lanak ni aukeratu ninduen. Dena den, bi fazetek badute zerikusia, zerbait itzultzen denean testu berriak sortzen direlako beste hizkuntza batean, eta egoki idazteko estrategiak ikasten dira, beraz, zerikusi handia du idazteko fazetarekin.

### **Idatzi duzun lehendabiziko nobelarekin 2002ko narratiba sari nazionala irabazi duzu, ezta?**

Bai, aurretik galiziar idazle baten bi nobela itzuli ditut, eta aldizkari batzuetan ipuin batzuk idatzi ditut, baina nire lehendabiziko sorkuntza lanarekin lortu dut narratibako sari nazionala, "Sprako tranbia" nobelarekin.

### **Nola enteratu zinen? Zer sentitu zenuen?**

Ez nuen ezer sentitu, informazio uholde bat bezala heldu zitzaidan notizia. Egund batean etxera heldu nintzen eta ama telefonoz hitz egiten zegoen; Radio Nacional de España-koak zirela eta elkarriketa bat egin nahi zidatela esan zidan; zergatik

# "Gakoa gustuko duzu

galdetu eta narratibako sari nazionala irabazi nuela esan zidan. Hurrengo orduak eta egunak komunikabideetako galderak erantzuten igaro nituen, ezer sentitzeko eta gauza handirik pentsatzeko astirik gabe.

### **Profesionalki, izan du ondorioz sari honek?**

Momentuz agudo da, ez dakit ondorioz izan duen edo izango duen. Martxoan kaleratuko da gaztelaniazko bertsioa eta beharbada ordutik aurrera neurtu ahal izango da sariak duen eraginaren dimentsioa eta hortik aurrera zer egin dezakedan edo noraino heldu nezakeen literaturaren munduan.

### **Itzulitako lanek gordetzen dituzte nobelaren ezaugarri orijinalak?**

Kasu honetan, oso diferenteak dira. Izpiritua bera da, mamia bera da, eta tonua bera da, baina ezaugarri horiek berdin mantentzeko itzultzen den hizkuntzara egokitu behar dira, hizkuntza horrek erabiltzen duen hiztegi eta esamoldeetara, eta askotan jatorrizkoaren aldean nahiko diferenteak izaten dira.

### **Zer kontatzen duzu "SPrako tranbia" nobelan?**

Ez da ezer kontatzen eta era berean gauza asko kontatzen dira, eta horixe da beharbada nobelak duen indar handienetakoa. Pertsona nagusi baten eta gazte batzuen arteko erlazio berezia kontatzen da, ez sinesgarria baina bai ederra, eta ardatz hori hartuz erlazio diferentea eta mundua ikusteko beste modu bat proposatzen du nobelak. Nik inon ikusi ez ditudan gauzak proposatzen dira nobelan, nahiz eta beharbada beste nonbait jazoko ziren.

### **Nola definituko zenuke zure idazteko estiloa?**

Norberak definitzea nahiko zaila izaten da, baina esaten dutenez, estilo bitxia dut, arraroa, ezohikoa, apurtzailea; sekula ez dutela antzeko estilorik ikusi ere esan didate askok. Egia esan, niri gehiegi esatea iruditzen zait, estilo berria bezala definitzeko literaturan dauden estilo guztiak ezagutu behar direlako, eta hori ia ezinezkoa da. Ez dakit gauza berria egin dudana, azken finean maite nuen eta gustuko nuen zerbait egin dut, besterik ez.

### **Jarraituko duzu idazten, noski.**

Bai, amaitu berri dut bigarren nobela eta laster argitaratuko da, "Van't Hoffen ilea" izenekoa.

### **Nola ikusten duzu oro har euskal literaturaren une honetako egoera?**

Denetarik dugu, gure esparru txiki honetan denetarik dugu, eta hori ona da. Nire gusturako, oso gauza onak eta oso gauza txarrak daude, baina, oro har, ezin garela kexatu uste dut; hau da, txikiak gara, idazle gutxi dago, baina idazle gutxi horien artean, batzuk oso onak dira, beste literatura handi batzuetan daudenak baino hobeak ere badirela esango nuke. Ezin diezaioke gehiegi eskatu euskal literaturari.

