

TU

L A N K I D E

evolución de MCC
**SE SIENTE LA CONTENCIÓN
DE LA ECONOMÍA**

**EDERFIL OBTIENE
EL CERTIFICADO
DE GESTIÓN
MEDIOAMBIENTAL**

antzinakoak
MAESTROS CAMPANEROS



M
FONDOS
INTERCOOPERATIVOS

TU

L A N K I D E



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
revista fundada por el padre José M.^º
Arizmendiarieta en setiembre de 1960

EDITA:

OTALORA
(Consejo General MCC)
Azatza, 20550 Aretxabaleta,
Gipuzkoa.
Teléfono: (943) 79 79 99
Fax: (943) 77 07 88

DIRECTOR:

Javier Marcos,

CONSEJO DE REDACCIÓN:

Presidente:

José M.^º Ormaechea,

Consejeros:

José M.^º Larruñaga,

Jesús Goienetxe,

Rafael Amozarrain,

Carmelo Urdangarín,

José Luis Rubio,

Juan Leibar,

José Ramón Elorza.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Antonio Martínez Esquivroz.

IMPRIME:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

© AZATZA, S.A. Prohibida la reproducción total o parcial salvo que se cite su procedencia y, en su caso, el autor.

bitz gutxitan

Fondos intercooperativos: recursos y aplicaciones



A pesar de que permanentemente hablemos de ellos, son unos auténticos desconocidos entre los socios de las cooperativas de MCC. En este número tratamos de responder a las mil y una interrogantes que se pueden plantear sobre los fondos intercooperativos.

Evolución de MCC

Se siente la contención de la economía

20

Las cifras de negocio del Grupo Industrial continúan creciendo, pero no con el ímpetu de hace unos meses.

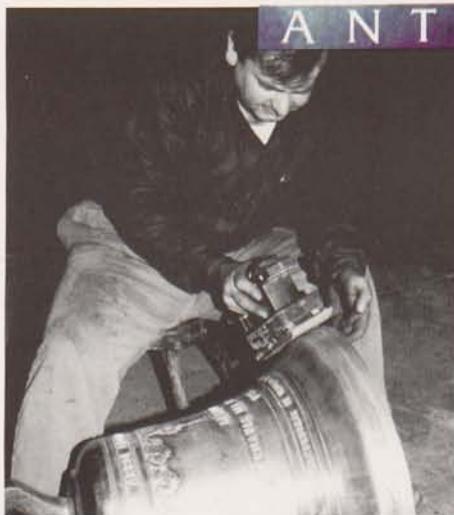
En el Grupo Financiero, tanto Caja Laboral como Lagun-Aro evolucionan favorablemente, consiguiendo unos resultados netamente superiores a los estimados en sus Planes de Gestión.

ANTZINAKOAK

“MAESTROS CAMPANEROS”

Los sistemas para la fabricación de campanas han variado sustancialmente con el transcurrir de los años.

La industrialización de esta actividad ha dejado prácticamente en el olvido a los maestros campaneros, que durante mucho tiempo han venido realizando su labor de manera artesanal.



"Ederfil y el medio ambiente"

EDERFIL es la primera empresa de la Comunidad Autónoma, y tercera del Estado Español, en conseguir el Certificado de Gestión Medioambiental que otorga AENOR.

La actitud innovadora de la cooperativa de Legorreta queda de nuevo patente con este logro.



MCC Automocion conservacionista del año



El instituto suizo Castolin+Eutectic otorgó a MCC Automoción el "Premio al Conservacionista del Año" en España por la importante labor realizada en el área del Mantenimiento Industrial Preventivo y se convierte en la primera empresa del Estado que lo consigue.



UROLAK planta berria inugaratu

Pasa den maiatzean egin zen Legazpian UROLAK ireki duen planta berri honen inaugurazioa. 300 milioi inguru inbertitu dituzte planta berria martxan jartzeko.



CEI-Saiolan

Hile honen hasieran egin zen proiektu honen aurkezpena Arrasateko Udaletxean.

CEI-Saiolan honek, hainbat erakunde publiko eta enpresen laguntza izan du eta bere helburua enpresak sustatzea izango da.

sumario

editorial 4

La inexcusable rentabilidad

en portada 5

Recursos

y aplicaciones de los fondos
intercooperativos.....5

El Fondo Central

de Intercooperación11

Kooperatibarteko

Hezkuntza eta Sustapen

fondoa15

Nuevas vías

de financiación.....18

*evolución
de MCC* 20

lagun-aro 24

3ª edad 25

*aula
cooperativa* 26

antzinakoak 28

*estrategias
de empresa* 32

begi belarri 34

*kooperatibetako
berriak* 38

La financiación de las empresas es un tema recurrente de inaplazable tratamiento. A la dificultad que representan las diferentes coyunturas en sus tramos de recesión económica, se unen los planes de expansión y las nuevas estrategias e inversiones para provocar cambios conforme los reclama el marco general en el que se mueve cada una de las actividades en su peculiar ámbito competitivo. Es decir, la búsqueda de recursos de financiación ajenos para paliar las insuficiencias propias en determinadas situaciones, constituye algo normal y cotidiano en las empresas.

Las entidades cooperativas, cuyo Fondo Central de Intercooperación (FCI) se describe en este número del TU, precisamente tienen como función fundamental actuar *"como una herramienta de gestión empresarial y solidaria al servicio de la unidad de Dirección Estratégica"* porque *"muchas ... cooperativas sufren importantes dificultades para conseguir una financiación adecuada a sus necesidades ... lo que limita su capacidad financiera ..."*

En el cooperativismo de Mondragón, casi desde su nacimiento, la garantía de obtener una suficiente financiación constituyó una preocupación de primer plano. La creación de Caja Laboral no tuvo otro objetivo que éste. Aunque había bancos y cajas de ahorro por todas partes, y sus ofertas de colaboración hacia unas empresas prometedoras se reiteraban con asiduo atractivo, se creyó conveniente ir a la creación de un "banco cooperativo" propio cuya afinidad ideológica fuese la garantía permanente de la cobertura de las iniciativas y actividades ya en marcha, y las nuevas promociones que desde el cooperativismo se decidiera emprender.

Del mismo modo, Lagun-Aro tuvo en su origen además de sustituir a la falta de cobertura provocada por un decreto que dejó fuera de la Seguridad Social a los cooperativistas, la convicción de que sus saldos iban a ser una de las fuentes más estables y afines para la financiación de sus cooperativas afiliadas. Al punto de que, una vez creada nuestra Mutua en el seno de Caja Laboral, el argumento clave que se utilizó para que

Lagun-Aro subsistiera, fue la enorme capacidad que tendrían sus reservas para potenciar el Grupo en él asociado.

En 1996, entre Lagun-Aro y Caja Laboral ya han alcanzado un billón de recursos financieros y aquellos auspicios de

hace tantos años se han cumplido con creces. Sólo con una pequeña fracción de los medios con que cuentan, que no llega al 5%, se cubren los niveles de riesgo que el Grupo Asociado ha comprometido afianzando la idea de que existe sobrada capacidad de autonomía para apostar por un futuro firme y progresivo. Ahora bien, los recursos ajenos, ya sean de entidades afines como la Caja o Lagun-Aro o pertenecientes a otras instituciones públicas o privadas, llega un momento en que hay que devolverlos o no pueden aumentarse por superar ciertos umbrales de riesgo, y es que su finalidad última es tenerlos a disposición de los ahorradores o destinados a coberturas de carácter pensionista. Porque, inexcusablemente, la financiación de una empresa, que se precie de solvente, tiene que ser propia mediante los recursos que en la cooperativa debe generar su rentabilidad interna. Si ésta no se lograra el proyecto cooperativo se haría imposible, quedaría inicialmente diluido en soluciones mixtas y, luego de una transición, desaparecerían la cooperativa y lo que ésta gestiona: la empresa. **TU**

La inexcusable rentabilidad

Recursos y aplicaciones de los fondos intercooperativos

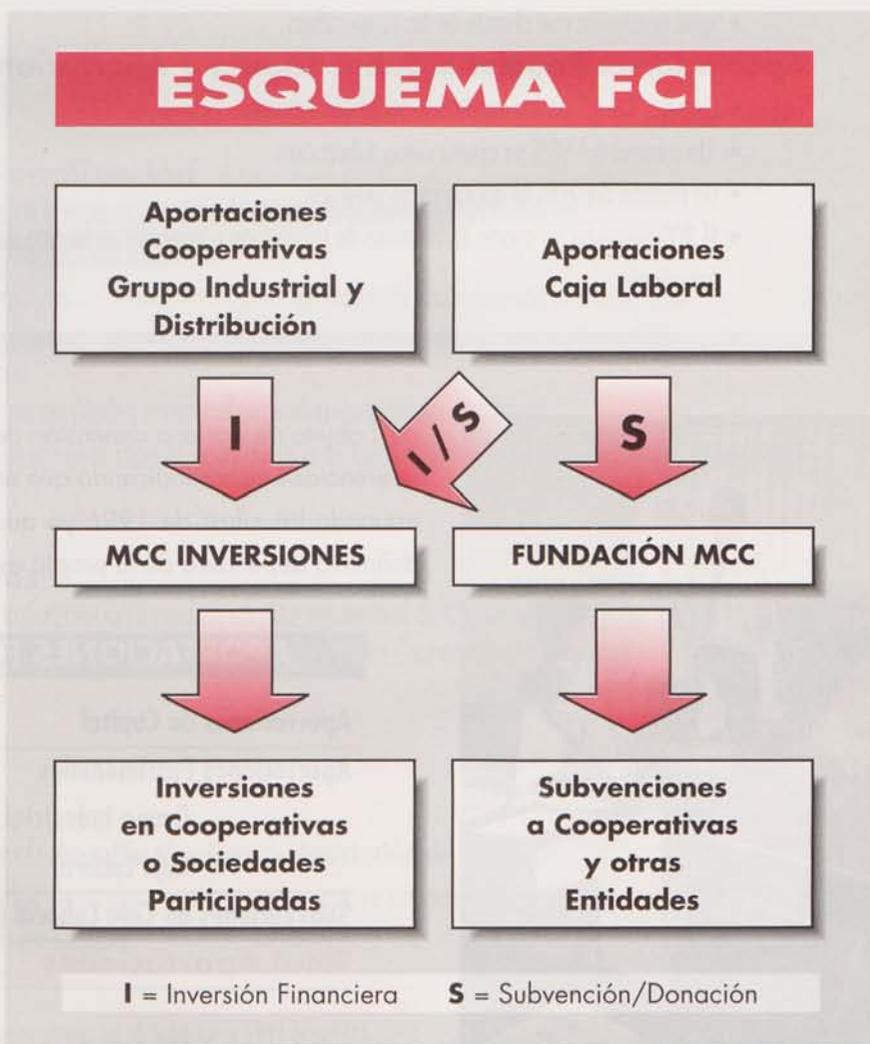
JAVIER ANSOATEGUI, SECRETARIO COMISION GESTORA MCC INVERSIONES

Este artículo trata de explicar de una forma esquemática qué es el Fondo Central de Intercooperación (FCI) y el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI), para lo que señalaremos en primer lugar que:

- FCI y FEPI son fondos intercooperativos regulados por Normas Básicas aprobadas por el Congreso de MCC.
- MCC Inversiones y la Fundación MCC son entidades jurídicas que dan cobertura institucional a estos fondos, canalizan sus recursos y gestionan sus aplicaciones.

Fondo Central de Intercooperación

En primer lugar presentamos un diagrama de funcionamiento de este fondo, para posteriormente detallar su contenido.



Para centrar la cuantía de los recursos FCI distinguiremos la regulación concerniente a las cooperativas de los Grupos Industrial y Distribución, de la correspondiente a Caja Laboral, entidad que como se apreciará tiene un especial relieve en el ámbito de los fondos intercooperativos.

APORTACIONES DE LAS COOPERATIVAS (Grupo Industrial y Distribución)

Aportaciones Iniciales = Aportaciones Capital

- Regulan la aportación en el momento de la asociación a la Corporación y su cuantía actual es de 70.000 ptas./socio.
- Estas aportaciones tienen derecho a voto de forma que la composición de la Asamblea General de MCC Inversiones es coherente al número de socios de las cooperativas.

Aportaciones Anuales = Aportaciones Patrimoniales

- Cuantía de la aportación: 10% de los resultados del año anterior
- Estas aportaciones son inversiones financieras sin derecho a voto.

APORTACIONES DE CAJA LABORAL

Aportaciones Iniciales = Aportaciones Capital

- Igual regulación que el resto de las cooperativas.

Aportaciones Anuales = Subvenciones y Aportaciones Patrimoniales

- Cuantía: 18,4% de los resultados del propio ejercicio.
- Un mínimo del 50% se aporta como subvención.
- Un mínimo del 20% se aporta como inversión.
- El 30% restante, se aporta en términos de subvención o inversión en función de los resultados anuales de MCC Inversiones.



Al objeto de dar una dimensión de este fondo, presentamos las siguientes referencias básicas indicando que en lo concerniente a Caja Laboral se han estimado las cifras de 1996 ya que, como se ha indicado, su aportación definitiva dependerá de la propia evolución del ejercicio.

APORTACIONES FCI 1992-1996 -En Mptas.-

Aportaciones de Capital	1.111
Aportaciones Patrimoniales	
Grupo Industrial y Distribución	2.843
Caja Laboral	434
Subvenciones de Caja Laboral (*)	8.247
Total Aportaciones	12.635

(*) Hasta 1996 la totalidad de las aportaciones de Caja Laboral se hacía en términos de subvención.

Pasando a comentar las aplicaciones que se dan a estos recursos hay que señalar que con los mismos se realizan inversiones y subvenciones, para lo cual se han puesto en marcha dos sociedades: MCC Inversiones (sociedad de promoción de empresas) y la Fundación MCC (las fundaciones son entidades sin ánimo de lucro), destinándose lógicamente la primera a canalizar inversiones y la segunda subvenciones.

Este tipo de inversiones y subvenciones persiguen el logro de dos de los Objetivos Básicos Corporativos: Desarrollo e Internacionalización, además de los que es consustancial al concepto de Intercooperación en cuanto a apoyar puntualmente a cooperativas que no pueden acceder al endeudamiento bancario ordinario.

Estos destinos pueden analizarse en los cuadros que presentamos a continuación, donde puede apreciarse un gran paralelismo entre tipos de inversión y de subvención por la lógica de su focalización hacia el logro de los objetivos básicos corporativos.

PROYECTOS A FINANCIAR DESDE MCC INVERSIONES

1. Nuevas Actividades

Actividades nuevas, con o sin creación de sociedades, o ampliaciones de actividad de significativa entidad.

- Constitución de cooperativas o "joint-ventures".
- Inversión significativa respecto a inmovilizado actual.
- Creación de puestos de trabajo.
- Toma de participación en empresas existentes en el mercado interior.
- Asociación de nuevas cooperativas.

2. Procesos de Internacionalización

Implantaciones productivas y comerciales en el exterior, o tomas de participación en empresas exteriores.

- Encaje con el Plan Estratégico de Internacionalización.
- La inversión financiable debe ser real, no incluyendo traslados de inmovilizado y transferencia de "Know how".

3. Apoyo a Cooperativas

Financiación estructural de Cooperativas que no pueden acceder al endeudamiento bancario ordinario.

- La cooperativa debe estar dotada en el Fondo Especial de Insolvencia de Caja Laboral con una cantidad igual o superior al 75%.

4. Proyectos Corporativos

Proyectos de interés para el conjunto de la Corporación o para un número significativo de Cooperativas, mediante el apalancamiento desde MCC Inversiones de otros instrumentos de financiación para las Cooperativas, como:

- Convenio Elkargi-MCC
- Sociedades Capital-Riesgo
- Sociedad de Cartera, etc.

5. Compensación de Pérdidas (En términos de Aportación de Capital)

Se realiza cuando la Cooperativa ha obtenido resultados contables positivos que se convierten en negativos por efectos de la homogeneización de resultados en la Agrupación Sectorial.

SUBVENCIONES A INSTRUMENTAR DESDE LA FUNDACIÓN MCC

1. Promoción y Análisis de Viabilidad

Programa de apoyo al Objetivo Básico de Desarrollo a través de la función promotora de las Agrupaciones y Divisiones, subvencionando parcialmente el coste del servicio de promoción o de elaboración de estudios de prospección sectorial o viabilidad de nuevas actividades.

2. Creación de redes comerciales conjuntas

Programa de apoyo al Objetivo Básico de Internacionalización que incluye la promoción de plataformas exteriores de apoyo estructural (p.ej. Oficina Corporativa en China) o proyectos singulares de integración o creación de redes exteriores, preferentemente interdivisionales.

3. Apoyo a procesos de fusión y reconversión

Este programa pretende contribuir el Objetivo Básico de Rentabilidad, a través de incentivar procesos de fusión o reconversión de cooperativas.

4. Proyectos Corporativos

Este tipo de programas pretende apoyar determinadas estrategias generales de la política empresarial.

5. Compensación de Pérdidas (En términos de subvención)

Se corresponde con lo normativado respecto a compensar parcialmente Resultados Negativos Homogeneizados sobre la base del 90% de la Tabla de Referencia de Lagun-Aro. En la medida de lo posible, se pretende llegar todos los años al límite máximo del 20% dentro del margen aprobado por el Congreso.

Destacar también que dada su importancia y volumen el FCI se ha dotado de unos mecanismos de control y gestión muy estrictos que responden al siguiente esquema:

ÓRGANOS DE GOBIERNO DE MCC INVERSIONES Y DE LA FUNDACION MCC

Asamblea General

Presidentes de Cooperativas (Nº votos en función nº socios).

- Aprobación cuentas anuales
- Emisión Aport. patrimoniales
- Elección Consejo Rector.

Comisión Permanente

Comisión Permanente del Congreso.

- Aprobación propuesta anual aplicaciones FCI y control trimestral.

Consejo Rector

Consejo General de MCC.

- Convocatoria Asamblea General
- Aprobación inversiones extraordinarias.

Comisión Ejecutiva

Designada por el Consejo General entre 9 de sus miembros.

- Aprobación de operaciones de inversión y subvención.

Comisión Gestora

1 Presidente, 1 Administrador, 3 Vocales y 1 Secretario.

- Órgano técnico de evaluación de propuestas.