### **Zer gomendatuko zenioke idazteko zaletasuna duen**

### **eta zerbait publikatu nahi duen gazte bati?**

Egiten duen hori gustuz egitea eta maite duenari buruz idaztea, kanpoko erreferentziak ahaztu eta nahi izanez gero arauak apurtuta. Esango nioke literatura ez dezala gauza serio bezala hartu, eta jolas egin dezala literaturarekin.

### **Non kokatzen dira zure istorioak?**

Mende oso bat hartzen dut. Idazten jartzen naizenean, pasarte batzuk ni gaztea nintzeneko garaian kokatzen ditut, orain dela 25 urteko gogoratzen ditudan ezaugarriekin; baina hurrengo pasartea edo hurrengo eszena beharbada gaur egun kokatzen dut, eta aldi berean beste eszena batzuk pentsatzen ditudanean, 2010. urtean kokatzen ditut. Espreski ez dut inoiz jartzen noiz gertatzen den, baina ematen ditudan datuek kokatzen dute istorioa.

### **Aukera ezazu autore eta liburu bat.**

Asko irakurtzen dut eta gehienetan liburu bat baino gehiago batera. Momentu honetan galegoz idatzita dauden bi liburu irakurtzen ari naiz. Baina gogoko dudana autore bat aukeratzekotan, Julio Cortazar aukeratuko nuke eta liburua, aldiz, Juan Rulforen "Pedro Páramo".

### **Nola idazten duzu: eskuz ala ordenagailuz?**

Eskuz.

### **Behin baino gehiagotan entzun izan dugu gazteon arten gutxi irakurtzen dela. Zer deritzozu?**

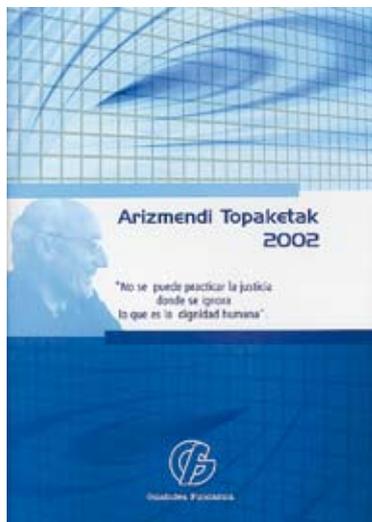
Ez dela egia. Gu gazte ginela ere gauza bera esaten zen eta ziur nago XIX. mendean ere gutxi batzuk irakurtzen zutela, hau da, irakurtzea beti izan da gutxiengo baten afizioa. Nola berpiztu irakurzaletasuna? ez dakit, zaila da. Nire lagun batek esaten du zinea oso baliabide egokia dela, eta zinean ikusten den filma liburu batean oinarrituta dagoela deskubritzeak liburu irakurtzera animatu dezakeela.

### **Zein beste zaletasun duzu?**

30 urteko edozein gazte dituenak: zinea, lagunekin ibiltzea, eta kirola, batez ere errugbi partiduak ikustea.-●

**“Martxoan kaleratuko da SPPrako trabiaren gaztelaniazko bertsioa eta ordutik aurrera neurtu ahal izango da sariak duen eraginaren dimentsioa eta hortik aurrera zer egin dezakedan edo noraino heldu nezakeen literaturan”**

# n hori egitean datza”



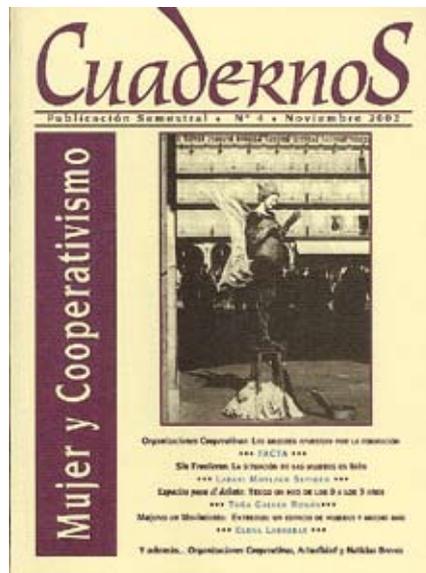
## Arizmendi topaketak 2002

### Gizabidea Fundazioa

Urtero bezala, Gizabidea Fundazioak Arizmendiarieta hil zeneko urteurrena gogoratzuz Arizmendi Topaketak ekitaldia antolatu zuen. Ekitaldia pasa den azaroaren 28an ospatu zen Arrasaten, eta Ignacio Ramonetek eskainitako hitzaldia izan zen ardatz nagusia.

Gizabidea Fundazioak kaleratu duen formato txikiko publikazio honek, hiru zati bereizten ditu: Jabier Gantxegi, Fundazioko lehendakariaren agurra; Jesus Garmendia, MUko irakaslearen aurkezpena; eta Ignacio Ramonetek eskainitako "Globalización liberal y resistencia social" izeneko hitzaldia.

Argitalpenak, Ramonetek azaldu zituen ideiak ezagutzeko edo ta gogoratzeko aukera paregabea eskaintzen du.



## Cuadernos: "Mujer y Cooperativismo" n° 4

### COCETA-Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado

El presente número de "Mujer y Cooperativismo" presenta en su sección Panorama, dos artículos sobre el encuentro feminista latinoamericano y del Caribe. Asimismo, en su apartado "Sin Fronteras", destacan los artículos que nos aproximan a la situación de las mujeres en Irán.

Por su parte, "Espacios para el debate", analiza la situación de mujeres que tiene un hijo de 0 a 3 años y la situación de mujeres periodistas en la era de las nuevas tecnologías.

Además de los citados artículos, la publicación, que consta de 77 páginas, engloba otros textos de reflexión, artículos de opinión, y estudios sobre la realidad de la mujer en la economía social.



## Quince oficios mineros

### Carmelo Urdangarín, José María Izaga

Los autores, estudiosos de oficios tradicionales, han prestado en esta ocasión especial atención a los oficios mineros. De entre ellos, han seleccionado cerca de una decena de la zona minera vizcaína, desde los barrenadores, hasta los caballistas o los constructores de tranvías aéreos, así como los que desempeñaban las mujeres. Y a ellos se han agregado, entre otros, los pizarreros o los que extraían asfalto.

Por su parte, las fotografías y dibujos que acompañan a los textos constituyen, sobre todo en algunos casos, una ayuda fundamental para la comprensión de las actividades descritas.

# Cuadrilla de Kanpezu

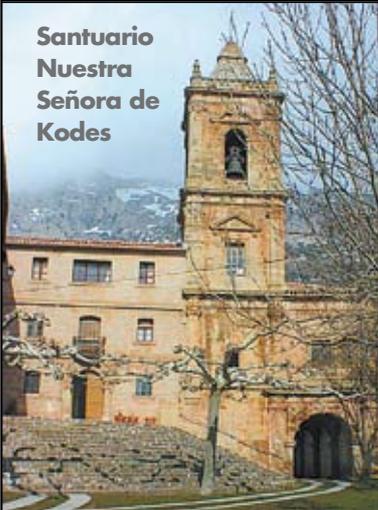
LA PROPUESTA DE ESTE MES NOS LLEVA HASTA UNA ZONA ALAVESA POCO CONOCIDA CON MUCHO ENCANTO PAISAJÍSTICO.

**Eukeni Olabarrieta**

## Vista panorámica de Peñacerraza-Urizaharra



## Santuario Nuestra Señora de Kodes



Ahora que las cuadrillas de Alava han sido noticia por motivos políticos y tenemos la costa llena de galipote que no invita a excursiones costeras, es un buen momento para adentrarnos en tierras alavesas y visitar una de sus cuadrillas.