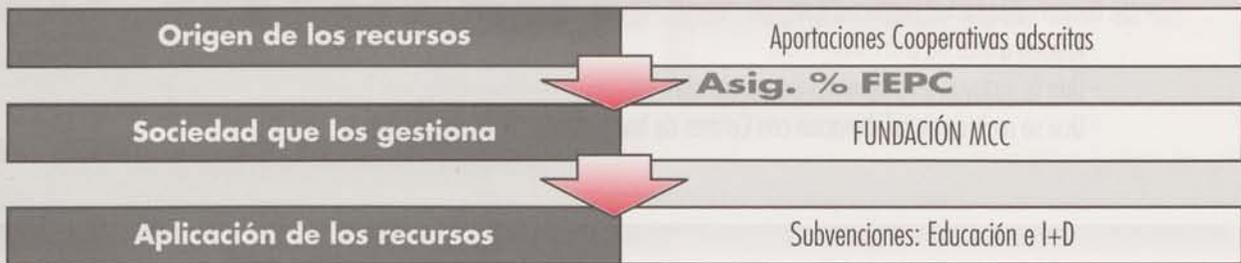
A efectos aclaratorios hay que indicar que en este apartado se han tratado de forma unificada los fondos FISO (regula las Aportaciones Iniciales) y FCI (regula las Aportaciones Anuales), reuniéndose el conjunto de estas regulaciones bajo la denominación Fondo Central de Intercooperación.

Este aspecto sería interesante oficializar, dado que de hecho no supone ninguna modificación a la actual operativa de estos fondos y contribuiría a la simplificación administrativa y terminológica.

Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo

Al igual que en el caso anterior presentamos en primer lugar el esquema relativo al FEPI, para desarrollar posteriormente su contenido.

ESQUEMA FEPI



En primer lugar hay que tener en cuenta que las cooperativas están legalmente obligadas a dotar parte de sus resultados anuales al Fondo de Educación y Promoción Cooperativo (FEPC), que en función de su estructura patrimonial, suponen un montante del 5% o del 10% de los resultados positivos que obtenga en cada ejercicio.

Una vez prefijados estos importes, las cooperativas adscritas al FEPI, realizan una asignación a este fondo común que alcanza los siguientes niveles porcentuales y cuantías acumuladas hasta 1996.

ASIGNACIONES AL FEPI 1992-1996

	% S/FEPC de la Cooperativa	Cuantía (Mptas.)
Caja Laboral	50%	1.896
Resto Cooperativas	20%	411

Respecto a las asignaciones del FEPI hay que señalar que en el contexto del Plan Estratégico Corporativo 1994-1996, se estableció como criterio de carácter general que sus destinos se orientarán paritariamente a dotaciones de carácter educativo y a proyectos de investigación y desarrollo en función de los criterios que señalamos a continuación:

TIPO DE SUBVENCIONES FEPI

1. Financiación Proyectos de Formación Socio-Cooperativa y Profesional

- Destino prioritario a Centros asociados a MCC, o en los que cooperativas pertenecientes a la Corporación sean socios.
- Centros que imparten un tipo de formación orientada a su aplicación práctica en las empresas.
- Los centros deben presentar proyectos de inversión de carácter anual o plurianual.
- Cobertura del déficit anual que pueda producirse en Otalora.

2. Financiación de Proyectos de Investigación y Desarrollo

- Los proyectos de investigación debe ser contratados con el exterior: Centros de Investigación, Universidades, etc., que a su vez cuenta con respaldo de la Administración.
- Los proyectos deben tener un contenido claro de innovación tecnológica bien de producto o proceso.
- Se dará prioridad a los proyectos que:
 - Afecten a más de una cooperativa.
 - Que se incluyan en programas internacionales.
 - Que se realicen en colaboración con Centros de Investigación de la Corporación.

Señalar finalmente que de acuerdo con la norma básica de creación de este fondo se confiere al Consejo General de MCC la responsabilidad del gobierno del FEPI, y la canalización de los recursos y asignaciones se realiza a través de la Fundación MCC.

TU



En opinión del autor el FCI es una **experiencia financiera** al servicio de la Unidad de Dirección Estratégica Corporativa que conseguirá su consolidación definitiva a partir del año 1999.

El Fondo Central de Intercooperación

JOSÉ I. GARATE, DIRECTOR DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DE MCC

Origen

El Fondo Central de Intercooperación (FCI) se constituyó por decisión del III Congreso en Diciembre de 1991, en el marco de la reestructuración sectorial que dio origen a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Se trata de una herramienta solidaria de gestión empresarial para la asignación de recursos corporativos a la financiación de proyectos de interés preferente para las Cooperativas de MCC.

Los recursos financieros con que se dota anualmente el FCI se nutren desde todas las Cooperativas mediante aportaciones, en cuantía equivalente al 10% de sus resultados

del ejercicio anterior con la excepción de Caja Laboral, que aporta del 18,40% de sus resultados del propio ejercicio.

Destino de los fondos

Al FCI se le asigna un destacado papel de apoyo a las Cooperativas que puedan atravesar por épocas de déficit de rentabilidad, con las que se compromete a subvencionar hasta un importe máximo equivalente al 20% de las pérdidas anuales después de situar su nivel de anticipos laborales al 90% del módulo de referencia corporativo.

Las operaciones iniciales del FCI se remontan a 1992, momento en que dispuso de las primeras subvencio-



“Al FCI se le asigna un destacado papel de apoyo a las Cooperativas que puedan atravesar por épocas de déficit de rentabilidad, con las que se compromete a subvencionar hasta un importe máximo equivalente al 20% de las pérdidas anuales”.

nes de Caja Laboral, y a partir de 1993 se incorporan de forma progresiva el resto de las Cooperativas de los Grupos Industrial y Distribución. Consecuentemente 1996 será el quinto ejercicio del Fondo y podremos convenir que ha alcanzado la mayoría de edad y una experiencia contrastada para gestionar la inversión más eficiente de los recursos que le son confiados.

Encuadre institucional

Esta consolidación operativa se ha visto reforzada por un importante

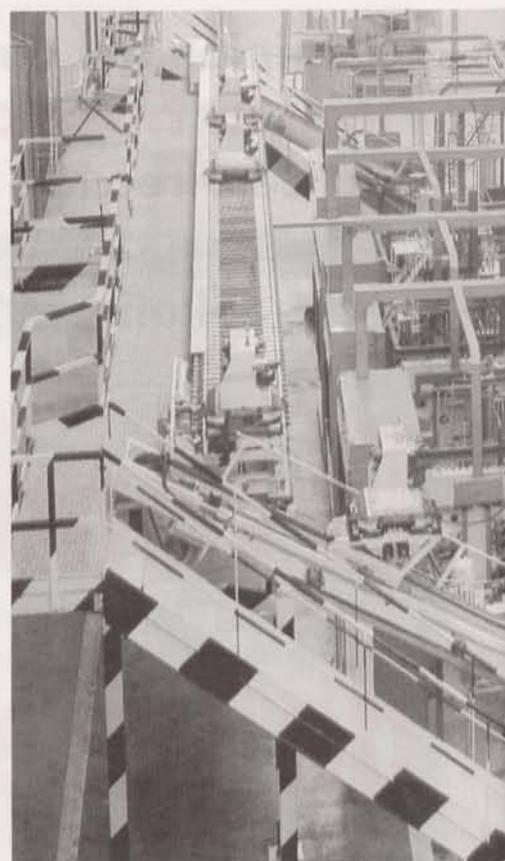
soporte institucional que permite dar cobertura jurídica a todas sus operaciones, tanto de inversión como de subvención. Las primeras a través de la transformación del FISO S. Coop. en MCC Inversiones Sociedad de Promoción de Empresas S.Coop. y las segundas mediante la promoción de la Fundación MCC.

Evolución

En el cómputo acumulado de sus primeros cinco años de historia, los recursos intermediados han superado los 11.500 millones de pesetas, cifra en sí misma suficientemente significativa y que ha sido aportada desde los tres grandes Grupos que configuran la Corporación:

El 28% de estos recursos, 3.277 millones de pesetas, se han aportado bajo la modalidad de inversiones financieras permanentes en MCC Inversiones; el 72% restante, aportado desde Caja Laboral en forma de subvención, se ha distribuido entre la Fundación MCC y MCC Inversiones en función de las necesidades propias de cada ejercicio.

La acumulación de estos recursos con los dispuestos anteriormente por el Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO) nos ha permitido consolidar una potente Sociedad de Promoción de



Empresas (MCC Inversiones). Una Sociedad al servicio de los “Objetivos Básicos” corporativos de Desarrollo e Internacionalización, con capacidad para financiar importantes proyectos de inversión conjuntamente con las Agrupaciones o Cooperativas promotoras. En este sentido el Consejo Rector de MCC Inversiones dio cumplida información de la gestión inversora realizada y de los riesgos asumidos en la reciente Asamblea General Ordinaria celebrada en Mondragón el pasado 20 de junio.

Recursos intermediados por el FCI

	Inversión	Subvención	Total aportado
Industrial	1.890	-	1.890
Distribución	953	-	953
Financiero	434	8.247	8.681
Total	3.277	8.247	11.524



Aplicaciones prácticas

En este relativamente corto espacio temporal el FCI se ha decantado como un importante instrumento de gestión financiera en el ámbito corporativo. No en vano el FCI permite impulsar el desarrollo de proyectos que por su dimensión o valoración de riesgos superan las posibilidades de las Agrupaciones o Cooperativas que los promueven y posteriormente gestionan directamente. Ejemplos típicos de estas inversiones, de general conocimiento, podemos encontrarlos en la reciente participación de MCC Inversiones en la adquisición de McLean en Argentina acompañando a Fagor Electrodomésticos (Internacionalización) o en la promoción de "Joint-Ventures" como FPK en el seno de la División de Automoción (Desarrollo).

Estas actuaciones se complementan en la proyección más genuina del concepto de Intercooperación con el apoyo a Cooperativas que por sus insuficiencias reiterativas de rentabilidad o velocidad muy acelerada de desarrollo han agotado su capacidad técnica de endeudamiento. Es entonces cuando el FCI toma el relevo a Caja Laboral en la financiación de situaciones con alta percepción de riesgo. Ejemplos conocidos podemos encontrarlos en la financiación de todo el proceso de reconducción de Danona y en la participación en Victorio Luzuriaga descargando de una buena parte del peso de esta complicada operación de compra a la División de Automoción y al conjunto del Grupo Fagor.

MCC-Elkargi

Pero las funciones del FCI no terminan en el ámbito de la inversión directa. La subvención de proyectos (gastos) de diversa naturaleza a través de los recursos canalizados por la Fundación MCC y el potencial multiplicador derivado de la solvencia de MCC Inversiones permite apalancar activamente la capacidad operativa y el alcance de los recursos de este Fondo. Precisamente, en el desarrollo de esta última fórmula, que busca la multiplicación de los recursos, se ha firmado recientemente un acuerdo de colaboración con ELKARGI Sociedad de Garantía Recíproca que permitirá multiplicar por cinco los recursos pignorados como garantía efectiva de los compromisos de reafianzamiento que asumirá MCC Inversiones en favor de sus Cooperativas Socios.

“El FCI permite impulsar el desarrollo de proyectos que por su dimensión o valoración de riesgos superan las posibilidades de las Agrupaciones o Cooperativas que los promueven y posteriormente gestionan directamente”.

El balance de MCC Inversiones

En la pasada Asamblea de MCC Inversiones celebrada el 20 de junio se procedió a aprobar la emisión de nuevas Aportaciones Patrimoniales por 2.078 Millones de pesetas.

Son aportaciones a suscribir antes del 30 de junio de este mismo año por todas las Cooperativas Socios en función a sus compromisos con el FCI derivados de los resultados que consiguieron en el ejercicio anterior. De esta manera se potenciarán los Recursos Propios de MCC Inversiones de forma que con los resultados del propio ejercicio se superarán previsiblemente los 6.000 millones de pesetas al finalizar 1996.

Con los recursos del FCI administrados por MCC Inversiones se han realizado durante el cuatrienio 1992-1995 inversiones financieras por 5.791 millones de pesetas, el 73% en forma de aportaciones de Capital para potenciar la estructura patrimonial de los proyectos que han solicitado el apoyo corporativo y el 27% restante mediante préstamos a largo plazo a los mismos proyectos. Además, se han formalizado avales por valor de 1.789 millones de pesetas.

De todas estas operaciones, la inversión viva al 31-12-95 totalizaba 6.996 millones de pesetas que por sus características de concentración de elevados riesgos han requerido de unas dotaciones de provisiones por depreciación calculadas con criterios de máximo rigor contable de 2.276 millones de ptas., el 33% de los riesgos nominales.

No obstante la verdadera consolidación del FCI se producirá a partir de 1999, cuando los Recursos Propios de MCC Inversiones superen previsiblemente los 12.000 millones de pesetas y se dé respuesta al compromiso de retribuir todos los recursos depositados por las Cooperativas.

BALANDE DE MCC INVERSIONES -En millones de pesetas-

ACTIVO	Importe	PASIVO	Importe
Socios desemb. no exig.	14	Recursos Propios	3.748
Inmovilizado financiero	4.212	Previsiones riesgos	755
Circulante financiero	389	Acreedores	112
Total activo	4.615	Total pasivo	4.615

Sociedad de Cartera

De forma semejante se viene trabajando activamente para abordar la salida de la Corporación al mercado de capitales, en un proyecto que conocemos coloquialmente como la Sociedad de Cartera de MCC, y en la constitución con apoyo de diversas Instancias Públicas de un Fondo de Capital Riesgo, formulas que nuevamente nos van a permitir

aplicar importantes factores multiplicadores a los recursos comprometidos directamente por el FCI en ambos temas.

Papel decisivo

Por todo ello, al FCI (por mediación de sus instrumentos societarios: MCC Inversiones y la Fundación MCC), le corresponde jugar un papel decisivo y permanente, cada

día con mas fuerza, en el cumplimiento de los Objetivos Básicos Corporativos, como herramienta facilitadora de la aplicación y promoción de las estrategias de la Política Empresarial de MCC y como tal, tanto el Consejo General como la Comisión Permanente del Congreso, deben cuidar escrupulosamente el rigor de la gestión de los recursos que se les confían.

TU

Jabier Erdoziak artikulu honetan Kooperatibarteko Hezkuntza eta Sustapen Fondoari buruzko **hiru galdera**ri erantzun nahi die: zer den, zertan oinarritzen den eta zer helburu duen.

Kooperatibarteko Hezkuntza eta Sustapen Fondoa

JAVIER ERDOZIA, MCKKO IDAZKARI NAGUSIA

Artikulu honen atarian egin diren galderari erantzun zehatza emateko modurik errazena eta eraginkorrena, II. Osoko Biltzarrak 1989ko abenduan onarturiko Kooperatibarteko Hezkuntza eta Sustapen Fondoa (gazteleraz FEPI) sortzeko Oinarrizko Araura jotzea da; izan ere, bertan zehatz-mehatz eta argi eta garbi azaltzen da.

Hala eta guztiz ere, T.U. Lankidearen ale hau "Kooperatibarteko Fondo"ei buruzkoa izango denez, ezin gara Oinarrizko Araua aipatzera mugatu. Ezinbestekoa da bere

edukinik funtsezkoena azalduko duen laburpen edo eskema antzeko bat egitea. Horixe da, hain zuzen ere, artikulu honen helburua eta ondoren datozen lerroak ildo horretatik doaz.

Zer da?

FEPIa, alderdi askoren arteko hitzarmena da funtsean, eta berorri atxikiriko kooperatibek, Kooperatiba Hezkuntza eta Sustapenerako Fondoetatik datozen zenbait finantza-baliabide (oro har % 20 eta Euskadiko Kutxak % 50) fondo amankomun batean sartzeko konpromisoa dute. Fondo horien helburua, dena



“FEPIa, alderdi askoren arteko hitzarmena da funtsean, eta berorri atxikiriko kooperatibek, Kooperatiba Hezkuntza eta Sustapenerako Fondoetatik datozen zenbait finantza-baliabide fondo amankomun batean sartzeko konpromisoa dute”.

batera administratuz, kooperatibetako bazkideen “prestakuntza sozio-kooperatibo eta profesionala” eta horiek garatzen duten “ikerketa eta teknologia”ren eraginkortasuna handitzea da.

Idea hori ez da berria. Izan da antzekorik aurrerago ere. Esate baterako, FOSI delakoa (Kooperatibarteko Lan Sozialetarako Fondo) sortzeko hitzarmena. 1978ko irailean Euskadiko Kutzaren inguruan eratu zen, bere Biltzar Nagusian etengabe irteten zuten proposamenei erantzuna emateko.

FOSIk ez zuen arrakastarik izan, eratu bezain laster desegin baitzen - 1981eko urrian-. Gainera, ez zuen bere helburu lortu. Izan ere, kooperatibek FEPEi zuzendu beharreko

zuzkidura edo dotazioek murrizketa handia jasan zuten, sasoi hartan ekonomiak bizi zuen krisialdi gogorren eraginez kooperatibetako batzuk galerak izaten hasi zirelako.

Era horretako beste esperientzia bat Fagor, Learko eta Nerbion Kooperatiba Taldeen fondo bateratuak ditugu. Horien helburua (lehenak oraindik bultzatzen jarraitzen du) kooperatiben esparrua gaintzen duten interes sozialeko programak bultzatzea zen.

Era berean, aipagarria dugu Euskadiko Kutzak Hezkuntza eta Sustapenerako Fondoari eman dion eta ematen dion aplikazioa ere, hain zuzen ere, “komunitatearen sustapenerako” erabiltzea, kulturaren eta errealitate sozio-ekonomiko orokorraren esparruan.

II. Osoko Biltzarraren akordioaren ostean, eta orduan ezarri ziren baldintzak bete zirenean, 1990eko uztailan, FEPI delakoa eratu zen, “ondasun-erkidego” izaerarekin. Urte horretan bertan hasi zen lanean: Euskadiko Kutzaren eskutik 173 Mpta. jaso zituen eta, lehenik eta behin, 115 Mpta. hezkuntza-proiektuetara zuzendu zituen, gure kreditu-kooperatibak “komunitatearen sustapenera” arloan aurretik hartuta zituen konpromisoak betetzeko.

Zer da FEPI? galderari erantzuten bukatzeko, zera esan nahi nuke: “ondasun-erkidegoa” izan da 1995era arte. Urte horretatik aurrera bere baliabideak MCC Fundazioaren bitartez bideratzen hasi ziren, Biltzarraren Batzorde Iraukorrak eta Biltzar Nagusiak horrela erabaki ondoren. Beraz, orain FEPIak estal-



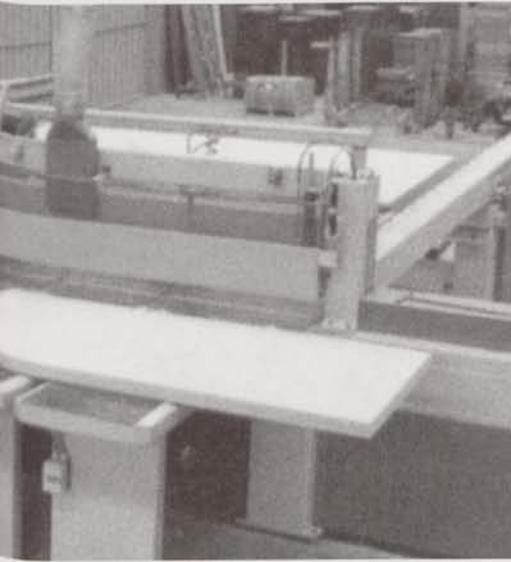
dura juridiko egokiagoa eta eragin-korragoa du, bai segurtasun juridikoaren ikuspegitik bai segurtasun fiskalaren aldetik.

Bestalde, esan beharra dago MCC Fundazioaren bitartekaritzak ez duela Fondoaren arauketa eta funtzionamendua ezertan ere aldatzen; gainera, bere organo administraria MCCko Kontseilu Nagusiak jarraitzen du izaten.

Zertan oinarritzen da?

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren Oinarrizko Printzipioa, FEPIren eraketa eta funtzionamenduaren oinarri dena, “Interkooperazioa” da; izan ere, Fondoaren bitartez, zera lortzen da zuzen-zuzenean: “kooperatibarteko elkartasunaren aplikazio zehatz” bat eta Oinarrizko Printzipioaren helburuetan jasotzen den “enpresa-eraginkortasun”erako baldintza.

“Kooperatibarteko elkartasuna” eta “enpresa-eraginkortasuna” Fondo honen bitartez gauzatzen dira; bera-ri esker, kooperatiba guztiek, txikiek nahiz handiek, bakarka egiterik izan-



go ez lituzketen proiektu garrantzitsuak bideratzeko aukera dute. Bestalde, proiektu horiek gehienetan "azpiegiturezkoak" izaten dira, pertsonen prestakuntzaren eta ikerketa teknologikoaren esparruetan kokatzen direnak. Horrela bada, baliabideak aportatu eta jaso egiten dituzten artean sortzen diren interes-gatazka gaingaitu egiten da, FEPI eratzea ahalbidetu duen elkartasunezko printzipioa kontuan hartuta era bateratuan adosturiko araua dela medio.

FEPIren doktrina-oinarrien artean beste hau ere badugu: "Gizartearen eraldaketa" izeneko Oinarrizko Printzipioa, hau da, Kooperatiba Hezkuntza eta Sustapenerako Fondoak aplikatzearen bidez komunitatearen garapen-ekimenak bultzatzeko, ekonomia eta gizartearen hobekuntzarako prozesua. Beste Oinarrizko Printzipio bat "Hezkuntza" dugu; prestakuntza baita FEPIren baliabideen helburuetako bat, zehatzago esateko, etorkizunean Esperientzia sendotu eta garatu egiten duten pertsonen kooperatiba- eta lanbide-prestakuntza.

Zein da bere helburua?

Kooperatibek FEPCei egin beharreko zuzkidura edo dotazioei ahalik eta eraginkortasun handiena ateratzen ahalegintzen da FEPI, era honetako sozietateak arautzen dituen legeriaren arabera.

FEPIk proiektu garrantzitsuetan jarduten du, hain zuzen ere Administrazio Publikotik behar besteko laguntzarik jasotzen ez duten eta kooperatibek eurek bakarrik egoki erantzuterik eta konpontzerik ez dituzten egiturezko behar zehatzetan. Bestalde, gogotik bultzatu beharreko proiektuak dira. Horregatik, FEPIren kideen jarduera bateratua bultzatzen da, sakabanaketa edo "banakako lorontziak ureztatzea" ebitatzeko eta horrela eraginkortasuna ez txikitzeko.

Horregatik, izaera estrategikoa duten Korporazioaren egiturezko beharrei erantzun nahi diegu, merkatuan dugun egoera konpetitiboa hobetzeko eta bizirik irautea eta garatzea ziurtatzeko.

Horrela bada, FEPIren helburuak hezkuntza- eta ikerketa-zentroak dira, zeren eta edozein errealizazio sozio-ekonomikoren etorkizunerako benetako eta oinarrizko zutabeak baitira, eta, beraz, baita MCCrenak eta bere kooperatibenak ere.

Beste ikuspuntu batetik begiratuta, FEPIk MCC Korporazioa egoteak abantailak dituela erakusten du. Eta era berean, horren finkapena bultzatzen eta sendotzen duen tresna bihurtuz, jarduera bateratua erraztu eta kooperatiben arteko lotura eratzen du, elkarren arteko konpromiso sozial eta ekonomikoen bitartez.

Bukatzeke, hauxe esan nahi dut: 1995eko kooperatiben soberakinen banaketan FEPCei bideratu zaizkien baliabideen zenbatekoa 1.913 Mpta.koa izan dela; beraz, kopuru hori ikusita, FEPIk bere helburua lortzeko aukera izugarriak dituela esan dezakegu.

T.U.ren ale honetako beste artikulubatean ematen da administraturiko diruaren berri eta, era berean, zentro espezializatuen bidez, adierazitako bi helburuetan (hezkuntza eta ikerketa) nola aplikatu den adierazten da.

"Fondo interkooperatiboan" testuinguruan, FEPIren garrantzi kuantitatiboa lehen adierazitako kopuruak berak adierazten du eta garrantzi kualitatibo eta kontzeptuala bere izaerak.

TU

«Kooperatibarteko elkartasuna» eta «enpresa-eraginkortasuna» Fondo honen bitartez gauzatzen dira; berari esker, kooperatiba guztiek, txikiak nahiz handiak, bakarka egiterik izango ez lituzketen proiektu garrantzitsuak bideratzeko aukera dute».

El convenio de colaboración firmado por **Elkargi-MCC** abre una nueva vía a la financiación de nuestras cooperativas, que pueden acceder a líneas de financiación en **condiciones preferentes** de tipo de interés y amortización.

Nuevas vías de financiación

Muchas de nuestras cooperativas tienen importantes dificultades para conseguir una financiación adecuada a sus necesidades, impidiendo el desarrollo de las mismas. Para contribuir a la solución de este problema, el pasado mes de marzo se firmó un Convenio de Colaboración entre ELKARGI y MCC, mediante el cual se posibilita el acceso de nuestras cooperativas a las líneas de financiación que ELKARGI S.G.R. (Sociedad de Garantía Recíproca), a través de su intermediación financiera, ofrece a sus socios en condiciones preferentes de tipos de interés y plazos de amortización.

El convenio estipula que los riesgos que ELKARGI, S.G.R. asuma con las empresas de MCC por encima de sus límites habituales (100

MIGUEL ANGEL LAZPIUR



Mptas.) y hasta 300 Mptas., van a estar totalmente contragarantizados por MCC, a través de MCC Inversiones, S.P.E. S. Coop.. Este reafianzamiento se reforzará con la constitución de un Fondo Dinerario como garantía prendaria a favor de ELKARGI S.G.R.

De esta manera el esquema de funcionamiento es el siguiente:

- **Riesgos de hasta 100 Mptas.**

Avalados en su totalidad por ELKARGI S.G.R.

- **Riesgos de más 100 Mptas. y hasta 300 Mptas.**

- Hasta los 100 Mptas. garantizados por ELKARGI S.G.R..
- Resto garantizados por MCC Inversiones:
 - Con su propia garantía personal
 - Y con la constitución de un derecho real de prenda

El derecho real de prenda sobre un Fondo Dinerario, por importe inicial de 200 Mptas. que MCC Inversiones constituye a favor de

que las operaciones medias por empresa ascendieran a 200 Mptas.) como se puede ver en la siguiente tabla:

		- En Mptas.-		
		1996	1997	1998
Fondo Dinerario acumulado		200	500	800
Límite reafianzamiento según multiplicador		1.000	2.500	4.000
Número de operaciones sobre 200 Mptas.		10	25	40
Total volumen operaciones aval ELKARGI		2.000	5.000	8.000
Riesgo MCC Inversiones	Morosos	1.000	2.500	4.000
	Fallidos	500	1.250	2.000

ELKARGI S.G.R., permitirá que MCC Inversiones pueda otorgar un volumen de reafianzamiento de avales por una cuantía máxima conjunta equivalente a cinco veces el saldo neto existente en el citado Fondo Dinerario, deduciéndose del mismo detracciones que se hubieran podido efectuar como consecuencia de morosidades y fallidos.

En función de la evolución efectiva de este Convenio de Colaboración MCC Inversiones podría incrementar el importe del Fondo Dinerario Pignorado con arreglo al siguiente calendario:

- 1^{er} año (1996): Fondo Inicial pignorado de 200 Mptas.
- 2^o año (1997): Incremento de fondos pignorados en 300 Mptas.
- 3^{er} año (1998): Incremento de fondos pignorados en 300 Mptas.

Por lo tanto el Fondo Dinerario puede alcanzar en tres años 800 Mptas., lo que representará una capacidad de reafianzamiento de 400 millones de pesetas (supuesto

Todas estas operaciones avaladas por ELKARGI contarán adicionalmente con un reafianzamiento del 50% de posibles fallidos desde la Compañía Española de Reafianzamiento (CERSA), sin que a estos efectos, el reafianzamiento de MCC Inversiones se considere como una recuperación de fallidos, con lo que de hecho la contragarantía final de MCC Inversiones también se reduce en un 50%.

Vemos por tanto que el Convenio de Colaboración con ELKARGI va a permitir aplicar un importante coeficiente multiplicador a los recursos comprometidos por MCC Inversiones y ofrecer a nuestras cooperativas una vía de financiación acorde con sus necesidades de expansión y crecimiento.

Además, supone una conjunción de esfuerzos de dos entidades firmemente comprometidas con la industrialización del País Vasco y la inversión continua en actividades empresariales.

TU



Las cifras de negocio del Grupo Industrial continúan creciendo pero no con el ímpetu de hace unos meses. Las exportaciones se van afianzando y representan el 42% de las ventas totales.

En el Grupo Financiero tanto Caja Laboral como Lagun-Aro evolucionan positivamente, consiguiendo unos resultados superiores a los estimados en sus planes de gestión.



Información al finalizar el mes de mayo

Se siente la contención de la economía

José M^º Ormaechea

En 1995, el producto interior bruto (PIB) crecía en el primer trimestre en el 3,4% y las ventas del grupo industrial superaban a las de 1994 en el 22,85%; en 1996 el PIB sólo ha crecido el 1,9% y las ventas lo han hecho en el 10,03%. No existe, es cierto, una relación exclusiva entre ambos comportamientos, pero las cooperativas industriales de MCC, pese a que ponen en los mercados exteriores el 42,1% de sus cifras de negocio, acusan los menores avances de la economía y, sobre todo, el lento crecimiento del consumo privado que afecta al sector de electrodomésticos y que factura el 30% de nuestro conjunto industrial. Este es el tono general que enmarca la evolución del Grupo, además de:

- La **inflación**, que en mayo creció 0,3 puntos porcentuales dejando el 3,5% interanual que se había producido en abril en el 3,8%, porque en 1995 en ese

mismo mes de mayo el crecimiento de la inflación fue cero. Los analistas económicos proclaman, no obstante, que la situación es favorable porque la inflación subyacente -aquella que mide el aumento de los precios sin tener en cuenta la evolución de los alimentos frescos y la energía- se halla en el 3,7%, algo por debajo de la inflación en su conjunto. No parece fácil que al concluir 1996 se halle este agregado en el 3,5% si se tiene en cuenta que entre junio y julio del año pasado creció un 0,1% y que el segundo semestre de 1995 fue decisivamente moderado en el comportamiento de los precios.

- Por lo que atañe al aumento de la riqueza en términos de **producto interior bruto**, la evolución en 1996 va a ser más negativa de lo que se previó. Se había calculado llegar, en todo el año, al 3,4% y en el primer semestre se ha contraído al 1,9%, y se apunta que a lo largo del ejercicio llegará al 2,3%, aunque podría

hacerlo al 2,5%. Se habla ahora de ciclos más cortos, de baches y crestas menos intensos y de crecimientos más consistentes en el tiempo, aunque menos deslumbrantes. Se pretende controlar más la economía -uno de cuyos retos es, precisamente, la convergencia con datos muy austeros para cumplir los acuerdos de Maastricht- para garantizar unos procesos de evolución sobre los que poder actuar con mayor capacidad de predicción hacia el futuro.

- El **precio oficial del dinero**, situado al 7,25%, no se ha vuelto a reducir aunque hay quien dice que podría hacerlo hasta situarse en el 6% a lo largo de este año. Pero sí ha concitado la baja de intereses en la banca y en las cajas, al tiempo que la deuda a diez años ya está por debajo del 8,9%, casi tres puntos por debajo de hace un año, y pese a todo la peseta sigue siendo la moneda más fuerte en relación a las referencias del mecanismo de cambios del Sistema Monetario Europeo (SME), al cotizarse con ventaja sobre todas ellas: en su paridad con el marco se hallaba a 84,08 pesetas el día 26 de junio, referencia que con el mismo signo ajustaba su paridad con el resto de las monedas del SME. Si se tiene en cuenta que hace un año el cambio era 87,13 pesetas por marco, los exportadores ingresan el 3,62% de pesetas menos para el mismo volumen de ventas a Alemania, medidas en marcos, que en junio de 1995. La reducción del precio del dinero por el Banco de España y el consiguiente de la deuda pública, que ya se halla más baja que la alemana descontando la diferente inflación, impulsaría más la capacidad exportadora.

- En cuanto al **empleo**, las informaciones son indirectas pero optimistas. Las afiliaciones a la Seguridad Social se han elevado en 101.900 en el mes de mayo y se habla de "que el segundo trimestre de este año será histórico en cuanto a la creación de empleo". Pero, de momento, la tasa de paro, según los últimos datos, se halla en el 22,9%, dado que sigue diciéndonos que mantenemos un censo relativo de desempleados que es el doble del europeo. Y no parece que haya signos claros

de doblar ese desdichado récord, en el que van detrás: Francia, con el 12,4%; Italia, con el 12,3%; Alemania, con el 10,3%; Reino Unido, con el 7,8%; Estados Unidos, con el 5,4% y Japón, con el 3,5%, porcentajes todos ellos obtenidos, hay que suponer, mediante el mismo procedimiento estadístico y evaluatorio.

Ventas

A tono con el insuficiente pulso de la demanda general, mucho más baja que en 1995, se produce un satisfactorio crecimiento de las cifras de negocio, pero no con el ímpetu de sólo hace unos meses, y se configuran unas expectativas algo menos halagüeñas de las que cabía esperar cuando se programó la gestión del ejercicio. Bajo este panorama general, el cuadro que resume la situación de las ventas en el grupo industrial al finalizar el mes de mayo es éste:

EVOLUCION DEL GRUPO INDUSTRIAL		
	31 mayo 1996	% Δ S/1995
VENTAS (*)	111.639	+10,03
(*) En millones de pesetas		

Son distintos los grados de cumplimiento según las Divisiones. Mientras se muestran particularmente expansivas las ventas de Máquinas Herramientas (+40%) y Bienes de Equipo (+54,9%) el resto de las Divisiones se mueven en torno al crecimiento medio, siendo algo más bajo el experimentado por Bienes de Consumo Duradero para el Hogar, aunque se mantienen las expectativas de llegar a las previsiones a fines de año.

Exportaciones

Las ventas al exterior van afianzándose aunque, como se verá, expandiéndose también con mayor intensidad en Máquinas Herramientas -crecen el 65,4%- y Bienes de Equipo -crece el 119,1%- y con menos ritmo el resto de las Divisiones, entre las que la de Hogar -particularmente electrodomésticos- ha vendido en cinco meses el 21,9% más que en 1995, lo que es un avance notable. En síntesis, las exportaciones han sido:

EXPORTACIONES DEL GRUPO INDUSTRIAL

Al 31 mayo 1996

% Δ S/1995

EXPORTACIONES (*) 36.420 +22,6

(*) En millones de pesetas

Lo que distingue a las exportaciones durante 1996 es su buen comportamiento, sobre todo en relación al crecimiento general de las ventas, y es que las ventas internas realizadas hasta el mes de mayo son las mismas que las de 1995, de suerte que es el mercado exterior el que eleva a más del 10% el progreso logrado en el conjunto de la cifra de negocio experimentada a lo largo de los primeros cinco meses de este año. Evidentemente no todas las Divisiones tienen el mismo comportamiento como se desprende del cuadro que refleja la proporción de ventas que cada especialidad sectorial exporta.

EXPORTACIONES

-En millones de pesetas-

División	Exportación	% s/ventas
Máquina-herramienta	4.927	71,0
Ingeniería y Bienes Equipo	3.536	44,4
Automoción	14.505	56,0
Componentes	8.433	58,3
Comp. y Servicios Industriales	5.257	36,0
Construcción	1.518	17,1
Hogar	8.797	27,1
Totales	46.974	42,1

A lo largo de los últimos años se observa que las exportaciones se concentran inequívocamente en las Divisiones de Máquina Herramienta, Bienes de Equipo y Componentes. Los productos de demanda final como los del sector de Electrodomésticos y Muebles se resisten más, aunque el 27,1% alcanzado revela el enorme esfuerzo realizado en un producto tradicionalmente difícil de ser colocado en el exterior.

Coyuntura

Pese a la escasa expansión de las ventas en el mer-

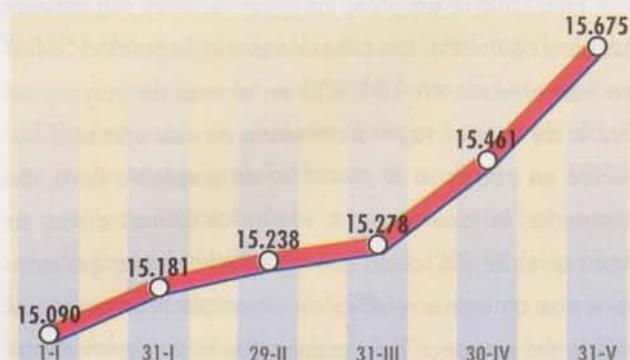
cado nacional, el pulso, medido por el "resumen de la cartera de pedidos", se mantiene con relativamente alto volumen de trabajo, según se desprende de los siguientes datos:

Período	(1) Cartera Buena	(2) Cartera Normal	(3) Cartera Débil	(1)-(3)
1 ^o trimestre	34,7	59,2	6,1	28,6
Mayo	36,9	54,6	8,6	28,3

Como puede verse, la evolución de la cartera de pedidos es positiva y en relación al pasado mes de abril ha mejorado en 2,9 puntos la diferencia entre las cooperativas que tienen cartera buena (mayor que la normal) y las de cartera débil (insuficiente para ocupar todas las instalaciones). Además en el 12,60% mejora la tendencia y se mantiene en el 74,9%, configurando un ritmo de fabricación óptimo ya que la saturación de los medios productivos alcanza al 88,4% de su plena capacidad.