La de Kanpezu, integrada por Antoñana, Bujanda, Orbiso, Oteo y Santa Cruz de Campezo, está ubicada entre los espinazos montañosos de Iturrieta y Entzia al norte

y las sierras de Cantabria y Kodes al sur, con cimas entre los 1.100 y 1.400 metros. No es una zona de grandes monumentos pero la mayoría de sus pueblos están fortificados o amurallados y bonitas ermitas situadas en lugares preciosos salpican este paisaje agreste y boscoso.

Estas tierras fueron asentamiento de los berones como la mayor parte de La Rioja y Tierra Estella. Sufrió una profunda romanización, luego fue zona de paso de los árabes que desde los valles del Ebro se dirigían a la conquista de Alava, y más tarde fue unas veces dominio de los reyes de Pamplona y otras de los de Castilla.

En Santa Cruz de Campezo, el más importante municipio de la cuadrilla, hay que ver la parroquia de La Asunción de fábrica gótica del siglo XIV.

## Sierra de Kodes

De Santa Cruz de Campezo parte el camino que nos lleva a la sierra de Kodes, a su cima más representativa, el Joar de 1416 metros, pero si quiere admirar un paisaje de extraordinaria belleza,

es mejor ir por la vertiente sur partiendo del Santuario de Kodes, centro de devoción de la zona, al que se puede llegar en coche. Desde aquí el camino está muy bien marcado hasta la cima del Joar y son de admirar los enormes monolitos, únicos en Euskal Herria; los dos

mayores tienen por nombre "Las Dos Hermanas de Kodes" que según cuenta la leyenda fueron dos hermanas que se refugiaron en el barranco, en el valle de los Penitentes, huyendo de su madrastra la cual las maldijo y las convirtió en piedra. Toda esta zona es uno de los barrancos más sobrecogedores de nuestra tierra. El Joar domina todo el valle de Santa Cruz de Campezo y la zona occidental de la ribera navarra.

Pero si desea una excursión menos cansina puede ir a San Román de Campezo y desde aquí a la capilla rupestre de San Román. Faldeando la peña de la Muela, marchando entre robles y enebro se alcanza la cueva-ermita de San Román, hermosa ermita realizada aprovechando una oquedad natural de la roca, en cuyas paredes se pueden admirar pinturas rupestres. Si tiene ánimo puede seguir y desde la ermita alcanzar la cima de la peña.

También se pueden ver en los alrededores de Santa Cruz las gobas de Laño, Faido y Marquinez, cuevas artificiales que dieron cobijo a los eremitas medievales y que son de fácil acceso.

No deje de ver en el camino, a la ida o a la vuelta, la villa de Peñacerrada (Urizaharra), fortaleza defensiva cuando marcaba frontera entre Castilla y Navarra, y que conserva algunas puertas

de acceso, resto de murallas, e iglesias góticas y románicas.

En fin, que pase un día de bonita excursión por una zona poco frecuentada y poco conocida. ●



Antoñana



Ermita de San Vicentejo

**Toda esta zona es uno de los barrancos más sobrecogedores de nuestra tierra. El Joar domina todo el valle de Santa Cruz de Campezo y la zona occidental de la ribera navarra.**



## Ederfil

## 2003rako prebizioak

- KOKAPENA: LEGORRETA (GIPUZKOA)
- ELKARKETA: OSAGAI ETA EKIPO TEKNIKOEN ELKARKETA - INDUSTRI HORNIDURA DIBISIOA
- JARDUERA: KOBRE ETA ALUMINIOZKO EROALE ELEKTRIKOAK.
- LANGILEGOA: 100 PERTSONA
- 2002KO FAKTURAZIOA: 47.648 EURO



## Aritz Yarza Fabrikazioko langilea

**Bezeroa mimatu**

Bezeroa ahalik eta ondoen zaintzea, horixe da ekitaldi honetarako markatu dugun helburuetariko bat, nolabait merkatuaren beharretara egokituz.

Bezeroa asko aldatu da azken urte hauetan. Eskaerak egun batetik bestera egiten dira eta bezeroak lehenbailehen behar izaten du eskatutakoa; hau da, ez dut stockean ezer gordetzen eta behararen arabera eskatzen digu. Azkarrago lan egitea eskatzen digu horrek eta momentu bakoitzean eskatutakora egokitzea,

produktuaren ezaugarriak etengabe aldatzen baitira.

**Langile kopuruari eutsi**

Azken urteotan langile gazteen kopuruak gora egin du Ederfilen eta hasi berri dugun ekitaldi honetan bi pertsonak erretiroa hartuko dutenez, beste bi kontratatuko direla espero dugu. Guztira, 100 langile inguru gara eta gutxi gorabehera %60 bazkideak gara. Langileen artean oso giro polita dugu.

## Alberto Oña Mantentze-lanetako langilea

**Produkzioa handitu**

Kooperatiba mailan iragarri diren aurreikuspenen dagokionez, produkzioa handitzea da helburu nagusia eta ahalik eta merkatu gehienetara heltzea. Atzerrira esportatzen den produkzioa igo nahi da, eta %4-%5 igozea aurreikusten da. Estatuko merkatua beteta eta guztiz definitua dagoenez, merkatu berriak bilatu nahi dira atzerrian.

Urtea hasi besterik ez dugu egin eta denborak esango digu noraino hel gaitzekin. Pasa den 2002ko ekitaldia gogoratuz, krisi hitza entzun izan dugu han-hemenka, nahiz eta gure kooperatiban behintzat ez duen arrasto handirik utzi. Bukatu berri dugun ekitaldia aurreratu ziren prebizioak beteta itxi dugu, eta balantze positiboa egin dezakegu. Orain hasi berri duguna, 2003koa, pasa den urtea bezalakoa izatea espero dugu, ahal den neurrian zertxobait hobetuta.

## Fermin Bernaras Esmaltazioko langilea

**Inbertsioak aurreikusten dira**

Ederfil kooperatibak inbertsioen plangintzarekin hasi du ekitaldi hau, izan ere bi makina berri erosiko dira eta seguruenik aurtengo hasiko dira biltegi berria eraikitzeko lanak ere. Inbertsioen helburua garbia da: makina berriekin produkzioa igo nahi da eta biltegiaren bidez, berriz, produkzioa aurreratuko dugu eta ahalik eta azkarren entregatuko diogu bezeroari eskatutakoa.

**Profesionalki ikasten jarraitu**

Nik nire sekzioan gertatzen diren bajak betetzen ditut eta makina desberdinetan eta lanpostu desberdinetan lan egitea tokatzen zait. Horrek abantaila asko ditu, etengabe gauza berriak ikasten baitituz eta teknologia berriak ezartzen diren heinean, ni ere horien jabe egiten naiz, hala egitea eskatzen dit nire lanpostuak eta. Beti hobetu daiteke, baina profesionalki nire helburua ekitaldi honetarako berdin samar jarraitzea da, gustuko lanpostua dut eta.

# Tres nuevos proyectos de intercooperación

MUNDUKIDE FUNDAZIOA TIENE PREVISTO INICIAR ESTE AÑO TRES NUEVOS PROYECTOS INTERCOOPERACIÓN: UNO EN CHILE, OTRO EN ZIMBAWE Y UN TERCERO EN GUINEA ECUATORIAL.

**A**probado el pasado mes de enero el Plan de Gestión de Mundukide Fundazioa para el año 2003, cabe reseñar el impulso dado al Área de Intercooperación con Cooperativas de Economías Populares (CEP), iniciando durante el presente año otros tres proyectos en Chile, Zimbawe y Guinea Ecuatorial, que se suman a los dos anteriores en curso en Colombia y Ecuador.

## Intercooperación con Cooperativas de Economías Populares (CEP)

Al adoptar esta vía de intercooperación con las CEP se han identificado en los mismos una serie de características que las convierten, desde el punto de vista cooperativo, en un campo de extraordinario potencial y que entronca con las intuiciones autogestionarias y endógenas que emanan de la experiencia cooperativa vasca: están cerca de un pensamiento autogestionario y una estrategia integrada de desarrollo, son organizaciones autónomas que surgen a iniciativa de colectivos populares, están orientadas a satisfacer las necesidades básicas, están constituidas sobre la base del principio de solidaridad, los medios de producción son propiedad del colectivo de trabajadores y trabajadoras, son estructuras democráticas y participativas, ...