Personal

En el sector industrial el número de puestos de trabajo ha crecido, en cinco meses, en 585 puestos y el 3,06% en términos relativos, lo que es plenamente satisfactorio porque cubre las previsiones que se programaron al comenzar el año. En coherencia con la evolución de las ventas son las Divisiones de Máquina Herramienta (+12,3%), de Ingeniería y Bienes de Equipo (+7,2%) y la de Automoción (+10,13%) las más expansivas. La tendencia tiene en mayo la siguiente expresión gráfica:



Grupo Financiero Caja Laboral

El control de la evolución durante 1996 es algo más complejo al haber separado de la rúbrica de Acreedores las llamadas "figuras de ahorro ajenas al balance". Para obviar una prolija comparación, un análisis muy sintético nos permite afirmar que los recursos acreedores han alcanzado 586.364 millones de pesetas y que el conjunto del balance llega a 741.561 millones de pesetas, lo que configura un ejercicio de evolución muy positiva si se tiene en cuenta, además, que la rentabilidad que asciende ya a 4.823 millones de pesetas, equivale al 111,3% de las previsiones, y aumenta el 42,8% sobre los resultados obtenidos durante el mismo período del año pasado. La Banca, en su conjunto, había incrementado los beneficios el 22% en el primer trimestre y, lógicamente, se juzgaba este avance como un signo extremadamente positivo que el Banco de España no aconsejaba que se pregonara.



Lagun-Aro

El Balance de nuestra Mutua ha llegado a 238.216 millones de pesetas, el Fondo Patrimonial a 183.569 y las Inversiones a 221.530 millones de pesetas con crecimientos, en conjunto, que rebasan el 18% las previsiones. De ahí que los Resultados brutos, antes de deducir el 7% de interés técnico, se sitúen en 7.382 millones de pesetas y en 2.509 millones los Excedentes netos que son, a su vez, 1.431 millones superiores a los programados en el Plan de Gestión. Todo apunta a un cierre de ejercicio muy positivo.

Ya en su régimen interno, refiriéndonos a las prestaciones, el cuadro síntesis habitual refleja esta situación:

PRESTACIONES DE REPARTO (*)

Prestación	Saldo previsto	Saldo logrado	Diferencia
Ayuda al empleo	484	566	82
Asistencia Sanitaria	156	110	-46
Incapacidad Temporal	24	-77	-101
Otros	3	21	18
Total	667	620	-47

(*) En millones de pesetas

Sigue siendo muy positiva, como en meses anteriores, la reducción de los gastos de Ayuda al Empleo. No lo son, sin embargo, los gastos en Asistencia Sanitaria e Incapacidad Temporal que, en conjunto, se desvían negativamente en 147 millones, con lo que, añadido el capítulo de Otras Prestaciones, los saldos positivos que se previó que fuesen de 667 millones han quedado en 620.

Si tratamos aisladamente la prestación de Desempleo, el cuadro habitual refleja la siguiente situación:

PRESTACION AYUDA AL EMPLEO

Tipo de Ayuda	Socios afectados	Gasto realizado (1)
Desempleo (2)	10	13
Reubicaciones Provisionales (2)	156	63
Prejubilación	177	180
Resto de Ayudas	16	147
Totales	359	403Mptas

(1) En millones de pesetas

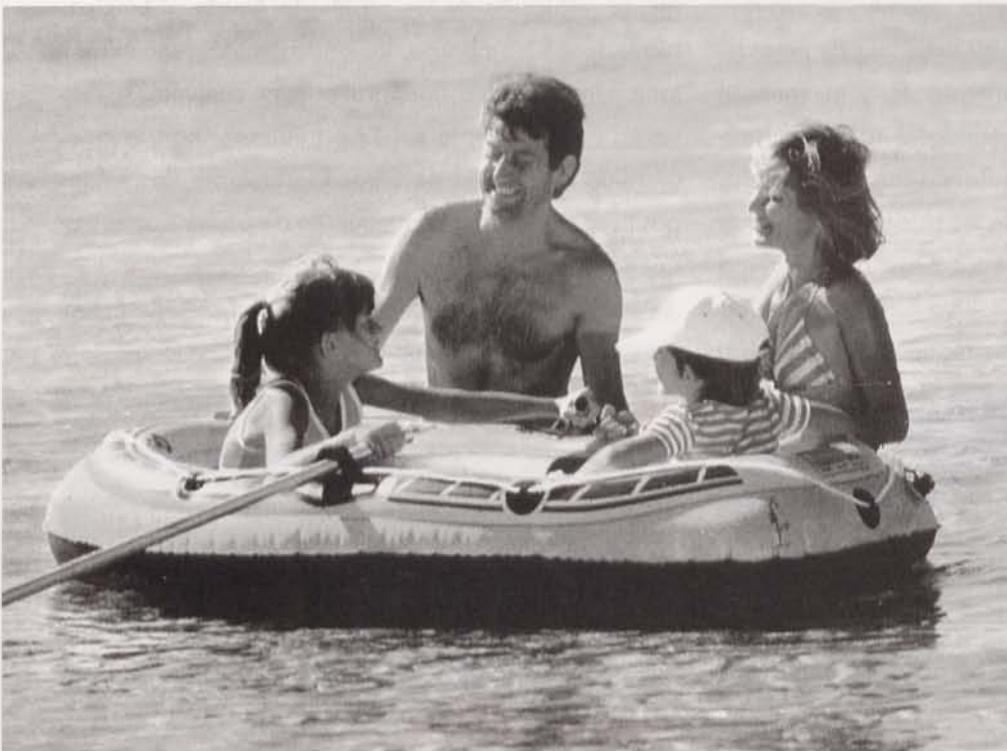
(2) Calendarios anuales completos

La evolución es muy positiva. Véase que el gasto efectuado en cinco meses es de 403 millones de pesetas, pero el ahorro, o saldos positivos, como diferencia entre las cuotas satisfechas y las ayudas prestadas, suma 566 millones; de aquí que las cuotas de 1996 sean, en una primera aproximación, el 240% aproximadamente de las necesarias, si bien el exceso se utiliza para compensar los créditos que Lagun-Aro adelantó para financiar los mayores gastos que hubieron de satisfacerse para cubrir estas prestaciones en ejercicios precedentes de coyunturas más desfavorables.

TU

Ante la llegada de la época vacacional, y con los deseos de que la misma transcurra felizmente, concretamos la forma de utilizar la Asistencia Sanitaria de Lagun-Aro en los supuestos de desplazamiento del lugar habitual de residencia.

Asistencia Sanitaria en vacaciones



acudir a servicios de urgencias y no urgencias.

En el caso de precisar hospitalización es imprescindible ponerse en contacto con Lagun-Aro (943-790100).

En este tipo de desplazamientos, cuando se precise asistencia sanitaria y no se utilice Iquimesa, pagará el mutualista y se le abonará, a la presentación de la factura, el importe que resulte de aplicar los porcentajes reglamentarios sobre el coste real.

En el supuesto de accidentes de tráfico, contactar con la compañía aseguradora del vehículo.

3 Fuera del ámbito de Lagun-Aro, y del Estado español.

Si es en Europa hay que acudir con el Impreso E-111, que lo emitirá el Centro de Atención e Información de la Seguridad Social, y con él se accede a la Asistencia Sanitaria Pública del país que se indique.

En **Inglterra** es suficiente con la presentación del DNI o pasaporte.

En los **Países del Este, Suiza y resto del mundo**, dado que no existe Convenio, la cobertura sanitaria podrá únicamente garantizarse a través de la contratación particular de las pólizas que ofrecen las agencias de viaje. En todo caso, y de no hacerlo, Lagun-Aro abonará las compensaciones establecidas, según sea Urgente o no, a la presentación de las facturas, en las que se deberán detallar los servicios realizados.

Por último indicar que en el mes de agosto Lagun-Aro permanecerá abierto, en horario de 8,00 a 13,00 horas, y de 14,00 a 16,30 horas.

¡Felices vacaciones!

Estas son las diferentes casuísticas en el supuesto de desplazamiento del lugar habitual de residencia:

1. Área de actuación de Lagun-Aro

Es decir, para aquellos desplazamientos dentro del área de actuación de Lagun-Aro (Alava, Bizkaia, Gipuzkoa y Navarra). En este caso se acudirá directamente a Facultativos y Centros del Cuadro Médico provistos del volante

correspondiente y el carnet de Lagun-Aro.

2 Fuera del ámbito de Lagun-Aro, pero dentro del Estado español.

En este caso se acudirá a través de Iquimesa -y sólo al servicio de urgencias- con volante de Asistencia Urgente en Desplazamiento.

Asimismo también se puede acudir a un médico particular. Si es así, se puede elegir médico y/o especialista y se puede

3ª edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario
de la Tercera Edad.
Ana I. Bujanda

¿Qué es ser viejo?

Estando el otro día con mi amigo Patxi, me preguntó: "¿Qué es ser viejo?". "No creo que yo te pueda contestar" le respondí, "tan sólo tengo 30 años, pero si quieres podemos ir a la biblioteca y consultar una enciclopedia, ¿vale?". "De acuerdo" me dijo Patxi, que aunque tiene 75 años no se siente viejo, a pesar de que la gente se le dirija de tal modo.

En la enciclopedia encontramos diferentes definiciones.

"Viejo: Persona con

muchos años"

- ¿Son muchos años 75?, me preguntó Patxi sonriendo.

- ¡Bueno! -le dije- Yo ya conozco a personas de 90 y 90 y pico años, y éstos sí que son muchos años. O sea que esta definición es bastante relativa. Pero hay otra que dice que "geriátricamente..."

- Geria... ¿qué?

- Geriátricamente, es decir, según la medicina que estudia y trata las enfermedades de las personas mayores.

- ¡Ah! Vale. Continúa, por favor.

- Pues según la geriatría son viejos o pacientes geriátricos "aquellas personas que habitualmente tienen 70 años o más, presentan pluripatología (varias enfermedades), con tendencia a la invalidez física, patología mental predominante y su tratamiento suele estar condicionado por problemas sociales".

Tras una breve reflexión, me espetó:

- ¡Hombre! Ya he pasado la barrera de los 70 y alguna que otra enfermedad sí que tengo. Por ejemplo la artrosis, pero voy a nadar todos los días y así apenas me acuerdo de ella; he per-

dido algo de vista y me cuesta leer el periódico, pero los telediarios me hacen unos resúmenes fantásticos de las noticias; también padezco de próstata, pero está controlado; en lo que se refiere a la cabeza, todavía no me olvido de nada y los problemas sociales no sé lo que son.

Después de oír estas reflexiones, salimos de la biblioteca. Yo me sentía más confusa que antes de entrar en ella.

Ya en la calle Patxi vio a un conocido y se dirigió a saludarle.

- Kaixo Jose M^º ¡Que raro verte a estas horas en la calle! le dijo amigablemente.

- Pues ya ves, me han jubilado y como no tengo nada mejor que hacer, pues aquí estoy.

- ¡Enhorabuena! Ahora que tienes tiempo puedes colaborar con nosotros. Estamos organizando unas actividades para los jubilados...

- Deja, deja, no quiero oír nada de trabajar. Ahora, lo que quiero es descansar.

- Está bien. Pero si lo deseas puedes venir con nosotros a dar una vuelta al embalse de Urkulu, así se le pasa a uno la mañana sin darse cuenta.

- ¡Ni pensar, Patxi! Tengo desgaste de cadera y no me conviene andar.

- En cualquier caso puedes animarte y venir a las charlas que estamos organizando. Son realmente interesantes.

- Yo a esta edad ¿qué voy a aprender? ¡Vaya humor que tienes, Patxi! ¡A tu edad y todavía así!

Tras despedirnos, le dije a Patxi:

- Ahora ya sé qué es ser viejo. ¿Y cuántos años has dicho que tiene tu amigo?

- Sesenta, me respondió.

Nos sonreímos, comprendiendo que ser viejo no es cuestión de edad, como habíamos supuesto en un principio, sino de espíritu. **TU**



Aula Cooperativa

José M^º Larrañaga

Artículo 18. Derechos de los socios

Uno. Los socios tienen derecho a:

a) Desarrollar su trabajo en la Cooperativa y en su caso en el Grupo Asociado hasta la edad de 65 años, en que será obligatoria la jubilación, y percibir la remuneración que corresponda al mismo.

b) Elegir y ser elegidos para los órganos de la Cooperativa, así como elegir y ser elegidos como representantes de la misma en las entidades de que aquélla forme parte.

c) El reciclaje profesional a que hubiere lugar como resarcimiento del perjuicio que se les cause en su desarrollo profesional por razón del ejercicio de un cargo social.

d) Participar, con voz y voto, en la adopción de los acuerdos de la Asamblea General y de los demás órganos internos, o externos por representación, de que formen parte.

e) Participar en la gestión empresarial, preferentemente de su entorno profesional.

f) Participar en las actividades y servicios de la Cooperativa y preferentemente en las emprendidas con cargo al Fondo de Educación y Promoción Social.

g) Ser informados sobre cualquier aspecto de la marcha de la Cooperativa y del Grupo Asociado, así como sobre las cuestiones relativas al ámbito de su puesto de trabajo y evolución profesional.

h) Promover modificaciones del ordenamiento jurídico interno, dentro del ámbito de estos Estatutos.

i) Organizarse en grupos cuyo objeto específico sea dar cauce a las diversas corrientes de opinión, dentro del ámbito propiamente cooperativo, sobre el desarrollo de los fundamentos sociales de la Cooperativa.

j) Contribuir a la creación de vínculos con otras organizaciones cooperativas y afines.

k) La parte de los resultados positivos de la explotación empresarial que les corresponda en su distribución.

l) La actuación de su aportación y al abono del interés limitado a la misma en los términos que se acuerden.

m) El reembolso de su aportación en caso de baja o de disolución de la Cooperativa.

n) Los demás que resulten de las normas legales y de estos Estatutos.

Dos. Estos derechos sociales, iguales para todos los socios, serán ejercidos de conformidad con las normas



**Nadie puede dudar
de la grandeza y de la
virtud de los
sindicatos de clase
demostrada en la
lucha por la conquista
de los derechos del
trabajador.**

legales y estatutarias y los acuerdos válidamente adoptados por los órganos de la Cooperativa.

Es sumamente difícil comentar todos y cada uno de los 14 apartados en los que el legislador ha dividido este artículo así que vamos a optar por referirnos con algún detalle sólo a tres de ellos.

1^{er} Comentario

Apartado b) Elegir y ser elegido ... ¡Cuánta hondura filosófica encierran estas cuatro palabras! ¡Cuánto sufrimiento y cuánto dolor acumula la historia de la humanidad hasta llegar a esta frase, tan banal para algunos!

Muchos milenios nos contemplan como la rara ocurrencia de algunos ilu-

minados que pretenden funcionar eligiendo y siendo elegidos democráticamente cuando son inmensa mayoría los que han aplicado las fórmulas mágicas de ser portadores de la voluntad divina unos, de la razón de la fuerza otros o incluso de la razón de la sangre noble algunos.

Pretender ahora que sea el común de los mortales sin mayores atributos "divinos" ni estar revestido de altas cualidades quienes elijan y sean elegidos es insultar a tanto carismático salvador de prójimos.

Casi sobran argumentos para justificar nuestro modelo de elección porque dan ganas de hacerlo así sólo por hacerles la puñeta a los "iluminados" y demostrarles que no hace falta recurrir a "espíritus santos" ni a "misiones históricas" para ser eficaces en la designación de los que nos gobiernan.

Sólo quisiera añadir que el poder pertenece a la Asamblea de Socios, al pueblo soberano que en el acto de la elección delega en unas personas la autoridad pero que nunca abdica de ella. Cuando se cumpla el tiempo o cuando lo crea oportuno, el pueblo recogerá otra vez de las manos de sus elegidos ese mismo poder para volver a delegar ¡pero no abdicar de él!, consciente su soberanía en aquellos que confían en ese momento.

2º Comentario

i) Organizarse en grupos de opinión

...

Una y otra vez escuchamos en labios que no nos conocen ni nos comprenden que en las cooperativas no se per-

mite la sindicación. Pese a quien pese el sistema cooperativo supera el modelo confrontativo en el que se basa el viejo sindicalismo, sin negarlo en ningún momento: simplemente lo transcende.

Nadie puede dudar de la grandeza y de la virtud de los sindicatos de clase demostrada en la lucha por la conquista de los derechos del trabajador. Si hubiera que elevar a los altares de la historia a las personas que más han hecho por la humanidad el número de los trabajadores y de los sindicalistas sería abrumadoramente superior a cualquier otro "gremio" o clase social. Esto es algo que es un dato histórico y, por lo tanto, innegable.

Esto no quita para que, cuando el trabajador es aupado al nivel de copropietario, sin renunciar a su condición obrera pierda efectividad la lucha contra el patrono ¡Si él pertenece a la patronal! Si que debe tener la opción para agruparse bien por afinidades políticas, sindicales o de otro cariz

Ni la aportación económica, ni la veteranía, ni el nivel social son patrimonios superiores a la dignidad humana.

pero no para combatir a los otros sino para compartir sus ideas con los demás. Gana quien mejor convence a la mayoría con la fuerza de sus razones no con las razones de su fuerza.

3º Comentario

Dos. Estos derechos sociales son iguales para todos.

Ni la aportación económica, ni la veteranía, ni el nivel social son patrimonios superiores a la dignidad humana.