## Tres nuevos proyectos.

Los tres nuevos proyectos son los siguientes:

- **Proyecto Integral Ngen** (Curarrehue, Araucanía, IX Región, CHILE). El proyecto consiste en la cooperativización de las actividades productivas ya en curso dentro del Proyecto Ngen: Carpintería, talleres de confección, apicultura, etc. Se comenzará a trabajar por la carpintería, empresa ya en marcha y afianzada. (7 trabajadores fijos y hasta diez eventuales con contrato de obra).

Las fases a desarrollar el 2003 serán la identificación de las actividades (estudio básico de la empresa, del grupo que la forma, del entorno), la constitución del grupo gestor y el acompañamiento y formación. La colaboración consiste, básicamente en transferencia de conocimiento en organización societaria y de organización del trabajo.

- **Proyecto AGRUPO** (Harare, Zimbabwe) Institución CREDO-AGRUPPO. El proyecto consiste en la cooperativización de las actividades productivas ya en curso: carpintería, taller de sofás, empresa de construcción y empresa de transporte. Las fases serán similares a las del caso anterior de Chile, completando otras aportaciones realizadas ya por los estudiantes de MU en su estancia de prácticas el año 2002.

Hay que reseñar que esta cooperación ha surgido de la participación de un miembro de estas iniciativas productivas en el Intercambio de Experiencias Comunitarias del 2002.

- **Proyecto Promoción Cooperativa en Guinea Ecuatorial** (Provincia de Bata, Guinea Ecuatorial). El proyecto consiste en la creación de nuevas actividades agropecuarias: granjas de gallinas, planta de piensos... Aunque las fases preliminares serán parecidas a los otros proyectos se hará

un énfasis en aspectos como estudio de mercado, estudio de viabilidad, etc... que se trabajarán conjuntamente con el grupo promotor.

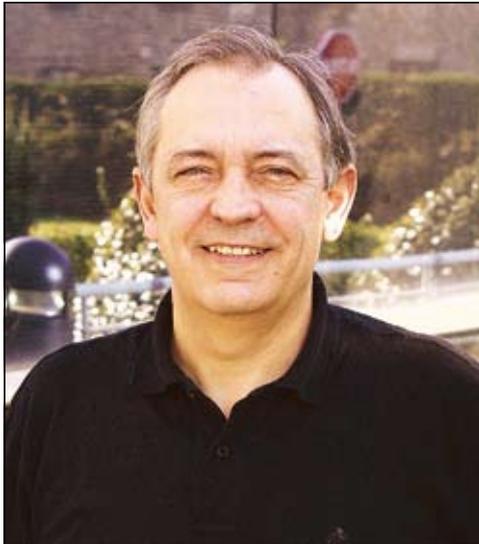
La opción de iniciar un proceso de relaciones de intercooperación, basadas en el flujo de experiencias, capacitación y conocimiento, brinda a las cooperativas vascas una importante oportunidad de aprender y ampliar horizontes. ●



## Organización de la cooperación

**Desde Mundukide la organización de la cooperación es a través de tutorías en las que se involucran cooperativistas tanto en activo como jubilados. Cada proyecto tiene su grupo de seguimiento y asesoramiento formado por voluntarios que trabajan junto con los técnicos y los voluntarios desplazados a los proyectos.**

**Esta participación de personas involucradas en el movimiento cooperativo –trabajadores en activo, jubilados, estudiantes,...– aflora el valor fundamental del movimiento cooperativo: la solidaridad, y la actualiza y adecua a la situación actual de globalidad. Esta nueva conciencia (y compromisos personales) de la dimensión global de la solidaridad es, además, un elemento importante para revitalizar el proyecto social cooperativo.**



**Andres Ulmak bizi izan duen eboluzioaren lekuko izan da. Gainera, Oñatin aurkezteko prestatzen ari diren antzezlanaz ere hitz egin digu.**

## “Gizarteak beste eboluzionatu du Ulmak”

### PERSONAIA

### Andres Zabala

**ULMA Packaging-eko bazkidea**

#### **Noiztik ari zara Ulman lanean?**

1967an hasi nintzen.