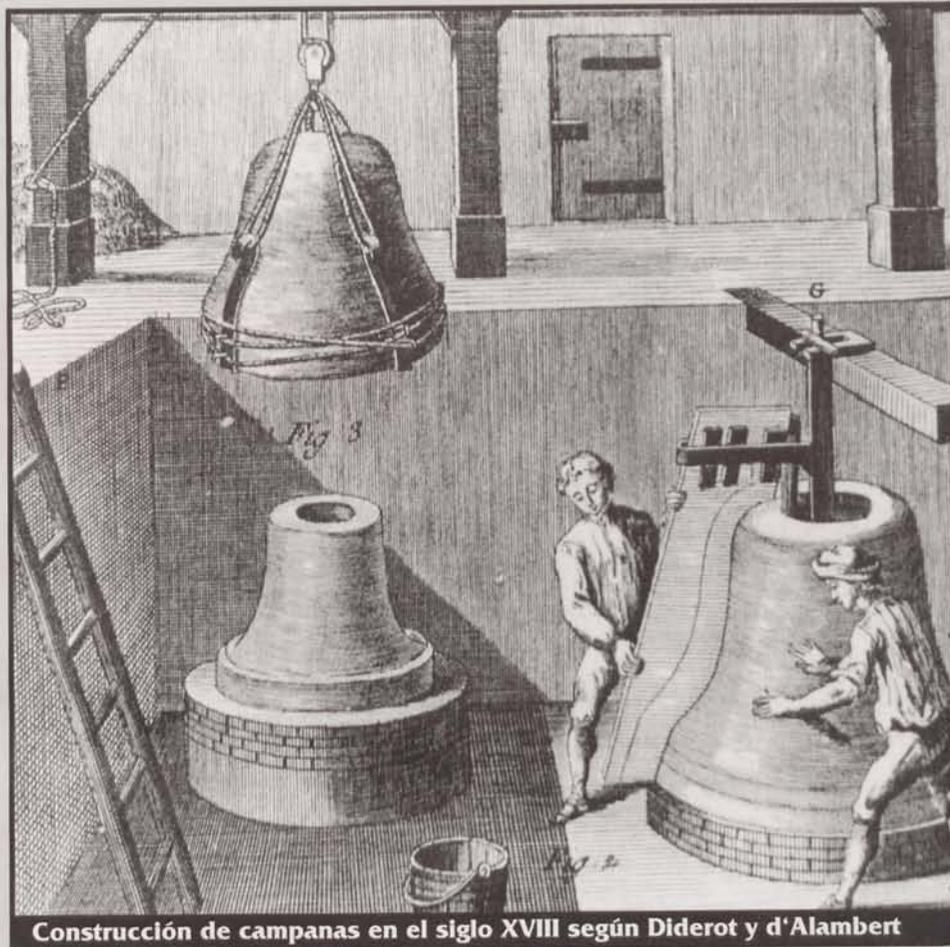
La humanidad misma es la dignidad suprema. Ninguna persona puede ser tratada por otra (ni siquiera por sí misma) como un simple medio o instrumento. Ni tampoco se le puede valorar por algo que es de rango inferior a su propia dignidad como, el dinero, la posición social, etc.

Recuerdo el impacto que al leer SALAMBÓ de Flaubert me produjo el pasaje en el que Almilcar Barca, el general cartaginés obligado a sacrificar a su hijo Anibal por los que le han vencido en la batalla, trata de burlar a sus enemigos entregándoles al hijo de un esclavo como si fuera su propio hijo y advierte extrañado que aquel padre se rebela y desesperado lucha por la vida de aquel niño con riesgo de la suya propia. ¿Qué razón le induce al esclavo a considerar importante la vida de aquella criatura insignificante?, le dice Almilcar. Aquel esclavo, adelantado a su tiempo histórico, reconocía la dignidad humana del ser humano por encima del grado social que poseía, del valor político o de cualquier otro atributo social. Hoy nos extraña la insensibilidad del legendario general cartaginés como en un próximo futuro extrañará la carencia de comprensión del valor de las personas tal cual, por encima de otros aspectos que la sociedad demuestra.

TU

Las campanas, que el diccionario define como “instrumentos metálicos, generalmente en forma de copa invertida, que suenan al ser golpeados por un badajo o un martillo exterior”, tuvieron diversas formas en el pasado, siendo a partir del siglo XIII cuando adquieren la configuración básica actual. Hasta esta época fueron de reducidas dimensiones para ir aumentando su tamaño y llegar a pesar 40.000 libras la de Toledo (siglo XVI) y hasta 440.000 la Tzar Kolokol (1733) de Moscú, ubicada en el Kremlin, la mayor del mundo entre las tocadas. En nuestro país la más destacable por su calibre (11.960 Kgs.) es la María de la catedral de Pamplona, construida en el 1584.

Los sistemas para su fabricación han cambiado sustancialmente con el transcurso del



Maestros campaneros

Carmelo Urdangarín

José M^a Izaga

Koldo Lizarralde

LOS SISTEMAS PARA LA FABRICACIÓN

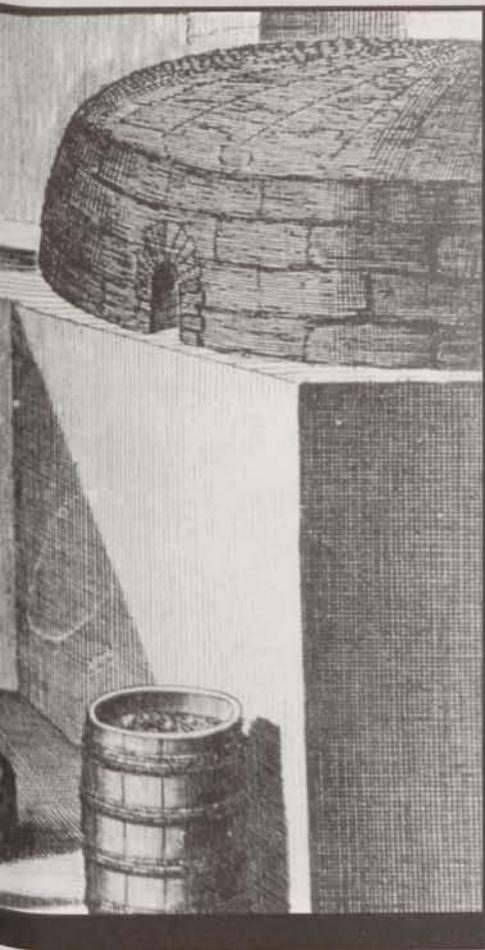
DE CAMPANAS HAN VARIADO SUSTANCIALMENTE

CON EL PASO DEL TIEMPO. LA INDUSTRIALIZACIÓN

DE LA ACTIVIDAD HA DEJADO PRÁCTICAMENTE

EN EL OLVIDO A LOS MAESTROS CAMPANEROS,

QUE HACÍAN SU LABOR DE FORMA ARTESANAL.



paneros

do, uno de nuestros más destacados etnógrafos, destaca entre los primeros su empleo para llamar a la población (por ejemplo para asistir a los concejos), comunicar noticias como el inicio de las fiestas patronales (el repique de campanas) ó transmitir alarma por haberse producido un incendio o cualquier otro hecho de consecuencias no deseadas. Entre los segundos sobresalen su uso para convocar a los actos litúrgicos o a la oración individual así como para comenzar alguna actividad como las procesiones o informar de la celebración de bautizos, funerales o de la administración de viáticos a los enfermos, así como de diversas circunstancias como la muerte de algún vecino.

Las campanas deben construirse de acuerdo con las necesidades de la zona a que van destinadas requiriendo sonidos muy agudos cuando las poblaciones están dispersadas, o graves en caso contrario. Es muy frecuente, sobre todo en las de mayor tamaño, que tengan su propio nombre y que vayan firmadas por el maestro que las construyó. En algunos casos incluso reflejan opiniones políticas como la de la ermita de San Miguel de Zeanuri como recoge Resurrección María de Azkue y que dice "en los contornos en que se oiga el sonido de esta campana no entrará el liberalismo".

Construcción muy compleja

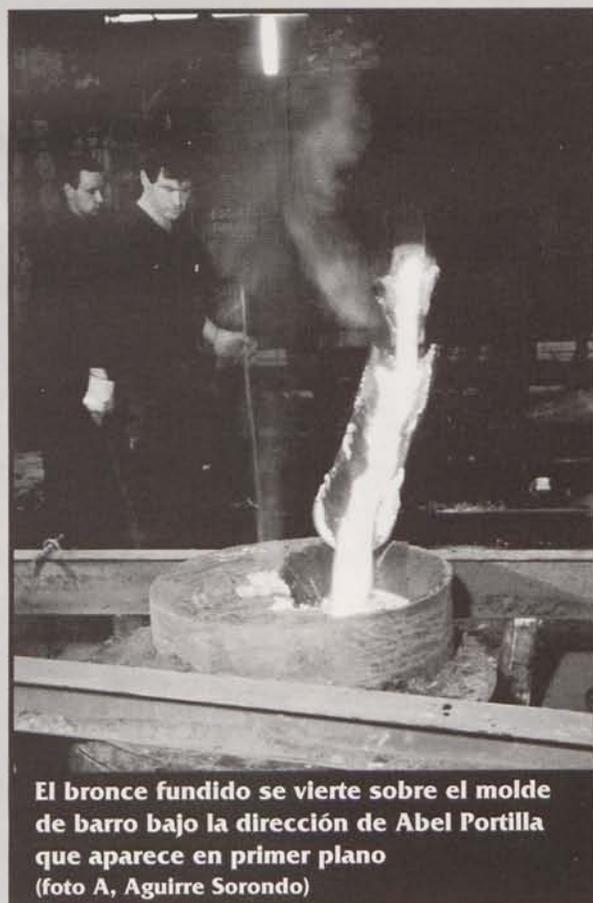
En el siglo VIII se inició la fabricación de campanas, por el sistema de vaciado en bronce fundido, sustituyendo al procedimiento anterior a partir de chapa de hierro.

Posiblemente en un prin-

cipio se utilizó el proceso de la cera perdida pero más tarde se pasó a fundir entre un núcleo de ladrillo y barro o macho interior y una carcasa o molde exterior también de barro con paja, crines de caballo y estiércol. Diderot y D'Alambert en su famosa Enciclopedia de finales de siglo XVIII nos describen un proceso de éstas características que todavía se mantiene en la construcción artesanal sin modificaciones sustanciales. Abel Portilla Bedia de Gajano (Cantabria), continuador de la tradición familiar, es uno de los pocos maestros campaneros que mantienen la tecnología del pasado.

La fundición de campanas se realiza en bronce (aleación formada por el 78% de cobre y 22% de estaño) vertido en estado líquido dentro de un molde hecho principalmente con barro, con la forma de la campana a obtener en su interior.

Para la elaboración del molde el maestro campanero comienza preparando una base de ladrillo y sobre ella y con el mismo material y



El bronce fundido se vierte sobre el molde de barro bajo la dirección de Abel Portilla que aparece en primer plano (foto A. Aguirre Sorondo)

tiempo, aunque en algunos casos todavía se mantiene en sus aspectos básicos la construcción tradicional. Además, los maestros campaneros han pasado de trasladarse de un lugar a otro en busca de los demandantes de campanas -construyéndolas generalmente junto a la iglesia en que iba a colocarse, evitando con ello los difíciles problemas de su transporte en el pasado-, a disponer de instalaciones fijas.

Tradicionalmente se han utilizado las campanas con diversos fines, tanto de carácter social como religioso. Antxon Aguirre Soron-

argamasa hace el núcleo del molde, que posteriormente dará origen al interior de la campana. Seguidamente recubre todo este núcleo con barro fino y sobre él pasa una plantilla o terraja de madera y metal cuyo perfil es el de la cara interior de la campana y que se hace girar alrededor de un eje. De esta forma obtiene un molde, con su cara exterior afinada y

que se corresponde con lo que será la cara interior de la campana, para a continuación recubrirlo con una fina capa de ceniza mezclada en agua y algo de barro. El objeto de esta fina capa es evitar que la siguiente que se va a dar se adhiera al núcleo ya elaborado.

El siguiente paso consiste en extender sobre la superficie anterior una nueva capa, o falsa



Operaciones Finales



campana hecha con barro menos consistente cuyo espesor se corresponderá con el grueso de la campana a fabricar. Sobre ella se pasa otra plantilla o terraja cuyo perfil es el exterior de la campana que se desea obtener.

A continuación el campanero cubre esta superficie, que va a ser la exterior de la campana, con una fina capa de sebo de vaca y cera con jabón. Sobre la misma se colocan las cruces, figuras e inscripciones que desea que lleve la campana en su superficie exterior hechas con cera en moldes de madera de boj, para pasar a extender sobre esta superficie una nueva capa de barro mezclado con paja y estiércol de caballo, más bien gruesos, que será el recubrimiento exterior del molde.

El maestro campanero deja el conjunto a secar varios días, al cabo de los cuales levanta con una grúa la cáscara exterior de barro y destruye la capa central hecha con material menos consistente. Vuelve a colocar la capa exterior y obtiene de esta forma otro molde con el vaciado interior y forma de la campana deseada. Este conjunto se coloca en un foso

Maestro campanero colocando figuras de cera sobre la falsa campana, a fin de obtener los relieves exteriores en el producto final (foto A. Aguirre Sorondo)



excavado en el suelo que se rellena totalmente con tierra fina o arcilla, apisonándolo fuertemente con lo que queda el molde preparado para fundición.

El bronce se funde en un horno que se halla situado junto al foso y a un nivel superior que actualmente se calienta con fuel-oil y anteriormente con leña. El material tarda en alcanzar los 900°C y fundirse unas tres horas. Cuando el maestro campanero considera que se ha llegado a las condiciones óptimas rompe el tapón de arcilla que tapa la salida del horno y el bronce comienza a fluir llenando el molde. Esta operación dura para una campana de tamaño medio de 350 Kgs. de peso, solamente unos quince segundos y es la más difícil e importante de todo el proceso. En este corto espacio de tiempo el campanero regula la salida del bronce y el llenado del molde con una barra que maneja manualmente y de su correcta ejecución depende el éxito de la operación. Aún con muchos años de experiencia el resultado final sigue siendo incierto y a veces la campana obtenida sale con poros o

grietas y debe ser destruida volviéndose a la situación inicial con pérdida de todo el trabajo realizado.

Después de enfriar todo el conjunto, lo que

exige dos ó tres días, se extrae la tierra del foso, se rompe el molde de barro y se descubre la campana fundida que no precisa más que unos pequeños retoques para su terminación.♦

Los problemas del aprendizaje

El constructor de campanas en el pasado tenía escasa consideración social (“nadie presumía de ser campanero”) a pesar de una cierta mejor situación económica comparativa. Desde hace algunos años “el campanero está bien visto” y los más eficaces han logrado estabilidad económica.

Como en otros oficios la resistencia de los maestros campaneros para enseñar el oficio eran notables, sobre todo de las operaciones fundamentales como el trazado de las plantillas o terrajas, cuyas reglas llevaban anotadas con palabras clave en cuadernos que a su vez habían heredado de sus mayores.

Las campanas bien construidas pueden durar hasta cuatro siglos y el material es recuperable. Hacia 1980 el maestro campanero cobraba unas 350 Ptas./Kilo de campana fabricada más las mermas (del orden del 10%) siendo por cuenta del cliente los materiales necesarios. Actualmente el precio es del orden de 850 Ptas./Kilo. Un maestro con la ayuda de uno ó dos colaboradores puede construir unos 15.000 Kgs anuales de campanas aunque las oscilaciones son importantes como consecuencia de los pesos unitarios.

En nuestro país, sobre todo en Navarra, hubo numerosos maestros campaneros en el pasado pero en las últimas décadas en unos casos han industrializado su actividad y en otros la menor demanda y la competencia les han obligado a abandonar su oficio.



El buen ambiente, la participación de sus socios y su implicación en los proyectos de la empresa han hecho posible un nuevo hito en la historia de la cooperativa de Legorreta.

EDERFIL se ha convertido en la primera empresa de

La Cooperativa de Legorreta es la primera empresa de la Comunidad Autónoma -tercera del Estado- que consigue el Certificado de Gestión Medioambiental que otorga AENOR.

Javier Marcos

Proceso

EDERFIL es una empresa que se dedica a la producción de hilo de cobre esmaltado. Para ello aplica grasa en los procesos de trefilación (estirado) y barnices para el aislamiento del hilo de cobre. Son actividades de bajo riesgo, tanto para el

EDERFIL

Innovar en medio ambiente

la Comunidad Autónoma que consigue el Certificado de Gestión Medioambiental. Es decir, que ha adoptado un sistema de gestión empresarial que cumple la exigente normativa UNE 77801 de gestión medioambiental.

Aunque a nivel empresarial la sensibilidad hacia el medio ambiente es un fenómeno poco más que incipiente, lo cierto es que el control de todo el proceso productivo para lograr que sea respetuoso con el medio ambiente es un logro del que se puede alardear. A pesar de que en EDERFIL le quieran quitar importancia.



Y es que la obtención de este certificado no es moneda de uso corriente actualmente. A nivel estatal sólo otras dos empre-

sas poseen este certificado y EDERFIL es la primera PYME (Pequeña y Mediana Empresa) que lo consigue en el Estado.

personal empleado como para el medio ambiente. A pesar de ello Lagun-Aro, periódicamente, realiza las mediciones oportunas para

saber si se ajustan a los mínimos legales.

Sin embargo, a partir de 1994 deciden averiguar qué es lo que hay legislado en temas de medio ambiente y cómo les afecta a ellos. Era un objetivo que ya figuraba en el Plan de Gestión de 1995. Incluso habían solicitado a una empresa especializada en medio ambiente una auditoría para saber si cumplían la normativa.

Pero abandonaron esta idea y se plantearon una todavía más ambiciosa, que fue la de participar en el Programa Europeo LIFE que capitaneaba la Corporación, y cuyo objeto era que diez empresas de MCC definiesen y diseñasen su sistema de gestión medio ambiental para después adherirse al Reglamento CE de ecogestión y ecoauditoría. Apenas año y medio después EDERFIL ha sido la primera empresa de la Corporación en obtener este certificado.

Innovación

Un certificado de estas características no es algo que se pueda conseguir de la noche a la mañana. Es necesario tener una actitud innovadora, un colectivo implicado en la gestión de la empresa y una voluntad de hierro para hacer frente a los pasos que supone su

consecución.

La cultura de la innovación es algo que históricamente se ha dado en EDERFIL. No en vano cuentan con la ISO 9002 desde 1991; tienen instalado hace años un sistema de control continuo de la producción; y desde el año pasado están aplicando su propio manual de gestión de salud laboral.

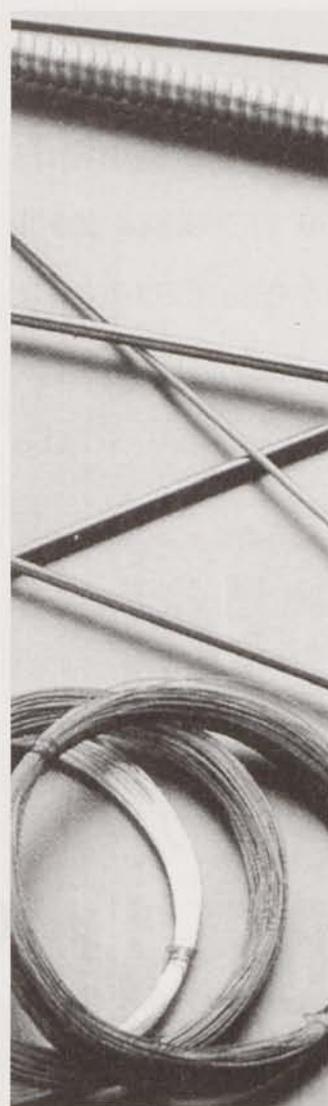
En palabras de Mario Hernández, gerente de EDERFIL, *"la propia dimensión de la cooperativa", -emplea a unas 50 personas-, "es un acicate para llevar a cabo este tipo de iniciativas, ya que al ser una empresa relativamente pequeña es más fácil llegar al colectivo para comunicarles nuestro proyecto"*.

En este caso se le ha dado

formación específica sobre el tema de medio ambiente al 100% del personal de EDERFIL, explicándoles a grandes rasgos cuál es la legislación vigente, cómo afecta a su empresa, cómo seleccionar y recoger los residuos...

La colaboración de la gente de EDERFIL ha sido fundamental para el buen fin del proyecto, pero eso no ha sido difícil ya que *"los trabajadores ya tienen cierta predisposición a la innovación y además han asumido la cultura de la participación en este tipo de proyectos de mejora de la empresa"* dice Mario Hernández, que también ha querido agradecer el apoyo que ha tenido desde el Centro Corporativo de MCC.

TU



Jarrera berriztatzailea

EDERFILEk azken hiru urteotan izan duen hazkundea oso izugarria izan da, izan ere hiru urtetan 2700 tona kobre egitetik 6000 egitera pasatu dira. Esportazioek ere izugarritzko igoera izan dute: 1993an fakturazioaren % 12a kanpoko merkatuetan saltzen bazuten, 1995eko ekitaldian berriz %40a. Eta gainera oso merkatu exigenteetan saldu dituzte euren produktuak, hala nola Frantzia, Alemania, Italia...

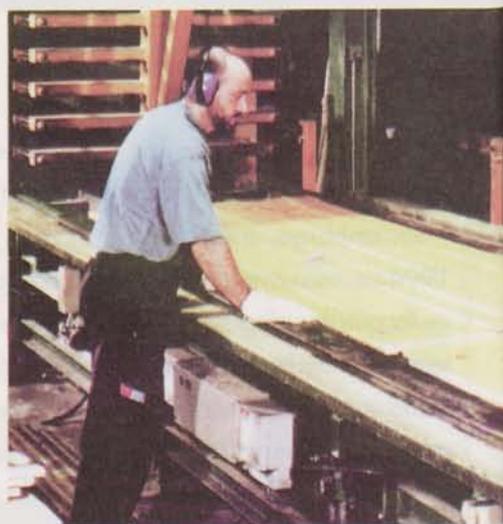
Egindako inbertsioen kopurua ere ez da motela izan, azken hiru urteotan 350 milioi pezeta inbertitu bait dute, batez ere makineria berriztu ahal izateko.

Eta guzti horri EDERFILEk duen jarrera berriztatzailea gehitu behar zaio, izan ere gaur egungo enpresek duten abaintail konpetitibo bakarrenetarikoa berrikuntza da. Eta kultura hori ederki asko ulertu du bere bazkidegoak aspaldidanik. Neurri handi batean, orain arte lortutakoa jarrera horri esker izan da.

OINARRI: SOCIEDAD DE GARANTIA RECIPROCA PARA LA ECONOMIA SOCIAL

Desde finales de 1994 la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi decidió profundizar en la búsqueda de los medios a su alcance para vigorizar la promoción de empleo en empresas cooperativas. Durante 1995 se estudiaron las figuras jurídico-financieras que podrían servir a estos objetivos examinando las posibilidades que ofrecían las Entidades de Capital Riesgo, las Sociedades de Cartera, las Cooperativas de Crédito, una Cooperativa de Segundo Grado y una Sociedad de Garantía Recíproca. Finalmente, a mediados de año, en 1995, se decidió que las funciones reconocidas legalmente que podrían ofrecer una mejor cobertura se ajustaban a las de una Sociedad de Garantía Recíproca como instrumento financiero adecuado para las pequeñas y medianas empresas. Se vio, además, que esta Entidad había que extenderla a cualquier otra empresa de la Economía Social para acceder a las dimensiones y financiación mínima que exige la Ley que regula estas instituciones y que por su propia especificidad requieren al desarrollar su actividad.

Una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) tiene por misión "facilitar el acceso al crédito y servicios conexos, así como la mejora integral de sus condiciones financieras". Este es el enunciado del artículo 1º de la Ley al definir las características de una SGR. Ya desde un análisis más práctico, lo que pretende OINARRI consiste en aunar los esfuerzos de toda la Economía Social (particularmente cooperativas y SALES, de todas clases) para avalarse mutuamente ante los créditos que obtengan de las instituciones financieras, acortar



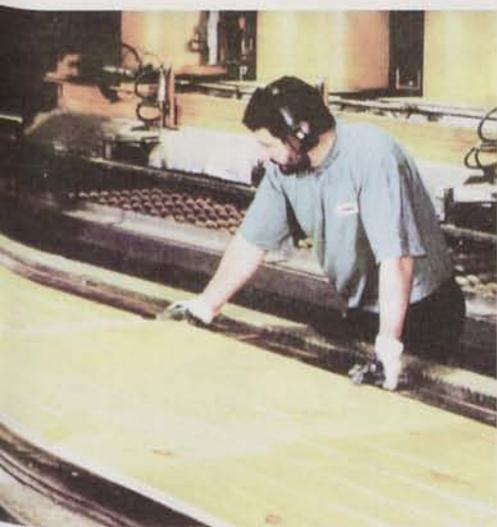
los plazos de obtención de estos créditos, reducir los costes de su endeudamiento ajeno y, esto parece importante, desarrollar una función de apoyo hacia las entidades partícipes para mejorar su gestión financiera y económica interna que sirva fielmente al crecimiento y expansión ordenada del sector. Es una especie de alternativa a la que CAJA LABORAL POPULAR desarrolla desde 1960 para su Grupo Asociado, pero que dada la dispersión de las entidades de la Economía Social, su dimensión, y la distinta situación de la economía en general, parece ahora más aconsejable materializarla en una sociedad de garantías mutuas. En cualquier caso, es notorio que la obtención de créditos de las instituciones financieras requiere, para cualquier cliente, acceder a la convicción racional de que el préstamo va a ser devuelto, y una SGR, de las que existen una veintena en el Estado, es lo que trata de aportar con la máxima eficiencia y rigor al establecer por sí misma las garantías necesarias en nombre de sus socios partícipes.

La formarán 224 cooperativas, 116 SALES y 371 trabajadores autónomos pertenecientes a cooperativas agrarias, ganaderas y de transporte. En total 711 socios iniciales que irán aumentando progresivamente. De entre ellos

BEGI

BELARRI

por Uribe



34 cooperativas pertenecen a MCC, de las que destacan todas las del Grupo Fagor, Eroski, Urssa y, ya más cercanos a la pequeña y mediana empresa, Ahizke-Cim y Diara con menores dimensiones. El capital social fundacional llegará a los 370 millones de pesetas, de los que 180 millones serán facilitados por el Gobierno Vasco, y es notoria la aportación de 55 millones de pesetas que realizarán

la Caja Vital, la Kutxa, y la BBK. El resto, hasta 370 millones de pesetas, lo completarán los socios partícipes y otros "socios protectores". Con estas cifras se superan los 300 socios partícipes y los 300 millones de capital inicial mínimo, siendo ambas dos condiciones claves previstas por la Ley.

La SGR OINARRI será sometida a aprobación del Ministerio de Economía y Hacienda, a través de la Dirección General del Tesoro y Política Financiera, al Gobierno Vasco y al Banco de España durante el mes de julio, de modo que OINARRI se puede hallar en marcha en el último trimestre de este año 1996. Ya ha sido designado quién va a ocupar la Dirección General de la Entidad, con experiencia en este tipo de instituciones. Ahora hace falta que OINARRI funcione eficazmente y dé respuesta cabal a sus socios para el fortalecimiento de la Economía Social y el empleo, objetivo último de esta Sociedad de Garantía Recíproca, GIZA EKONOMIARAKO BERMA ELKARTEA, con sede en Vitoria. Porque, bien lo saben quienes proyectan, lo que se hace sobre el papel no se sabe si está correctamente estudiado hasta que se pone en práctica. Y las sociedades de garantía recíproca, con gran desarrollo en Europa, aún no tienen gran relieve en España si se exceptúa la que ya existe en Euskadi, ELKARGI, de la que OINARRI pretende asimilar su buena gestión especializándose en la intermediación a favor de las empresas y de los socios de las cooperativas y las sociedades anónimas laborales.

LOS RECURSOS PROPIOS BASE DE LA INVERSIÓN

La preocupación por la rentabilidad, y a su amparo, de la inversión, ha cons-

tituido un tema de notoria actualidad que es recurrente en las páginas de esta revista. En el pasado número del mes de junio dos artículos y una carta dirigida al director por un socio de Arrasate reclamaban la atención en esa especie de impulso implícito al clímax necesario para ir aconsejando a los socios la toma de conciencia de nuestra cada vez mayor dificultad para generar beneficios en las cooperativas industriales, cuya necesidad debe situarse en la cabecera de nuestras preocupaciones. No para satisfacer mayores remuneraciones a los socios trabajadores, sino para lo que es tan importante como lograr que se afiance la propia empresa cooperativa sin cuya actividad el trabajo y nuestros ingresos no serían posibles de ningún modo.

Contando con que los cooperativistas no tenemos que valernos de la opinión de los demás, ni de la del Gobierno, ni de nuestros "patronos", pues todos somos, a la vez, trabajadores y "patronos", parece necesario hacer una reflexión sobre este asunto que es clave y, simultáneamente, candente y delicado. En las empresas cooperativas no se trata tanto, o sólo, de pensar y calcular cuánto se debe ganar en calidad de anticipos -cuál es el sueldo mensual de cada uno, para entendernos- sino de decidir qué parte del margen bruto que obtiene la empresa debe quedar para ésta y cuánto nos llevamos en el anticipo-remuneración individual cada uno a lo largo del año.

Actualmente el grupo industrial destina a remuneraciones del personal aproximadamente el 23,5% de sus ventas. Este índice se está consiguiendo doblar pero no exactamente por efecto del ejercicio de una prudente y austera distribución de costes sino porque, en gran parte, el grupo incorpora más producto que adquiere del exte-

rior, con lo que el valor añadido sobre ventas se va reduciendo. De este modo el margen se va estrechando perceptiblemente, con lo que los remanentes son insuficientes para otorgar retornos incentivadores a los socios en cada fin de año y para aumentar los recursos propios con los que ofrecer mayores garantías a los intermediarios financieros y acumular recursos para invertir, expansionarse y afrontar nuevas actividades.

Desde 1985 a 1995 el coste por hora del índice medio ha crecido a un ritmo anual medio del 9,35%, porcentaje que es superior, en todo el decenio, unos 3,68 puntos porcentuales anuales al que hubiese sido necesario aumentar para compensar el aumento de coste de vida: es decir, han crecido los anticipos laborales del socio promedio el 3,68% en términos reales. En la composición del incremento se da sobre todo un aspecto preocupante derivado del avance del índice medio que, en diez años, ha pasado de ser 1,71 a ser 1,95, es decir, por sí solo ha aumentado autónomamente -entendiendo por autonomía la relativa facultad que cada cooperativa tiene para ajustar los índices laborales de sus socios, incluida la antigüedad- en un 14,04%. En realidad, los módulos que se han seguido para actualizar el índice mínimo o base = 1 no han sido los aumentos normativos de carácter general, sino precisamente el "crecimiento subyacente" de la escala de índices. Y este 14,04% no es baladí. Si se aplicara a todos los costes de personal que dependen del índice laboral medio ese 14,04%, la cantidad que se obtendría equivale al 170% de los excedentes obtenidos en 1985. Es decir, que si no se hubiese alterado el índice medio que existía en el grupo en 1985, los excedentes hubiesen sido el 270% de

los que han lucido en los balances agregados de todas las cooperativas industriales de MCC en 1995.

Existen otros focos de análisis para urgir la búsqueda de la rentabilidad entre los que cabe destacar aquél por el cual las cuotas de Lagun-Aro incidían hasta hace pocos años sobre los anticipos de consumo por deducirlas del anticipo bruto, sistema al que sería recomendable volver. Concretamente, el llamado "**anticipo de provisión**" en 1985 representaba el 21,3% del "**anticipo de consumo**" que se recibe mensualmente como remuneración. Pero ya en 1995, once años más tarde, el "anticipo de provisión" llega a ser el 33,3%. El aumento, más que proporcional, del coste de nuestra Seguridad Social ha hecho que en esos años incida en el coste total afectando a la rentabilidad, aproximadamente con el 70% de incidencia que lo está haciendo el deslizamiento de índices laborales. Ni el aumento de índices puede ser ilimitado, ni nuestros costes de la Seguridad Social pueden actuar con independencia de lo que le ocurra a la rentabilidad. Y es que lo primero que hay que hacer para obtener la confianza de otros inversores en MCC es que sus propios socios delimiten sus aspiraciones individuales hasta allí donde la rentabilidad de su empresa comienza a no ser interesante. Y, lo que es peor, deja de tener capacidad de autofinanciarse y de generar recursos propios como base de su permanente adaptación a las nuevas exigencias de la tecnología y de la competencia.

EL LIBRO BLANCO DE RAFAEL TERMES

Rafael Termes Carreró que ostenta, entre otros, el título de Profesor del Ins-



tituto de Estudios Superiores de Empresa, ha dirigido con un grupo de catedráticos, profesores, doctores y técnicos lo que han dado en llamar LIBRO BLANCO SOBRE EL PAPEL DEL ESTADO EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.

Termes, Ingeniero, Director General y Consejero en el Banco Popular, Presidente de la Asociación Española de Banca durante muchos años es muchas cosas más y, además, un montañero capaz de descubrir algún nuevo camino de acceso a las cumbres de la Sierra de Gredos. Pero la faceta que le distingue, a mi juicio, es la de ser un polemista al que no le duelen prendas a la hora de defender los criterios que a él le parecen justos. Ha polemizado a toda página en El País con Antonio Torrero Mañas (cuando trabajaba este catedrático en Mapfre) y lo ha hecho sobre todo con Julián Ariza, avezado sindicalista de UGT, especialista del sector bancario. Por cierto que en 1982, en tiempos de esas trifulcas que se producían a la hora de negociar el convenio con la Banca aparecieron, al menos en Barcelona, unos pasquines enormes con su rostro y el "wanted" (se busca) clásico de las películas del Oeste. Al decirle en esa ocasión que me había dejado perplejo que los sindicatos hubiesen llegado a ese extre-



mo levantó los hombros y dijo no importarle lo más mínimo. Es decir, es polémico, seguro de sí mismo, polifacético y, según dicen quienes le conocen bien, "cristiano penitente y liberal impenitente".

Sólo hemos podido leer para los lectores de TU un "prefacio" de 28 páginas de un texto total que anuncia tener más de 550 y que no se divulgará hasta tanto se imprima y salga de la editorial que lo publique. Su contenido hay que seguirlo a través de estas páginas que marcan una senda muy sustanciosa y sistemática. No es un texto parcial o sectorial. Contiene elementos muy abarcadores, al punto que al analizar "El papel del Estado en la economía española" pretende "aportar a la sociedad en general, y a los comprometidos tanto en la gestión empresarial como en la acción pública, los principios fundamentales y las líneas de actuación imprescindibles para el logro de una sociedad más libre y, por lo tanto, más eficiente". Promete, el libro, ser muy didáctico por la estructura que sigue en cada capítulo, pero esto lo veremos y analizaremos en otro momento. Ahora nos basta con referir algunos temas que anuncia así: "El Estado, lejos de toda arbitrariedad [debe] cumplir exclusivamente las funciones que le son propias ... Estableci-

das las relaciones entre democracia, libertad y economía ... se describen las funciones genuinas del Estado: sostener las relaciones exteriores; defender la integridad del territorio; mantener orden interior ... establecer el marco legal e impartir justicia". En el capítulo 2º hace la siguiente afirmación: "Todo hombre es un empresario que, por lo menos, pone en juego el capital de su propia personalidad, consistente en aprehender las oportunidades actuando en consecuencia para aprovecharlas" y añade en otro punto: "nada hay más antisolidario que tratar de imponer, mediante la coacción del Estado, una mal entendida solidaridad que impida el funcionamiento del mercado", y sigue haciendo una glosa sobre el "error intelectual del estatismo" aventurando que "grupos de interés privilegiados ... apoyados en la larga tradición intervencionista española ... desde la Reconquista hasta nuestros

días, hacen extremadamente difícil cualquier proyecto de reforma laboral". Ya en el capítulo 8º, dedicado a la Reforma del Mercado de Trabajo, hace la siguiente afirmación: "Al revés de lo que dicen, la flexibilidad tiene consecuencias favorables sobre el bienestar de las clases trabajadoras, aclarando, mediante la introducción de la cuña fiscal en el cálculo de las remuneraciones finalmente percibidas, que de poco sirve mantener salarios altos, mediante estructuras inflexibles, si al mismo tiempo, a causa del desempleo y el aumento del gasto público, las subidas impositivas merman el poder de compra y nivel de vida de los asalariados".

Ha habido a su vez quien, como Ernest Lluch, discrepan y le reconviene diciéndole bajo el título "Cristianos Darwinistas": "Rafael Termes, fraternalmente le digo que me escandaliza". Antonio Gutiérrez, Secretario General de CC.OO. califica el Libro Blanco de Termes como el "libro negro de los horrores". Mientras, Pedro Schwartz culmina un artículo sobre este texto diciendo: "No tan negro el Libro Blanco".

Las referencias concretas, solamente en el "Prefacio", ya avanzan que el subsidio de paro debe reducirse "de modo que las tasas de reposición caigan a niveles no superiores al 65% y el período máximo de percepción se limite a un año". Y esta es una muestra inteligible y concreta de su contenido práctico que desarrolla en su análisis sectorial. El libro parece responder a aquella idea de Arizmendiarieta que más o menos decía que "aquél que tiene algo que decir, lo terminará diciendo". Vamos a ver cuando leamos, no un prefacio, sino el LIBRO BLANCO de Termes, qué es lo que nos parece esta nueva polémica de gran alcance que se pone en curso bajo su dirección.

kooperatibe

Es una red interna de empresa, que hace uso de la tecnología Internet y que permite la construcción de Redes Corporativas Internas de Comunicación.

Redes corporativas INTRANET

¿Qué es Internet?

Internet es una Red de Redes de uso público, que se ha desarrollado en base a la filosofía de la cooperación, que se extiende en forma de "tela de araña" a todos los rincones del mundo y que hoy es utilizada fundamentalmente para usos empresariales gracias a que descansa en una tecnología abierta, independiente de lo instalada, probada, fácil, barata, ampliamente extendida y multimedia.

¿Qué es una Intranet?

Es una **Red Interna de empresa** que hace uso, dentro de la organización, de las nuevas tecnologías encontradas en Internet, para conseguir mejoras de la productividad, permitir la construcción de Redes Corporativas y poner en marcha procesos de trabajo en cooperación. Su implantación se prevé va a ser muy superior a la de la propia Internet. Max Center y otras empresas de MCC ya han puesto en marcha iniciativas de este tipo.