#### **Hainbat lanetatik pasatuko zinen urte hauetan, ezta?**

Bai, hasieran mekanizazioan lan egin nuen, makina batean; ondoren, prototipoetan ibili nintzen, gero metodo eta denboren bulegoan; 85ean, berriz, pertsonal departamentura pasa nintzen, eta orain dela 12 bat urtetik gaur egunera erosketen departamentuan ari naiz.

#### **Zeintzuk dira gogoan dituzun urte txarrenak?**

Esan bezala, 85 urtetik 91. urtera pertsonal departamentuan lan egin nuen eta horiek izan ziren, zalantzarik gabe, krisia medio, urterik txarrenak.

#### **Nolako eboluzioa izan du ordutik kooperatibak?**

Izugarrizkoa. Enpresaren dimentsioaren eboluzioa erakusten duen datu bat emango dizut: ni 192. bazkidea naiz eta gaur egun 1.400etik gora gara. Pentsa zenbat handitu den! Dena dela, gizarteak berak markatu duen eboluzioarekin bat dator.

#### **Ulma, gainera, bakarra izatetik gaur egungo sei negozio izatera iritsi da, ezta?**

Bai, nahiz eta hasiera batean bi negozio

bereizten ziren: eraikuntza eta “ontzi eta enbalaajeak” deritzona, gaur egungo Ulma Packaging. Eta harrezkero, Ulma hormigón polímero, Ulma Forja, eta Ulma Manutención sortu dira.

#### **Badute alderdi komunik?**

Negozio bezala, oso desberdinak dira eta zerikusi gutxi dute elkarrekin. Baina, noski, badugu konpartitzen dugun zerbait: guztiok Ulma Taldean batzen gara. Gainera, guztiok Oñatin gaude, nahiz eta toki faltagatik Legution ere biltegi berria eraiki dugun.

#### **Pasa den urtean MCCn sartzea erabaki zenuten. Sumatu izan da aldaketarik ordutik?**

Egia esan, eguneroko lanean ez dugu aldaketarik sumatu, nahiz eta seguruenik zuzendaritza mailan eta funtzionamenduan igarriko den. Gauza positiboak ekarriko dituela uste dut.

#### **Zeintzuk dira zure zaletasunak?**

Mendira joan, paseatu, zinea, ikuskizunak ikustea, futbola zertxobait, irakurtzea.

#### **Ikuskizuna aipatu duzunez, herri mailako proiekturen batean sartuta zaudela ere esan digute. Konta iezaguzu, bada.**

Bai, Oñatikoa naiz eta Makalena

elkarteko bazkidea, gainera. 73. urte inguruan Herri Eguna alaitzeko, Oinatz taldeak eta Makalena elkarteak antzerki obra batzuk eskaini zituela Oñatin, eta aurten Herri Egunaren 25. urteurrena betetzen denez, antzezlan bera prestatu nahi dugula herriari eskaintzeko.

#### **Ez da proiektu makala!**

Beno, gu gustura ari gara, 50 herritar inguruk parte hartzen duelako proiektuan eta Oñatiko Udalak ere laguntza handia eskaini digulako.

#### **Noiz izango da estreinaldia?**

Jadanik egin dugu estreinako saioa, baina soinu arazoak izan ziren eta martxoaren 1ean beste saio bat eskainiko dugu Oñatiko kiroldegian.

#### **Nori dago zuzenduta?**

Herritarrei batez ere. Antzezlan 1845. urtean kokatzen da; urte hartan Oñatiko jauntxoak eta alkatea elkartu ziren ordura arteko konderritik irten eta Gipuzkoan sartzeko. Oñatiko euskararen prestatu ditugu elkarrizketa guztiak.

#### **Zer paper duzu obran?**

Alkatearena egiten dut. Nahiko paper luzea da, baina oso gustura sentitu naiz.

#### **Zorte on, eta ondo atera dadila!**