El concepto principal de una Red Corporativa Intranet es brindar un servicio de comunicaciones corporativo abierto, más

global y más barato, adaptable a las necesidades de la empresa, que opere en un entorno multimedia distribuyendo la información relevante de una empresa industrial.

Las telecomunicaciones se están convirtiendo cada vez con más claridad en un activo importante de las empresas. Disponer de una Red Corporativa Intranet aporta grandes ventajas, ya que, a nivel interno, redundan en el ahorro de costes a la vez que mejora la calidad de las comunicaciones y ayuda a la integración de todos los componentes de la empresa, aunque se encuentren distantes entre sí y a nivel externo acerca la empresa al cliente. A través de una Red Corporativa Intranet, que será *local*, *extendida*, *global* y *móvil*, se podrá llegar a

todos los integrantes de la empresa, estén en la central o en una cualquiera de los Centros existentes.

WWW.Mondragón. MCC. es

Durante el mes de abril, la empresa Enyca, participada por la Agrupación de Ingeniería y Consultoría de MCC, desarrolló para MCC Servicios su propio Servidor World Wide Web (la telaraña de los



El galardón ha sido otorgado por el prestigioso Instituto suizo Castolin+Eutectic

MCC Automoción, premio al "Conservacionista del año en España"

servidores de información mundial), con lo que MCC y todas las cooperativas de MCC tienen una ventana abierta al mundo durante 24 horas diarias, a través de la Red Internet (WWW. Mondragón.MCC.es).

El Servidor está compuesto de más de 300 páginas desarrolladas en euskera, inglés y castellano y desde su entrada en funcionamiento el día 4 de Mayo este Web ha recogido más de 20.000 hits /mes (hit: muestras de interés) de todas las partes del mundo.

Por otra parte y a lo largo de este mes de Junio y dentro de la política de MCC de facilitar "albergue" a las páginas de las cooperativas que lo querrán utilizar, se está trabajando en un proyecto para incorporar a Fagor Electrodomésticos al Servidor Web de MCC con su propio espacio. Se pretende además que la gestión de la información se lleve desde los propios ordenadores de Fagor Electrodomésticos que podrán saber la audiencia a su propio espacio, preparar formularios para recogida de información y actualizar en todo momento el contenido de las páginas, trabajando todo ello con tecnología Intranet.



El Instituto suizo Castolin+ Eutectic (E+C) otorgó el pasado mes de junio a MCC Automoción el "Premio al Conservacionista del Año" en España, por la importante labor realizada en el área del Mantenimiento Industrial Preventivo. Este prestigioso Instituto basó la concesión del premio "en las soluciones y aplicaciones llevadas a cabo en el tratamiento por soldadura, que está permitiendo grandes ahorros, tanto en energía como en materias primas".

La División de Componentes de Automoción de MCC se convierte de esta manera en la primera empresa del Estado español que obtiene este cualificado premio que C+E viene concediendo desde hace diez años. Este mismo premio ha recaído en empresas tan significativas como BMW en Alemania, Alcan

y Steel Co. en Canadá, Ciment Chiron y Sacilor Sollac en Francia, Rover y Bowater-Scott en el Reino Unido, Toyo Glass en Japón, y Tremec en México.

Mantenimiento preventivo

El premio nació con el objetivo de aumentar la conciencia local sobre el valor de la planificación del mantenimiento preventivo y con el fin de ayudar a utilizar de manera más eficaz los limitados recursos naturales, dando a conocer a la sociedad las empresas que mejor actúan en este campo. La prolongación de la duración de la vida de piezas claves en máquinas críticas y las mejoras resultantes obtenidas en su rendimiento han sido criterios básicos para la concesión del premio a MCC Automoción.

Para su puesta en marcha se ha realizado una inversión próxima a los 300 millones. En ella se concentran todas las actividades de su División de Maquinaria.

Inaugurada la nueva planta de UROLA en Legazpia

A primeros del pasado mes de mayo se realizó la inauguración de la nueva planta que la cooperativa UROLA ha construido en Legazpia.

La edificación de esta nueva planta responde a criterios de racionalidad para evitar la dispersión en diferentes ubicaciones geográficas de las actividades llevadas a cabo por la coo-

operativa. Con la puesta en marcha de las nuevas instalaciones todas las actividades de la división de maquinaria se concentran en Legazpia, mientras que las relacionadas con la transformación de plásticos se localizan en la fábrica que UROLA tiene en Ezkio.

La inversión realizada para la puesta en marcha de este centro productivo, que tiene una superficie aproximada de 2600 metros cuadrados, ha rondado los 300 millones de pesetas.

Asamblea de ACEA

Coincidiendo con la inauguración, UROLA recibió la visita de la Asociación Catalana de Envasadores de Agua (ACEA), una asociación que agrupa a los principales envasadores de agua del Estado. Fieles a su tradición de celebrar su asamblea anual en las instalaciones de alguno de sus socios o proveedores destacados, en esta ocasión -es la primera vez que se organiza fuera de Cataluña- los miem-



recibidas, y su grata sorpresa, tanto por la capacidad tecnológica alcanzada por UROLA como por la dimensión de la propia Corporación.

Últimas exportaciones destacadas

En otro orden de

cosas, cabe señalar que UROLA ha suministrado recientemente un equipo de fabricación de envases para una plantra de la multinacional Perrier Nestlé en Filipinas.

También cabe mencionar una exportación realizada recientemente a Indonesia, así como los próximos suministros de equipos a Bélgica y Sudáfrica. Los importes medios de las operaciones rondan los 100 millones y son especialmente relevantes porque se trata de las primeras operaciones comerciales con estos países.

En otro orden de cosas, cabe señalar que UROLA ha suministrado recientemente un equipo de fabricación de envases para una plantra de la multinacional Perrier Nestlé en Filipinas.

También cabe mencionar una exportación realizada recientemente a Indonesia, así como los próximos suministros de equipos a Bélgica y Sudáfrica. Los importes medios de las operaciones rondan los 100 millones y son especialmente relevantes porque se trata de las primeras operaciones comerciales con estos países.



ELKAR adquiere una nueva máquina de impresión

La cooperativa de Artes Gráficas ELKAR, ubicada en Bilbao e integrada en MCC, ha adquirido recientemente una nueva máquina de impresión de cuatro colores. La inversión realizada supondrá duplicar su inmovilizado neto -300 millones de pesetas- y al mismo tiempo duplicar su capacidad de producción en impresión, núcleo duro del negocio donde se centra la generación de valor añadido.

Se trata de una máquina Heidelberg de cuatro colores y formato 72x102,



que incorpora los más importantes avances tecnológicos en materia de impresión.

A través de esta inversión ELKAR pretende incrementar su capacidad productiva y hacer frente a un mercado

caracterizado por la reducción de plazos y la fuerte estacionalidad de la demanda. Asimismo, pretende dotarse de un equipamiento de alta tecnología que posibilite ofrecer a sus clientes la mayor calidad y servicio posibles.

Artes Gráficas ELKAR alcanzó el año pasado una facturación próxima a los 700 millones de pesetas, y de acuerdo a las previsiones de su Plan Estratégico recientemente elaborado, espera llegar al nuevo milenio con una facturación superior a los 1000 millones de pesetas.

Nos han visitado...



Californiako San Diego Unibertsitatea

Astebeteko kooperatibismoari buruzko mintegi batean parte hartzera etorri ziren bertako irakasle eta doktoradutza eta masterra egiten ari diren ikasle batzuk, euren artean ingenieruak, soziologoak, pedagogoak, etabar. Mintegi honetan parte hartzeak zuen helburua euren lurraldeetan, Kalifornian eta Mexikon (San Diego Mexikoko Tijuana hiriaren muga ondoan bait dago), kooperatibak eta esperientzi solidarioak martxan ipintzea da.

Ingeleseaz burutu zen eta bertan hitzaldiak entzun zituzten, lantegietara bisitaldiak egin zituzten, mahai inguruak, eta Arrasate eta inguruak hobeto ezagutzeko parada ere eduki zuten.



Celestino García, Director General del INFES

A primeros de este mes recibimos la visita del recientemente nombrado Director General del Instituto para el Fomento de la Economía Social (INFES), Celestino García. Vino acompañado de José M^o Ferrández, Coordinador de Actuaciones de la Unidad de Apoyo a la Dirección General y el objeto de la visita fue el de conocer la realidad de nuestra experiencia. Durante su estancia tuvo oportunidad de mantener una breve reunión con Antonio Cancelo y de visitar algunas de nuestras instalaciones. Se fue gratamente sorprendido.

Otalorakoak

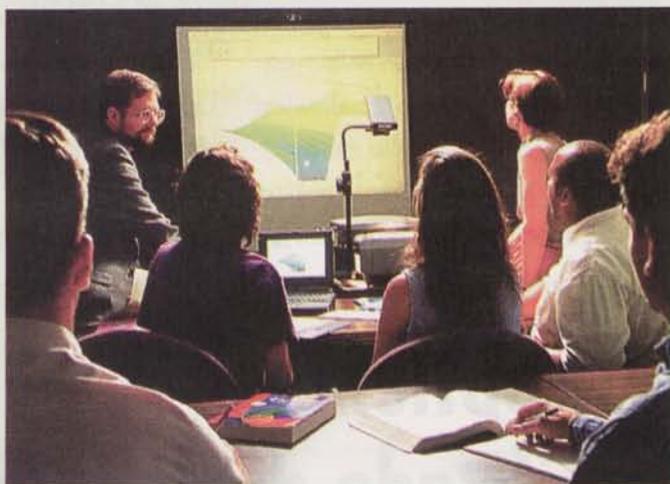


Tendrá una duración de 40 horas y pretende aportar conocimientos y habilidades precisas a los miembros de los Consejos Rectores

CURSO DE FORMACIÓN PARA MIEMBROS DE CONSEJO RECTOR

El próximo día 16 de setiembre comenzará a impartirse en Otalora un nuevo curso de Formación para Consejos Rectores cuyo objetivo es aportar conocimientos y habilidades precisas para el ejercicio de las funciones de gobierno y control a tribuidas a miembros de Consejos Rectores. Los días de impartición del curso, además del propio día 16, serán el 17, 18, 19 y 20 de setiembre. Un total de 40 horas para preparar a los recién elegidos para este órgano, o a los veteranos que lo requieran, en aquellas técnicas y conocimientos imprescindibles para el eficaz desempeño de su importante cometido.

Como suele ser habitual en este tipo de cursos, el programa está estructurado en base a cinco módulos: bases de la gestión estratégica; interpretación de estados financieros; organización empresarial; políticas de personas; y empresa cooperativa. Asimismo, estos módulos estarán complementados con ejer-



cicios de simulación de gestión empresarial y de casos prácticos.

Para más información sobre este curso, o simplemente para tomar parte en él, podéis poneros en contacto con Marian, de Otalora, en el teléfono 79 79 99.



Jubilazioari buruzko ihardunaldien amaiera ekitaldia DANOBATen

Pasa den ekainaren erdi aldean burutu zen DANOBAT Kooperatiban Jubilazioari buruzko lehenengo Ihardunaldien amaiera ekitaldia.

Ihardunaldi hauen bidez, jubilatutako berriak edota laster erretiroa hartuko dutenak, esperientziak, iritzi zein komentarioak elkartrukatzeko aukera eduki zuten, eta era berean interesaturik dauden gaietako buruzko informazioa eta aholkularitza jasotzeko ere bai.

Honako hauek lirateke ihardunaldi hauekin lortu nahi izan diren helburuak: bakarkako nahiz taldeko erreflexioa eragin jubilatutako berriek familia eta gizarte ingurunean jokatzen duten eginkizuna aztertzeko; pertsona bakoitzaren



etorkizuna planifikatu ahal izateko zerbitzu, erakunde eta baliabide instituzionalerik buruz informazioa eskuratu; eta jubilatutako dauden beste pertsona batzuek euren denbora zertan ematen duten ezagutu, jubilatutako behar direnak beste erreferentzia batzuek ezagutzeko.

Hamar modulotan banatu dira ICTE eta

DANOBATEko Pertsonal sailak antolatutako ihardunaldi hauek. Euren artean arlo ekonomikoa, osasuna, lege arazoak, eta bestelako gaiak jorratu dira.

Euskal Herriko enpresa mailan iniziatiba berria den honetan 10 lagunek parte hartu zuten eta oso balorazio positiboa egin zuten ihardunaldi hauei buruz.

FPK obtiene el Certificado de calidad ISO 9001

La empresa FPK, perteneciente a MCC, ha obtenido este mismo mes el Certificado de Calidad de Empresa según la norma internacional ISO 9001 otorgado por la agencia alemana TÜV. La concesión de esta acreditación significa que los procesos incorporados por FPK en su planta de Zamudio garantizan de forma eficaz una gestión de calidad global de la empresa.

FPK S.A. se constituyó en el último trimestre de 1994, como una "joint-venture" participada al 50% entre MCC y el



Grupo alemán Rütgers. Esta iniciativa empresarial surgió con la idea de fabricar productos de GMT (Termoplásticos reforzados con fibra de vidrio), teniendo como objetivo inmediato la fabricación del "front-end" y la cápsula de

insonorización del nuevo Polo Volkswagen.

En 1995, su primer ejercicio completo, facturó 1.500 millones de pesetas, de los que 535 millones correspondieron a ventas realizadas en el mercado alemán.

El año pasado FPK firmó un contrato plurianual que se extenderá hasta 1999. Este acuerdo contempla el suministro de piezas "front-end" para el Polo de Volkswagen por un valor superior a los 6.000 millones de pesetas, que se irán materializando a lo largo de estos cuatro años.

Cursos de inglés, sistema de inmersión total organizados por CIM

Do you speak English?



El CIM, Centro de Idiomas de Mondragón, cooperativa especializada en la formación en idiomas para la empresa, tiene definido el calendario de cursos de inglés -sistema de inmersión total- para el próximo curso académico.

Se trata de cursos de una semana de duración en régimen de estancia y pensión completa que han sido concebidos para profesionales y directivos de empresa. Se imparten en un acogedor caserío en Mendiola (Eskoriatza, Gipuzkoa) especialmente equipado para este tipo de cursos.

Durante una semana el contacto con el idioma es exclusivo y muy intenso y la programación está basada en las situaciones que los participantes deberán afrontar en su trabajo.

Un nutrido grupo de profesores nativos y autóctonos conforman el plantel de profesionales encargados de impartir las clases. Son personas que poseen una gran experiencia y cualificación y que además conocen las necesidades de los profesionales y directivos de la empresa.

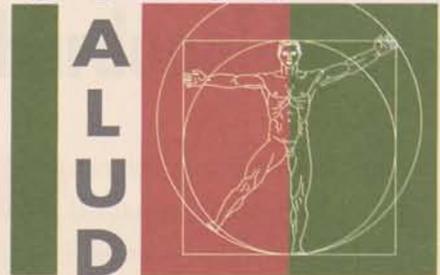
Las fechas y niveles de los próximos cursos son las que se recogen en el cuadro.

Cursos de Inglés

Fechas	Nivel
9 al 14 de setiembre	Elemental
23 al 28 de setiembre	Preintermedio
30 de setiembre al 5 de octubre	Intermedio
14 al 19 de octubre	Intermedio-alto
21 al 26 de octubre	Elemental
4 al 9 de noviembre	Preintermedio
18 al 23 de noviembre	Intermedio
9 al 14 de diciembre	Intermedio-alto
16 al 21 de diciembre	Elemental
13 al 18 de enero	Preintermedio
27 de enero al 1 de febrero	Intermedio
3 al 8 de febrero	Intermedio-alto
17 al 22 de febrero	Elemental
3 al 8 de marzo	Preintermedio
10 al 15 de marzo	Intermedio
17 al 22 de marzo	Intermedio-alto
7 al 12 de abril	Elemental
21 al 26 de abril	Preintermedio
5 al 10 de mayo	Intermedio
19 al 24 de mayo	Intermedio-alto
2 al 7 de junio	Elemental
16 al 21 de junio	Preintermedio
30 de junio al 5 de julio	Intermedio
14 al 19 de julio	Intermedio-alto

Si estáis interesados en participar en alguno de estos cursos o deseáis más información sobre los mismos, podéis poneros directamente en contacto con CIM a través del teléfono 79 01 32 de Mondragón.

OSASUNA



Mendiz-mendi bailaraz-bailara

Anitz dira mendira joateko arrazoiak edo filosofiak. Gure arbasoek aintzinatik izan dute harreman estua mendiarekin, eskeintzen zituen errekursoak aprobetxatuz bizi bait zitezkeen. Komunikazio mailan, errepiderik ez zegoenez, mendietako sendak eta lepoak zeharkatuz ondoko bailaretako jendearekin bat egiten zuten.

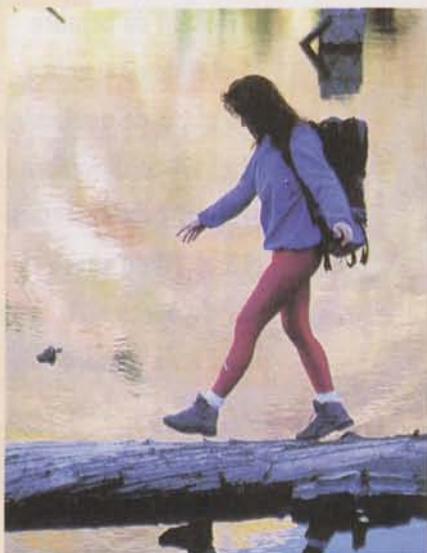
Gaur egun berriz, gizarte industrializatu honetan, askotxo dira bere aisialdiaz edo denbora libreaz gozatzeko mendia aukeratzen dutenak. Eta aukeraketa honetan perfil batzuk bereiz ditzakegu: batzuk tontorrera iritzi arte ez dute begirik altxatuko; Badaude mendiak eskeintzen dituen zailtasunik handienak gainditzea helburu dutenak, eta badaude ere paisaiatz eta naturaz gozatzu soilik ibiltzera joango direnak.

Azkenengo talde honi eskeiniko dizkiogu datozen gomendio eta akats hauek, txangoetan ahalik eta era osungarrienean gozatzeko.

Eta orain, botak jantzi, motxila bizkarrera eta goazen mendira, hori bai, gogoan izan mendian animaliak, landareak eta arbolak bizi direla. Beraz, errezpetuz eta ixiltasunez jokatu, heuren eremuan bait zaude.

Akatsak

- Ibilaldiaren desnibel eta iraupena norberaren egoera fisikoari ez egokitzea.
- Tontorrera heltzeak itxutzea, auspoa fortzatu eta "kea dariola" iriztea.
- Mendian barrena bakarrik ibiltzea. Edozein istripu edo zalantza gertatuta, lagun baten beharra izango dugu beti, egoerari irtenbide bat bilatzeko.
- Bideetatik kanpo ibiltzea. Lasterbide edo bide-zidorrak ez dira oso lagungarri gertatzen igoeretan, gainditu beharreko desnibela berdina bait da.



Gomendioak

- Mendian oinarrizko ekintza ibiltzea denez, oinetako aproposen aukeraketa ezinbestekoa da. - Negurako, narruzko bota altuak, eta uda parte honetan berriz, "trekking"-eko botak jantziko ditugu.

Eta ez dezagun ahaztu beste gauza bat, bota estreinatuta berriek orpo aldean babak sortizaketela, beraz, oinaren forma egin arte ez ditzagun ibilaldi luzeegiak egin, poliki, poliki hasi guztiz eroso sentitu arte.

- Ez abiatu ordu askotarako igoera egitera eguraldia ona segurua ez baldin bada. Eguraldi txarrak laban-

ka bihur dezake biderik arrunt eta sinplea. Denbora aldatzen doanean, jakin behar izaten da atzera egiten, eguraldi txarra gainera etorri baino lehenago.

- Goizean goiz irtenda, hobeto aprobetxatuko dugu goizeko freskura eta urrutiko bistak bereiztuko ditugu.
- Ordu askotako ibilaldia egiteko asmoaz bazaude, uraz eta janariz ondo hornitu eta alde zurretik eguraldiaren berri jakin.
- Baso eta arbantzarako pistak utzi eta senda zaharretatik ibili, desagertu ez daitezen lagunduko duzu eta.
- Paso amilkorretan, kontu handiz ibili azpian ditugun mendizaleengana harriak ez botatzeko. Egoera honetan, ahal dugun neurrian BATERA joan behar dugu.
- Makilaren erabilpena gomendatzen da, batipat jaitziera maldatsu eta labainkorretan edota sasiz jositako bide zaharren bati jarraitzeko orduan.
- Eguzkiaren distiraren kontrako txanoa eta betaurrekoak erabili.

SUS INGRESOS PROVENIENTES DE PROYECTOS REALIZADOS PARA EMPRESAS SE INCREMENTARON UN 13,7% RESPECTO AL EJERCICIO ANTERIOR.

IKERLAN incrementa su colaboración con la industria

IKERLAN alcanzó en 1995 un volumen de ingresos de 1300 millones de pesetas, de los cuales 820 correspondieron a proyectos de I+D bajo contrato, quintuplicando los 170 millones de 1985.

El Centro de Investigaciones Tecnológicas IKERLAN, especializado en Mecatrónica, superó las previsiones de su plan de gestión 1995 al alcanzar un volumen de ingresos de 1300 millones de pesetas.

Asimismo, durante el pasado ejercicio se confirmó la trayectoria de colaboración que IKERLAN mantiene con la industria, ya que los ingresos provenientes directamente de empresas se incrementaron en un 13,7% en relación al año 1994.

Entre las colaboraciones empresariales llevadas a cabo a lo largo de 1995, hay que destacar su participación en el sistema de planificación del transporte ferroviario desarrollado por Metro-Bilbao y basado en otro realizado por Eusko Trenbideak; los nuevos productos Maior-Domo desarrollado por Fagor Electrodomésticos; el control vectorial de par de motores asíncronos llevado a cabo por Ingelectric-Team; y el lavavajillas industrial con calentamiento de agua a gas desarrollado por Fagor Industrial.



Ikerlan ha colaborado en el desarrollo del "Sistema Integrado de Planificación Ferroviaria del Transporte Ferroviario" de Bilbao.

Proyectos genéricos

La actividad correspondiente a los proyectos de investigación genérica y estratégica, financiados por el Gobierno Vasco, alcanzó un total de 374 millones de pesetas, siendo su objetivo primordial la profundización y adquisición de nuevos conocimientos en las áreas tecnológicas de especialidad del Centro.

A lo largo de 1995 se trabajó en 15 proyectos genéricos, 9 proyectos internacionales, 75 proyectos industriales y 26 estudios, atendiendo a una demanda multisectorial, con campos de aplicación tan diversos como: sistemas de control de ascensores, regulación digital de motores, domótica, sistemas de pago automático, inspección mediante visión artificial, electrónica para el espacio, reingeniería de procesos pro-

ductivos, robótica móvil, quemadores cerámicos...

"LÓGICA BORROSA"

Una nueva tecnología en la que IKERLAN está trabajando los últimos años es la llamada "Lógica borrosa o «fuzzy»" de la que se han realizado algunas aplicaciones industriales y que ha dado lugar a la edición del libro "Sistemas de control basado en lógica borrosa: Fuzzy Control" en colaboración con la compañía japonesa Omron Electronics.

Asimismo, investigadores de IKERLAN han participado en una exhibición sobre lógica borrosa celebrada en Yokohama (Japón) con el trabajo realizado en el vehículo experimental autónomo VEA-1, habiendo obtenido una mención de mérito por la singularidad del sistema de navegación basado en un control «fuzzy».

El Grupo Eroski amplía su capital social en 3.180 millones de pesetas



El Grupo Eroski, a través de su sociedad de cartera Erosmer, acordó el mes pasado ampliar su capital

social en 3180 millones de pesetas. El plazo de la suscripción del capital a desembolsar por los socios que acuden a la

ampliación finaliza este próximo verano.

Una parte importante de esta nueva ampliación de capital se destinará a los proyectos de centros comerciales en curso, muchos de los cuales abrirán sus puertas en próximo año 1997, como los de Valladolid, Madrid, Elche, Tarragona y San Donostia.

La composición accionarial de la sociedad después de la ampliación se configurará de la siguiente manera: CECOSA (52,41%), ONCE (11,03%), Argentaria (9,64%), BBK (9,48%), Lagun-Aro-MCC (9,33%), las cooperativas italianas GDE (4,39%) y KUTXA (3,72%).

EROSKI incorpora 230 trabajadores de Sebastian de la Fuente como cooperativistas

La cooperativa Eroski formalizó el pasado mes de junio la compra de Sebastian de la Fuente S.A. (SF). Esta operación conlleva la incorporación de 230 nuevos aspirantes a socio, y un total de 55 nuevos establecimientos, mayoritariamente ubicados en Bizkaia. Asimismo, esta firma culmina más de tres meses de trabajo conjunto entre la cooperativa, el Grupo BBV como antiguo propietario de SF y los trabajadores de SF de cara a alcanzar un acuerdo que ofrezca una garantía de continuidad

de empleo para los trabajadores que así lo han manifestado y una viabilidad empresarial a la propia red comercial de SF.

Según los datos presentados para la firma de este acuerdo, las ventas de SF del ejercicio 1995 fueron aproximadamente de 10.000 millones de pesetas. Los 230 nuevos aspirantes realizarán su aportación de capital cifrada en 1.068.897 pesetas a lo largo del plazo estipulado en la normativa de la Cooperativa, pasando a integrarse en Eroski, en un plazo máxi-

mo de 6 meses, momento en el que dispondrán de los mismos derechos que cualquiera de los más de 3500 socios trabajadores actuales.

Todas las partes afectadas -Eroski S. Coop., Grupo BBV, y trabajadores de SF-, han mostrado su satisfacción por haber alcanzado un acuerdo que garantiza tanto la continuidad de empleo como la viabilidad de la red comercial. Asimismo, todos los sindicatos presentes en SF han mostrado su unánime conformidad con esta operación.

El Grupo Eroski ha creado 3.441 empleos en su primer quinquenio de actividad

Gracias a los 114.223 millones de pesetas invertidos en el período 91/95, el Grupo Eroski ha creado 3.441 nuevos puestos de trabajo en el quinquenio, con lo que la plantilla total asciende a 9.763 trabajadores a finales del ejercicio 1995.

Las ventas realizadas en 1995 se elevan a 304.283 millones de pesetas, lo que le sitúa en el tercer lugar del ranking de las empresas de distribución alimentaria en el Estado español, habiendo duplicado prácticamente su cifra de negocio en dicho quinquenio.

Estos son algunos de los datos que figuran en la memoria 95 que recientemente ha publicado y que confirman al Grupo Eroski como la primera empresa española de la distribución alimentaria.

El esfuerzo inversor realizado llevado a cabo se refleja en una red comercial que alcanza 37 hipermercados Eroski y Maxi, y 211 supermercados propios Consum, lo que ha supuesto la apertura de 28 hipermercados y 33 supercados en sus primeros cinco años de existencia.

La calidad y el consumidor

El laboratorio propio de Eroski ha realizado un total de 4389 análisis a lo largo de 1995, centrados principal-

sis de productos de marca Eroski; los 1.207 de aseguramiento de la calidad de las instalaciones y de los procedimientos de trabajo; y finalmente, los 288 análisis comparativos para la publicación de las revistas dirigidas al consumidor.

Asimismo, el grupo Eroski ha invertido en el quinquenio 1991-95 cerca de 2.000 millones de pesetas en acciones formativas e informativas dirigidas al consumidor. Esta cifra ascendió a 492 millones de pesetas en el último ejercicio.

Por último, en esta memoria también se hace una referencia al éxito obtenido con la exposición itinerante "Ecoconsum Alimentación 2000" que recibió cerca de 130.000 visitantes el año pasado. Los más de 17.000 escolares participantes en los Talleres de Consumo, los 18.000 consumidores adultos partici-

pantes en las aulas formativas de Consumo y jornadas de Amas de Casa son otras e las acciones concretas organizadas por el grupo Eroski. Asimismo, destacan los 2.100.000 ejemplares de las publicaciones informativas dirigidas al consumidor distribuidas entre las familias.



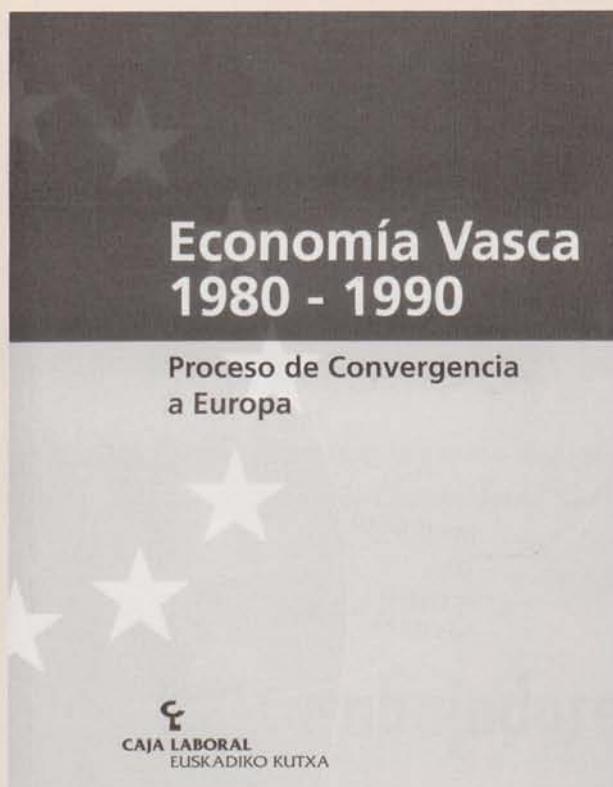
mente en los productos de marca Eroski y en toda la gama de productos frescos que comercializa.

En un desglose más detallado destacan los 1.516 análisis llevados a cabo en el marco del programa de calidad de la ternera natural bajo la marca "Saboree lo natural"; los 1.378 análi-

Economía Vasca 1980-1990

El Departamento de Estudios de Caja Laboral ha publicado recientemente el libro "Economía Vasca 1980-1990. Proceso de Convergencia a Europa", en el que analiza la evolución de la economía vasca en la década de los ochenta y primeros años noventa a partir del comportamiento de las principales variables del sector real de la economía.

El objetivo final de este trabajo es aportar elementos de análisis sobre la posición actual de nuestra economía que permitan identificar los puntos fuertes y débiles de la misma en relación con nuestro entorno inmediato, así como tratar de establecer las causas de la evolución registrada.



El trabajo se divide en tres partes: la primera analiza la estructura productiva vasca; la segunda aborda nuestras relaciones de intercambio con el exterior; y ya en la tercera se detallan las relaciones entre agentes económicos. El objetivo es, en todos los casos, analizar las tendencias a medio plazo y examinar los cambios que se hayan producido.

Con objeto de facilitar la lectura, este libro incluye también un capítulo introductorio en el que se resumen las principales conclusiones obtenidas en el estudio y se

compara a grandes rasgos la evolución de la economía vasca con la de las economías europeas.

Estimado lector/a:

Queremos hacer mejor nuestra revista. Y para ello sólo necesitamos tus comentarios, críticas y sugerencias. Nos gustaría saber qué opinas. Escríbenos a:

Irakurle agurgarria:

TU aldizkaria hobeto egitea nahi dugu. Eta horretarako zeure komentario, kritika nahiz sugerentziak beharrezkoak ditugu. Zeure iritzia ezagutzea gustatuko litzaiguke. Idatziguzu hona:

**TU Lankide
Aozaraza Auzoa z/g
20550 Aretxabaleta. GIPUZKOA**

El nuevo Centro de Empresas Innovadoras está gestionado por Saiolan, que se encargará del lanzamiento y desarrollo de nuevas empresas.

Constituido el CEI-Saiolan de Arrasate

El pasado día 5 de julio se constituyó el Centro de Empresas Innovadoras (CEI-Saiolan) de Arrasate en un acto celebrado en el Salón de Plenos de la casa consistorial de la villa cerrajera.

A la presentación del CEI-Saiolan, presidida por el alcalde Xabier Zubizarreta, acudieron todos los representantes de las empresas e instituciones que forman el CEI-Saiolan. Román Sudupe, diputado general de Gipuzkoa; Javier Retegui, consejero de Industria del Gobierno Vasco; Guillermo Etxenike, diputado de Economía; Antonio Cancelo, presidente de MCC; y representantes de Saiolan, APRI, ULMA S. Coop., Cegasa, JMA, Ikerlan y Mondragón Eskola Politeknikoa estuvieron presentes en este acto.

Objeto del CEI

El nuevo CEI-Saiolan, del que todavía se desconoce su ubicación definitiva, es un instrumento de desarrollo empresarial que actúa descubriendo potenciales emprendedores y proyectos empresariales que sirvan de base para el lanzamiento de nuevas actividades, tanto en forma de nuevas empresas como mediante el desarrollo de empresas existentes.



Su ámbito de actuación será en principio el de la Comunidad Autónoma del País Vasco, aunque previsiblemente primarán los proyectos de su área de influencia geográfica más próxima.

Respecto a su público objetivo se pueden diferenciar los siguientes segmentos: jóvenes postgrados, emprendedores con experiencia empresarial, cooperativas de MCC, otras empresas del sector privado y organismos y empresas públicas.

Respecto al nivel tecnológico del CEI-Saiolan, entendiendo como tal el conjunto de conocimientos, metodologías y experiencia acumulados por sus monitores, puede afirmarse que parte de una base muy sólida, al estar asentando en el centro de ingeniería de Mondragón Eskola Politeknikoa y contar con el

soporte de IKERLAN, uno de los socios fundadores, además del potencial actual y futuro de Mondragón Unibertsitatea.

La empresa encargada de la gestión de este nuevo Centro será Saiolan. Precisamente la creación de empresas con expectativas de futuro es una de las mayores responsabilidades a las que históricamente se ha enfrentado Saiolan, y que incide en la parte esencial de su misión, conjuntamente con la formación integral que se imparte a los

jóvenes emprendedores para el desarrollo del proyecto empresarial.

El modelo de actuación del CEI-Saiolan será el desarrollado por Saiolan a lo largo de su existencia, el cual comporta un ciclo de trabajo que en su fórmula más extensa incluye las siguientes fases: motivación y generación de ideas, formación, desarrollo del proyecto de empresa, constitución y lanzamiento, y desarrollo y consolidación, siendo esta última fase la más estrechamente relacionada con el Centro.

En la actualidad Saiolan gestiona más de una veintena de nuevos proyectos de empresa y en sus 12 años de historia ha lanzado más de 30 empresas, que son realidades consolidadas actualmente.

Lleva casi una docena de años trajinando con los platos, de la cocina al comedor y del comedor a la cocina. Su mayor ilusión es ver a los comensales satisfechos.

J. M. F.

¿Quieres que te saque un café antes de empezar?

¡Vaya comienzo! Así da gusto. Un cortado, por favor.

Marchando.

¿Alguna condición previa?

Que me saques guapa en la foto. La presencia es muy importante. Ya sabes, "una imagen vale más que cien palabras".

Creo que son mil.

Pues mira, me he quedado corta.

¿Algo más?

Que no figure la edad que tengo.

Eso está hecho. ¿Cuántos años llevas en el oficio?

¡Uff! Muchos, muchos. Comencé a los 14; así que imagínate.

¡Jesús! tampoco es para tanto. Y ¿cómo te iniciaste?

Sirviendo en un bar. Después me casé, con 25 años, y al tener el primer hijo tuve que dejarlo una temporada porque no podía ni atender al hijo ni estar con el marido.

¿Y de allí?

De allí a casa, a la buena vida. Estuve en "excedencia" algún tiempo, hasta que el primer hijo cumplió



Txaro Hidalgo

Camarera de OTALORA

dos años, que volví a trabajar los fines de semana en restaurantes. Y ya después a Otalora, donde llevo algo más de 11 años.

Lo de ser camarera ¿fue vocacional?

¡Qué va! Fue una manera de empezar a ganarse la vida como otra cualquiera.

Pero acaba gustando. ¿O no?

Pues sí. Si ahora me llevan a una fábrica se me cae el alma. Estoy muy a gusto. Yo, camarera.

¿Qué es lo más ingrato?

Que el cliente haga reclamaciones.

Supongo que te sacarán los colores, como a cualquier camarera/o.

Pues no. Es difícil que a la Txaro le saquen los colores.

Y qué pasa si los comensales son ingleses.

¡Pues me arreglo de maravilla! Les enseño los platos, a través de intérpretes, o simplemente recorro al lenguaje de los gestos... ¡A la hora de comer no hay problemas de comunicación!

¿La enfermera es al médico lo que la camarera al cocinero?

Tienen en común que para hacer una buena "faena" han de trabajar en equipo.

Y en general ¿cómo come la gente?

Hay de todo, pero en general creo que se quedan muy a gusto.

¿Servir o que te sirvan?

Servir, sin lugar a dudas.

¿Aficiones?

Vivir tranquila, nada en particular. Pasear los domingos, una cena de cuando en cuando... La clave está en la conformidad.

¿Y vicios?

Ninguno. Acaso el trabajo.

¿Y en vacaciones?

A un pueblecito al lado de Marbella. Salgo el día 4 y vuelvo el día 18. En avión. Tengo un marido maravilloso.

Pues felices vacaciones, Txaro.

Lo mismo digo.

"La clave está en la conformidad"



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA