

# TU

L A N K I D E

evolución  
de MCC

**EL GRUPO INDUSTRIAL  
VENDE 86.000 MILLONES  
EN EL PRIMER CUATRIMESTRE**

**antzinakoak  
FORJARIAK**

# OTROS RETOS



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),  
revista fundada por el padre José M.<sup>o</sup>  
Arizmendi en setiembre de 1960

**EDITA:**

OTALORA

(Consejo General MCC)

Azatzta, 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Teléfono: (943) 79 79 99

Fax: (943) 77 07 88

**DIRECTOR:**

Javier Marcos.

**CONSEJO DE REDACCIÓN:**

**Presidente:**

José M.<sup>o</sup> Ormaechea

**Consejeros:**

José M.<sup>o</sup> Larrañaga.

Jesús Goienetxe.

Rafael Amozarrain.

Carmelo Urdangarin.

José Luis Rubio.

Juan Leibar.

José Ramón Elorza.

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN:**

José Antonio Martínez Esquíroz.

**IMPRIME:**

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



# Errentagarritasunaren erronka



Gure kooperatibak, edozein enpresetan gertatzen den bezala, errentagarriak behar dira izan. Hain zuzen, hori da gure kooperatibek gaur egun duten erronkarik gogorrenetarikoa. Nola lortu? Hortxe galdera.

## ¿Sabemos gestionar personas?



La gestión adecuada del «recurso inteligente» es otro de los grandes retos de la empresa de hoy.

Más si cabe en nuestras cooperativas, que por definición son sociedades de personas.

El desafío pasa por dar un salto cualitativo en el desarrollo de la participación de los socios en el trabajo.

**Evolución de MCC**  
**El Grupo Industrial**  
**vende 86.000 millones**  
**en el primer**  
**cuatrimestre del**  
**ejercicio**

Al finalizar el mes de abril las ventas del Grupo Industrial crecieron un 11% respecto al mismo período del ejercicio anterior, y las exportaciones ya representan el 42% de las ventas totales.

Por su parte tanto Caja Laboral como Lagun Aro evolucionan positivamente, consiguiendo unos resultados superiores a los estimados en sus planes de gestión.

## “Mondragón Unibertsitatea”

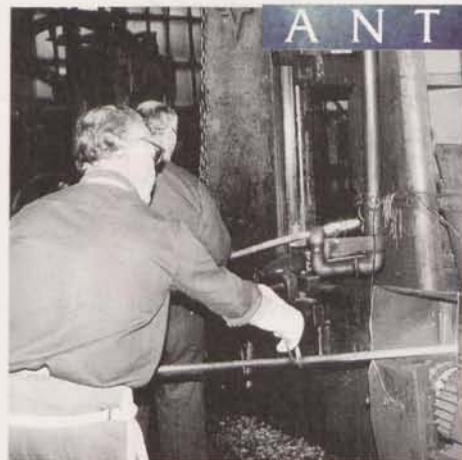
Mondragón Eskola Politeknikoak, Oñatiko Enpresa Eskola Teknikoak eta Eskoriatzako Irakasle Eskolak dagoeneko proiektua aurkeztu dute Hezkuntza Sailean Mondragón Unibertsitatea sortzeko. Proiektuak sekulako oihartzuna izan du komunikabideetan.



## ANTZINAKOAK

### “FORJARIAK”

En nuestro país se han dominado desde hace siglos las tecnologías de obtención del hierro y su transformación. Esta actividad era desarrollada por los forjadores, que tradicionalmente han constituido un grupo de especialistas diferenciado, cuyo trabajo se desarrolla en adversas condiciones de trabajo.



## MCCren prentsaurrekoa

MCCk 37.886 milioi pezetako mozkinak eduki zituen eta 1,2 bilioi pezetako aktiboaz bukatu zuen iazko ekitaldia. Aurtengo ekitaldirako 42.000 milioi pezetatik gora irabaztea aurrirakusten da.



### Fagor presentó la caldera más pequeña del mundo

Fagor ha presentado recientemente la caldera de calefacción a gas más pequeña del mundo. Toda una novedad, que además de su tamaño ofrece otras prestaciones excelentes.



38

## sumario

*editorial* 4

Mentalidad previsora

*en portada* 5

El bienestar de cada uno.....5

El reto de la rentabilidad ....10

La gestión de personas .....13

Kooperazioaren kultura .....16

*evolución de MCC* 20

*lagun-aro* 24

*3ª edad* 25

*aula cooperativa* 26

*antzinakoak* 27

*estrategias de empresa* 30

*begi belarri* 32

*colaboraciones* 35

*kooperatibetako berriak* 37

**N**ada se puede hacer correctamente si antes no se ha previsto, excepto aquello que los demás hacen por nosotros, pero entonces son otros los que han pensado en lugar nuestro. Esta idea viene a cuento de la orientación que hemos dado en mayo y junio a esta revista bajo el desmesurado y desgastado título de "los retos del 2000". Efectivamente, la mejora continua glosando la idea de que "en el conocimiento está nuestra fortaleza" o que "una empresa que se mantiene competitiva se mantiene en crecimiento", o el proyecto de que "para el año 2000 contemos con 30 plantas productivas en el exterior" cuando se habla de la internacionalización, son

tres previsiones sólo definidas en el sentimiento. En este número -mes de junio- damos otro paso. Hablamos de las tendencias del Estado de bienestar, de la gestión de las personas, de la cultura de la cooperativa donde se afirma que se trata "de compartir democráticamente los objetivos", para recalcar en "otros retos" donde se sitúa "la rentabilidad en el primer plano de las preocupaciones".

Bien, lo realizado es un esbozo de previsión; más un deseo sentencioso que un proyecto en sentido estricto. Y probablemente eso es lo que se pedía. Y, sin embargo, estas son las líneas maestras de lo que se desea hacer. Ahora hace falta poner manos a la obra para que se transformen en realidad. Cuando se hacen este tipo de afirmaciones sólo se están utilizando ideas que hacen de conformadoras de la mentalidad. No llegan aún a ser proyectos que requerirían estudios muy concretos para que pudieran casar las cifras y los plazos en un concierto

coherente de hipótesis. Tampoco en este caso se hubiesen llegado a cumplir los objetivos. Estos requieren que se actúe y se pongan en práctica los planes. Hay quien dice que "sin la acción el mundo seguiría siendo una idea" y seguramente tiene razón.

Lo que sí parece advertirse, al margen de la oportunidad de esta especie de encuesta a determinados técnicos y directivos de MCC, es la voluntad de cambio. Brota como denominador común el deseo de interpretar el futuro y de acercarnos a él con nueva mentalidad. Y es que aunque el proceso de

cambio jamás se detiene más que en sociedades excesivamente conservadoras, en el caso de MCC se están percibiendo ciertas sensaciones orientadas hacia la mutación de los comportamientos y de las líneas maestras de actuación.

De momento, lo que desde el TU venimos haciendo es crear una mentalidad previsor. Es aquella que cuando en una comunidad de intereses se desea edificar algo, se sitúa en la fase inicial de elaboración del "programa de necesidades". Una vez sabido lo que se desea, se hace el proyecto. Y luego se construye de modo que responda a las necesidades que se detectan y que se desea cubrir. Pero ahora sólo se pretende crear una mentalidad que sensibilice a todos los socios, de modo que participen desde el origen en el conocimiento de las cosas que se desean hacer por MCC más allá del año 2000, y que por la fuerza de los hechos, y de forma prioritaria, les va a afectar.

**TU**

## Mentalidad previsor

El autor analiza el **futuro** de las **pensiones** en Lagun-Aro. Se muestra partidario de **flexibilizar** nuestro sistema y dar entrada en él a otros miembros de MCC que no sean socios de trabajo de las cooperativas asociadas.

# El bienestar de cada uno

JOSÉ M<sup>º</sup> ORMAECHEA

Los gobiernos que practican una economía liberal se dice que hacen menor el Estado. Los gobiernos socialistas, por el contrario, lo hacen mayor. Para evaluar el "grosor" del Estado el referente más utilizado es su Presupuesto General. Cuanto mayor es, en relación a todo el Producto Interior Bruto Producido (PIB), el Estado asume más competencias; es, en términos algo toscos, mayor. Ya se manejan algunas cifras

como extremos o límites que se van consagrando. Se supone que si el gasto público se acerca o se halla debajo del 30% del PIB las instituciones públicas -ya sean centrales o periféricas- dejan gran parte de las actividades en manos privadas, y si se acercan al 60% o lo rebasan, la gestión pública es alta, muy alta, y pretende abordar intensamente la cobertura de necesidades de los ciudadanos.

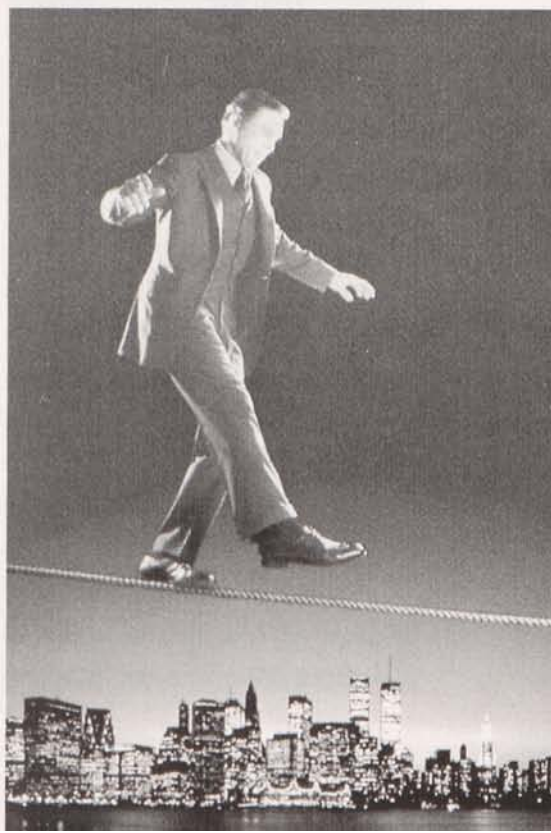
En España, el Proyecto de Presu-

puestos Generales del Estado para el pasado año 1995 previó que se llegara a un PIB de 68,3 billones de pesetas y que los gastos públicos llegasen a:

GASTOS PUBLICOS DEL ESTADO		
<b>Estado</b>	<b>14.515.615</b>	<b>49,0%</b>
<b>Organismos Autónomos</b>	<b>4.294.159</b>	<b>14,5%</b>
<b>Seguridad Social</b>	<b>10.657.006</b>	<b>36,0%</b>
<b>Entes Públicos</b>	<b>153.375</b>	<b>0,5%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>29.620.145</b>	<b>100,0%</b>

(\*) En millones de pesetas

De este proyecto, que ha debido cumplirse con bastante exactitud, se infiere que los "gastos generales del Estado" han llegado al 43,4% del PIB encajado, casi en el centro, en ese intervalo del 30 al 60% antes señalado.



## Los gastos sociales

En cuanto a los gastos sociales, aquellos que cumplen una de las exigencias del Estado que trataría de lograr una mejor distribución de la renta y de que un bienestar mínimo llegue a todos los ciudadanos, se proyectaba que fuese para 1995 el siguiente:

GASTOS SOCIALES 1995		
<b>1. Seguridad Social</b>		
Pensiones	6.398.256	59,2%
Otras retribuciones de la Seguridad Social	663.745	6,1%
Asistencia Sanitaria	3.311.131	30,6%
Servicios Sociales	250.977	2,3%
Recaudación e información	184.001	1,8%
<b>Semitotal Seguridad Social</b>	<b>10.808.001</b>	<b>100,0%</b>
	75,5%	
<b>2. Empleo</b>		
Protección al desempleo	2.020.800	85,0%
Fomento del empleo	356.000	15,0%
<b>Semitotal Empleo</b>	<b>2.376.800</b>	<b>100,0%</b>
	16,5%	
<b>3. Otros Servicios Sociales</b>		
Vivienda	113.900	9,5%
Educación	1.089.300	90,5%
<b>Semitotal Otros Servicios Sociales</b>	<b>1.203.200</b>	<b>100,0%</b>
	8,0%	
<b>TOTAL</b>	<b>14.388.100</b>	<b>100,0%</b>

(\*) En millones de pesetas

Como puede verse, la Seguridad Social cubre sólo una parte del presupuesto destinado a atenciones que tienden a generar un bienestar general compartido. Los 14,4 billones que se destinaron en 1995 prácticamente llegarán al 50% de todo el presupuesto de gastos y es, a su vez, el 22% del PIB. Con estos datos tenemos una imagen cercana de lo que ocurre en España y me parece que es la base de la que hay que partir para paulatinamente posar las ideas en lo que pueden ser las pensiones, sobre las que tanto se habla ahora, pensando en el próximo siglo: en los próximos 30 a 40 años.

### Las pensiones en el consumo del gasto social

Una vez examinado el Presupuesto del Estado y de lo que de él se destina al gasto social, nos interesa descender al área de las pensiones. En España existían al finalizar 1995, 7.032.803 pensionistas; 3.300.454 lo son de jubilación, 1.687.418 son de invalidez, 1.835.320 son por viudedad y 209.611 suman los beneficiarios de orfandad y otras ayudas familiares. El gasto total real en 1995 se habrá elevado, según la "Seguridad Social en el umbral del siglo XXI" del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a 6.220.000 millones de pesetas, gasto que representa el 9,06% sobre el PIB. Como se puede inferir, la pensión media anual es de 885.000 pesetas, que equivale a 63.214 pesetas por cada una de las 14 mensualidades que pagan los distintos Regímenes de la Seguridad Social. Es mayor la pen-

sión media de jubilación -que llega a 69.234 pesetas mensuales y es el 107% del "salario mínimo interprofesional (SMI)- que la pensión de viudedad que, sólo alcanza 43.815 pesetas mensuales, el 67,5% del mismo SMI que rige para 1996.

Para seguir el curso del análisis, a través del cual habría que llegar a hacer una propuesta hipotética de lo que pueden ser las pensiones en el futuro, sólo vale la pena ceñirse al examen de las pensiones "nudo gordiano" de la Seguridad Social y que son los gastos públicos que ponen en aprieto los presupuesto del Estado en todos los países. Por cuanto atañe al desempleo, en España no existe más remedio que avanzar por la senda de la competitividad y disminuir las tasas que doblan a las europeas. Y en lo que concierne a la Sanidad, no debe centrarse tanto en reducir el gasto sino en ser más eficiente en este gasto. En cualquier caso, su análisis no es el objeto de este artículo que se concibe para analizar las pensiones, la más cara de las prestaciones, la que más se dispara al alza y la más difícil de controlar a largo plazo.

### Las pensiones en Lagun-Aro

Las pensiones medias de quienes son afiliados a Lagun-Aro son mucho mayores, aproximadamente -según los cálculos realizados con los datos de la Memoria 1995- pueden llegar al 230-250% de esa pensión media





de 885.000 pesetas que hemos calculado en el punto anterior que reciben los pensionistas en la Seguridad Social. Habría que tener en cuenta que Lagun-Aro es, relativamente, una mutua joven, en la que las jubilaciones han comenzado recientemente a intensificarse. Y, sin embargo, es notorio, pese a esa realidad derivada de la antigüedad, que los pensionistas de Lagun-Aro que han cotizado durante 30 años de vida gozan de unas pensiones manifiestamente altas.

Para probar esta afirmación, hecha "a priori", hemos estudiado un caso práctico. Se trata de ejemplificar la idea a través de un socio que tiene el índice 2, que casi iguala al medio de todo el censo. Ha cubierto los 30 años en Lagun-Aro y los 35 de la Mutualidad de Autónomos (o Seguridad Social) y, al jubilarse este año 1996, el índice que sirve de base para calcular la pensión alcanza el valor medio 1,85. Establezcamos dos fases: la primera, al momento de jubilarse; la segunda, cuando han pasado diez años. Nos interesa conocer cuál va a ser la rela-

ción entre lo que percibía trabajando y su primera pensión, y deseamos, además, saber cuál es esta relación cuando pasen diez años, después de la fecha de la jubilación, allá en el año 2007.

Los resultados, con hipótesis de un 3% en la inflación -cifra que todos los estudios prometen- y un 4% de crecimiento en los anticipos laborales, nos lleva a estas conclusiones sintéticas:

- El socio que se jubile con estas bases cobrará el primer año de pensionista el 80,4% de lo que cobraba hallándose en activo; considerando lo percibido en términos netos, después de la retención por IRPF.
- El mismo socio al transcurrir diez años tendrá el año 2007 una pensión neta, después de IRPF, del 70,1%.

Es decir, al jubilarse perdería un 20% aproximadamente de la remuneración disponible que tenía siendo activo y el 70% aproximadamente al transcurrir diez años, momento en el que habrá perdido el 30% de sus ingresos. Nos parece una situación satisfactoria. Para completar el análisis hay que añadir que los índices menores, entre el 2 y el 1, mejorarán estos porcentajes, más cuando menores sean y, al revés, cuando aumentan de 2 a 6, por ejemplo, se reducen mucho y pueden llegar a que su pensión al jubilarse sólo llegue al 50-60% de la que tenían siendo activos, dependiendo en gran parte del índice medio que le resulte a cada socio en los años que sirvan a Lagun-Aro para calcular su pensión.

Lo mismo que hemos formulado esta hipótesis sobre un socio con índice 2, al que le resulta un 1,85 de media para calcular su pensión, se puede hacer con otras situaciones particulares y es recomendable que cada uno haga la suya.

### Las pensiones en el Estado de Bienestar

Progresivamente las pensiones van exigiendo una mayor participación del Producto Interior Bruto (PIB). Si en 1985 consumía su 7,52%, en 1995 ya ha absorbido el 9,06%, el 20% más. Y, sin embargo, las pensiones son la pieza maestra del Estado del bienestar y, sobre todo, el Estado de bienestar es la mayor conquista de la democracia. Por consiguiente este tema, al que se le dan tantas vueltas, nadie lo va a encausar de forma que se produzca una reducción sensible y que sobre todo afecte a la mayoría de los ciudadanos. Es evidente que las ayudas con cargo al erario público, cuya recaudación se realiza con el apoyo de todos los ciudadanos en función de su respectiva capacidad económica -cuando no se hurtan ingresos, lo que se hace con harta frecuencia- no van a desaparecer. La voluntad nacida de los gobiernos laboristas británicos de la posguerra europea, enunciada pomposamente con la enseña "desde la cuna hasta la tumba", va a seguir existiendo. Otra cosa es con qué intensidad -como ahora se dice- porque al ritmo que lo está haciendo las pensiones va a "comerse" todo el presupuesto. La aplicación del Pacto de Toledo no resuelve plenamente el problema.

Pretende que el cálculo de las pensiones se haga en base a los salarios o sueldos por los que haya cotizado durante toda su vida de trabajo, lo que disminuiría, a largo plazo, un 10% de valor medio de todas las pensiones.

Pero no va a ser suficiente. La reflexión debe hacerse a través del análisis del origen de estas prestaciones que se diseñaron en épocas de mayor indigencia económica.

Ahora que la "renta per capita" se ha multiplicado por cuatro veces, el Estado de bienestar no puede cubrir niveles de vida de la calidad que disfrutaban quienes obtienen mayores ingresos. Muchos cotizantes que generarán las pensiones más altas cubren sus necesidades generales más perentorias con el 40 ó 50% de sus ingresos y el resto lo dedican a optimizar sus vacaciones, a gastos suntuarios, a doble vivienda o a ahorrar: en todos los casos los dedican a consumos prescindibles. Habría que hacer la observación de que, aunque aparentemente, la pensión más alta, fijada en 277.000 pesetas mensuales para 1997, no parece exagerada, es 4,27 veces superior al Salario Mínimo Interprofesional. Lo normal será que, a largo plazo, el Estado de bienestar recorte las prestaciones por la cúspide, bien acotando la escala de las pensiones, o bien haciendo, por ejemplo, que a partir de las pensiones que superen el doble del "salario mínimo interprofesional" no se revaloricen al ritmo del coste de vida, aunque sí lo hagan las que se hallen por debajo. Si se produjera alguna de estas reducciones es cuan-

do entraría en juego la actuación individual de cada uno para compensar, con su propio ahorro y opción individual, el escaso importe relativo de las pensiones que cada ciudadano recibirá con cargo al Estado, y será él, quien deberá detraer de su propio peculio y en función de su propio plan de vida económica, una parte de sus ingresos para subvenir, al jubilarse, lo que el Estado de bienestar no podrá otorgarle.

En realidad se debe lograr que las pensiones con cargo a la Seguridad Social no desborden el 10% del PIB, ni el 20% como máximo del presupuesto del Estado porque al traspasar estos límites se estaría poniendo en peligro el propio Estado y por tanto todo el sistema. Los estudios que se han realizado, en general, son amenazantes, si se excluye el que ha elaborado el propio Ministerio de Trabajo. En sus cálculos, el análisis del Ministerio viene a decir sintéticamente que si las revalorizaciones se hacen según el IPC y con un 2% del crecimiento del PIB, en el año 2030 el gasto en pensiones alcanzará el 11,2% del PIB, pero si creciera el 2,50% la riqueza, en ese caso, en el año 2030 todas las pensiones equivaldrán al 9,5% del tan reiterado PIB. A mayor riqueza generada, mayor capacidad de afrontar el pago de las pensiones.

Habría que advertir que hay dos aspectos de este tema que, al mediar en los análisis, tienden a hacer menos clara la cuestión. Uno es creer que por el sistema de capitalización esto no ocurriría. Es una discusión teórica que ya no puede aplicarse

porque harían falta aumentar 144 billones de pesetas según unos y hasta 170 billones según otros para cambiar de sistema. En cualquier caso, si alguien puede administrar las pensiones por el sistema de reparto son los Estados y, para confirmar esta tesis en todo el mundo, excepto en Chile, se utiliza ese sistema. El otro es el que se discute desde un



plano más ideológico, y plantea crear otras líneas de pensiones complementarias. Unos creen que deben ser públicas; otros, por el contrario, creen que deberían ser privadas. Y, sin embargo, no parece que deba centrarse ahí la discusión sino más bien en decidir con cargo a quién se establecen esas pensiones complementarias. Si con cargo al Presupuesto Público, que no podrá hacerlo, salvo creando un nuevo impuesto, o con cargo a la voluntad individual que a partir de ahora mismo viene observándose al intensificarse, desde su creación, en 1987, el volumen de los Fondos de Pensiones. Se calcula que en 1996 el crecimiento del consumo público



viene moviéndose por debajo del 1,8% pero la inversión en fondos privados ha crecido en el primer trimestre de este año 1,4 billones de pesetas. Esto parece ir en la línea de ahorrar e invertir desplazando del gasto parte de los ingresos con criterios de precaución a largo plazo. Y significa que entre las alternativas a emplear el dinero, el hacer provisio-



nes para el futuro gana adeptos en esa cultura generalizada, difusa pero cierta, que mueve el instinto de las economías domésticas.

### En Lagun-Aro, lo mismo

Nos hallamos en épocas de diversidad. La educación, el nivel de vida, la pérdida de fe en ideas fundamentalistas -la patria, la familia, la religión- está haciendo de cada uno un ser distinto, menos gregario y menos conducible por ritos o formas impuestas. Cada cual elige su modo de vivir y se aleja de convencionalismos. Entre otras cosas porque esto es posible en grandes estratos de la población europea, española y, aquí en Euskadi, con igual o mayor intensidad.

En Lagun-Aro, que va a hacer ahora 37 años que inició su vida social, bajo la condición del Servicio de Provisión, debe ocurrir lo mismo. Al comienzo, y aún ahora, para servir de sus prestaciones es necesario ser cooperativista, mejor joven, pertenecer, a los primeros años de ser fundada, al grupo asociado a Caja Laboral, y ajustarse todavía ahora a un modelo que debe relacionarse con los índices pertenecientes a los anticipos laborales que anualmente se calculan tanto para las cotizaciones como para las prestaciones. Si continuamos con la idea del respeto a la conciencia individual y el derecho a elegir que tienen las personas, el modelo de Lagun-Aro se deberá flexibilizar para que quepan en su sistema otras oportunidades y otros miembros de MCC que pueden ser cooperativistas o trabajadores por cuenta ajena y que deseen, por ejemplo, complementar sus prestaciones.

Lo mismo que MCC ha aceptado, para superar carencias operativas o instrumentales, incorporar o incorporarse a otros modelos de empresa, y Caja Laboral se ha abierto a conceder créditos a otras empresas e incluso a hacerlas socios, de acuerdo con la legislación vigente, Lagun-Aro tiene la necesidad de abrirse a la diversidad. Las fórmulas de 1959 se ajustaban a un espíritu rebosante de militancia cooperativa, que ha sido y sigue siendo clave. Y, para no parecer iconoclasta, los cálculos realizados en el punto anterior permiten pensar que la cobertura que se obtiene, en general, es suficiente en

términos de pensión. Sin embargo, el acceso al trabajo a edades más tardías, las jubilaciones anticipadas, los cambios en la estructura familiar y otras particularidades que cada afiliado tiene que considerar, deben reclamar nuestra atención. Nada debe obstar para que el sistema se flexibilice. ¿Por qué los afiliados no pueden ampliar sus aportaciones mensuales, anuales o circunstancialmente hechas por su cuenta a Lagun-Aro, en aras de que pueda elegir cada uno su propia pensión de acuerdo con el plan que se fije y la capacidad que sus anticipos laborales le permitan?

Trato de invocar la diversidad sin renunciar a ciertas pautas propias del compromiso clave de hacer más justa y participativa nuestra institución y sin lesionar los conceptos de cohesión y responsabilidad individual que siempre habría que salvar. Nos hallamos en tiempos en los que la distribución y modelo de bienestar tienen que elegirlo cada uno aunque el Estado prosiga sin decaer el sentido de la protección mínima creada por Bismarck a fines del siglo pasado, y de que, más adelante, a través de las formulaciones "keynesianas" se haya logrado dar un nuevo paso a través de aumentar el gasto público en solidaridad con las clases más desprotegidas. El futuro pasa por actualizar las instituciones que han de cambiar cuando las nuevas generaciones sienten su necesidad. Y eso puede lograrse sin afectar a los objetivos originarios, ni a su naturaleza esencial, ni al equilibrio de las reservas creadas.

TU

# El reto de la rentabilidad

En opinión de Antonio Cancelo la primera obligación social de cualquier **cooperativa** es la de ser **rentable**. En este sentido, el análisis del posicionamiento competitivo actual es uno de los factores claves para alcanzar **posiciones de liderazgo**. Asimismo, la identificación de las personas con la gestión y los fines de la empresa es otro aspecto de gran relevancia para hacer nuestra empresas más rentables.

**ANTONIO CANELO**, PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MCC

**N**os encontramos abocados a afrontar con éxito exigencias cada vez más imperativas derivadas de una economía mundializada en la que lo local resulta un marco insuficiente, incluso en el caso de mercados mucho más amplios que los nuestros. Verse confrontados a empresas de cualquier procedencia, tanto fuera como dentro hace necesario reajustar los modelos, convencidos de que el modo de hacer tradicional resulta insuficiente.

Entre las múltiples adecuaciones necesarias, algunas de gran calado,

se hace preciso adecuar la talla de las empresas a la de los competidores líderes de cada sector, estableciéndose además territorialmente en diversas zonas del mundo en las que los demás ya se encuentran o tienen planes para situarse.

## **Economía abierta**

Ciertamente los negocios de la Corporación se encuentran igualmente urgidos a entrar en el juego de una economía abierta, en cuyas reglas de actuación la exis-



tencia de comunidades políticas delimitadas por fronteras tienen cada vez menor relevancia, e incluso las diferencias culturales tienden a debilitarse.

Situarse en el mundo es necesario, incluso como opción de pervivencia, pero está claro que hacerlo adecuadamente va a exigir un nivel de recursos financieros bastante superior al de otras etapas en las que el marco de actuación suficiente era más limitado.

Hay que crear instrumentos y potenciar los existentes, tarea a la que estamos comprometidos y que deberá alcanzar frutos notables, pero no podemos olvidar que la parte fundamental de los recursos necesarios para financiar el desarrollo, internacional y local, deberá proceder de la generación interna de los negocios.

Y aquí, al hablar de rentabilidad desde la perspectiva global de la

Corporación, tenemos que admitir que no es la asignatura en la que habitualmente hemos obtenido las mejores calificaciones, aunque existan preclaros ejemplos individuales de bien hacer en este campo.

La cuenta de explotación agregada resiste aceptablemente la comparación con otras realidades similares, pero eso no la hace mejor de lo que es y en los niveles actuales

## La integración de las personas

**empresas y que debería otorgarnos algún punto diferencial en términos de rentabilidad, cual es el referido a la integración de las personas. Nosotros no tenemos que inventar una fórmula para que el trabajador se identifique con la empresa, porque en nuestro caso el trabajador es la empresa.**

**Pero esta identificación socio cooperativa, trabajador empresa, no puede reducirse al ámbito societario, antes al contrario debe impregnar todo el funcionamiento de la cooperativa, incluyendo ciertamente el área de la gestión. La diferenciación más trascendente en el futuro de las empresas se situará en el terreno de los conocimientos y sería un despilfarro inaceptable olvidar que todos los trabajadores piensan.**

**Dar cauce a la capacidad de aportación de todos los que componen la cooperativa es una exigencia del modelo, pero además es necesario para alcanzar la rentabilidad precisa que garantice el futuro.**

remunera insuficientemente los riesgos asumidos. La consecuencia es que, pese a la tradicional y encomiable política de distribución de los resultados, la consolidación del balance no alcanza los índices deseados.

## Rentabilidad y desarrollo

Hay que situar la rentabilidad en el primer plano de las preocupaciones, pero no sólo por los argumentos hasta ahora expuestos de palanca básica para financiar el desarrollo, sino porque, recurriendo a un lenguaje que deseo no se entienda desafiante, ser rentable es la primera obligación social de la cooperativa.

Espero que la afirmación aunque suene rotunda sea fácilmente explicable. En efecto, una cooperativa sin rentabilidad no genera riqueza, ten-

En nuestro modelo cooperativo existe un factor que supone un déficit para otras

**“Al hablar de rentabilidad desde la perspectiva global de la Corporación, tenemos que admitir que no es la asignatura en la que habitualmente hemos obtenido las mejores calificaciones, aunque existan preclaros ejemplos individuales de bien hacer en este campo”.**



drá que limitar su retribución al trabajo, reducir empleo, no retribuir al capital y si la situación no se reconduce, es decir empieza a ser rentable, acabará desapareciendo, con las nefastas secuelas de pérdida de trabajo para sus socios, del capital y deudas importantes con otros acreedores privados y públicos.

Parece por tanto que no resulta exagerada la afirmación de que la primera obliga-

ción de una cooperativa es ser rentable, lo que en definitiva no significa otra cosa que continuar siendo. A partir de aquí, de ser rentable, se plantean indudablemente otras exigencias que no son de este momento, aunque no me resista a apuntar que existe un deber de reinvertir los recursos generados en actividades, la propia y otras, que refuercen la creación de riqueza.

Siendo tan importante la rentabilidad, deberíamos preguntarnos si la configuración típica de la cuenta de explotación pone en el lugar que le corresponde a cada uno de los elementos que la configuran. Tengamos en cuenta que cualquiera que sea la terminología utilizada, excedentes, resultados o beneficios, éstos aparecen en la última línea, siempre como consecuencia final de otros componentes previos.

Teniendo en cuenta que los ingresos vienen determinados por el mercado, la primera deducción a realizar de los mismos deberían ser los resultados, al menos en el nivel mínimo necesario para que la coo-



perativa responda a sus exigencias básicas con lo que los excedentes adquirirían la naturaleza de gasto fijo. La resultante constituiría un monto con el que habría que retribuir al resto de los factores, que de esta manera quedarían subordinados a los excedentes, resaltando así los instrumentos sobre los que hay que gestionar.

Puede parecer que no se trata más que de un ejercicio dialéctico, ya que siempre existirán circunstancias de carácter coyuntural, que dificulten, e incluso impidan, durante algún período la consecución de resultados positivos. Pues bien, incluso en estos casos la teoría puede aportar elementos positivos, ya que expresa de manera más nítida que el esfuerzo debe centrarse en el ajuste de los costos, sin aceptar como a veces ocurre, con un cierto determinismo, que una variación negativa de la coyuntura lleva aparejada la disminución de los resultados.

La mejor manera de garantizar a largo plazo una retribución adecuada a los medios que la empresa

necesita en el desarrollo de su función es precisamente el obtener una rentabilidad suficiente y continuada.

El camino contrario consistente en mejorar la retribución de los medios a costa de aceptar una rentabilidad decreciente, no sólo actúa en contra de los intereses globales de la cooperativa sino

que a la larga deteriora la propia retribución de los medios que se trataba de satisfacer.

Conseguir que los mercados acepten pagar un precio remunerados por los bienes o servicios afectados, lo que mide el éxito de la cooperativa, exige con toda seguridad realizar ajustes en los modelos clásicos, siguiendo los conceptos recogidos en nuestro recientemente aprobado Modelo de Gestión.

Nuestros negocios deben alcanzar posiciones de liderazgo y en la búsqueda de este emplazamiento es necesario analizar la situación de partida, el posicionamiento competitivo, determinando con precisión cuales son los elementos de ventaja que diferencian a las empresas que hacen las cosas mejor que nosotros. Una vez detectados los factores diferenciados es absolutamente imprescindible querer incorporarlos a nuestra gestión, estableciendo procedimientos y plazos que lo hagan posible, aunque el objetivo final persiga superar las situaciones referenciales.

TU

En opinión de Julio Cantón, uno de los grandes retos de cualquier empresa es el de gestionar adecuadamente **«el recurso inteligente»**, las personas. Más si cabe en nuestras cooperativas, sociedades de personas que tratan de compatibilizar los fines empresariales con los **intereses de los socios trabajadores**. El desafío pasa por dar un salto cualitativo en el desarrollo de la **participación** de los socios en el trabajo.

# El reto de la gestión de las personas

JULIO CANTON, DEPARTAMENTO DE GESTIÓN SOCIAL DE MCC

## El nuevo contexto

Todos somos testigos -mudos o parlantes- de las enormes transformaciones que se están operando en los últimos años en el mundo actual. Las empresas, como seres vivos en un medio nuevo, han tenido que cambiar profundamente para adaptarse. Muchas no han podido sobrevivir.

Si hubiera que destacar los rasgos más característicos de este nuevo contexto, se podrían elegir estos tres:

- **La apertura total de los mercados.** El mundo entero es el merca-

do en el que la empresa tiene que competir sin más protección que su capacidad de superarse constantemente en la oferta de bienes y servicios a sus clientes.

- **El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación.**

La finalidad de este desarrollo es que la mayor cantidad de información y en el menor tiempo posible, llegue a todos. Su efecto principal es la aceleración vertiginosa de los cambios de todo tipo (culturales, económicos, sociales, etc.).



**“La empresa puede mantenerse «en forma competitiva» si sabe aprovechar un recurso de que dispone en abundancia: las personas, el «recurso inteligente»”.**

• **La prevalencia de los valores de la persona individual.** Siguen vigentes los valores colectivos o sociales, pero, en esta relación de equilibrio inestable entre lo individual y lo social, se prima lo primero: los derechos del individuo, la libertad, el respeto de la persona. Se hacen inaceptables conductas como la imposición, la prepotencia, la sumisión, etc., que son como reliquias de la vieja esclavitud.

### **El reto de la empresa en general**

En este medio vive la empresa, cumpliendo su razón de ser: satisfacer las demandas del mercado, mejorando constantemente su oferta, innovando sin descanso para poder mantener su competitividad y seguir viviendo.

Es necesaria esta permanente tensión competitiva. Sin embargo, esto no debe ser motivo de angustia. La

empresa puede mantenerse “en forma competitiva” si sabe aprovechar un recurso de que dispone en abundancia: las personas, el “recurso inteligente”. El único recurso dotado de capacidad creativa, iniciativa, responsabilidad.

Pero el recurso humano es especial. Posee dos características específicas esenciales que hay que tener en cuenta para poder aprovecharlo debidamente:

- Primera: No es propiedad de los accionistas o de la dirección, sino de todas y cada una de las personas que componen la empresa.
- Segunda: Su aplicación, la aplicación de la inteligencia y la responsabilidad al trabajo, requiere que la persona “quiera hacerlo”.

Por esto, los nuevos modelos de gestión, los nuevos estilos de relación, los nuevos cometidos de la dirección irán orientados a lograr que las personas se impliquen voluntariamente con su inteligencia y sus afectos en los objetivos de la empresa. Esto no puede hacerse sino en un marco ético que respete el valor absoluto de la persona.

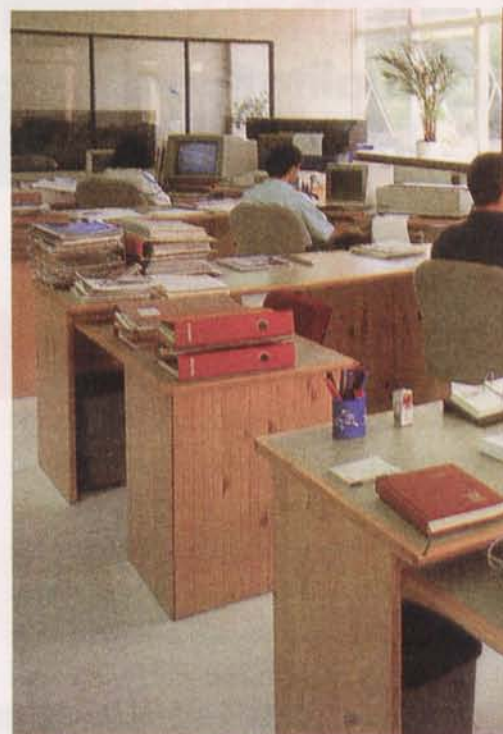
En esto consiste el reto de la empresa actual: en hacer **convergentes** los objetivos de la gestión y los intereses particulares, para que pueda darse la implicación de las personas en los fines de la empresa. Cuanto más extensa sea el área de convergencia, mayor será la capacidad innovadora, adaptativa y competitiva de la empresa.

En consecuencia, el viejo modelo de la **confrontación**, como marco de las relaciones sociales en la

empresa, debe superarse y ser sustituido por el contrario de la cooperación o convergencia social.

### **El reto de la empresa cooperativa**

Quien haya tenido la paciencia de leer de seguido hasta este punto,



podría pensar: “las cooperativas ya han superado este reto”. En tal caso, vaya por delante mi más tajante discrepancia. Aunque a primera vista pueda parecer un contrasentido, las cooperativas tenemos hoy un reto que superar en la misma dirección que las demás empresas.

Es claro que nuestra configuración jurídica como **sociedad de personas** es el mejor fundamento para el logro de la convergencia entre los fines de la empresa y los intereses de los socios trabajadores. De hecho, somos fieles cumplidores de las **obligaciones jurídicas** derivadas de

nuestra naturaleza democrática (asambleas, elecciones, etc.).

Pero estos comportamientos jurídico-institucionales no agotan -¡ni mucho menos!- las posibilidades de la cooperativa en relación con el desarrollo de la cooperación y de la implicación de las personas en los



objetivos de la gestión empresarial.

O, ¿caso estamos satisfechos de la implicación efectiva de los socios en el ámbito del trabajo, de la capacidad de tracción y liderazgo de nuestra dirección, del talante cooperativo de nuestras relaciones sociales?

La razón de gran parte de las incoherencias que se dan en nuestras actitudes y comportamientos sociales, laborales o directivos se encontrará, probablemente, en la influencia de la cultura que nos rodea, de la que no es posible liberarse.

Por consiguiente, en esto se puede

concretar el reto de las cooperativas en cuanto a la gestión de las personas: en ser **consecuentes** al máximo con los valores **cooperativos** oficialmente declarados.

### El reto en términos de gestión

Expresado en términos más concretos, el reto actual de las cooperativas consiste en dar un **salto cualitativo** en el desarrollo de la participación de los socios en el trabajo. La participación en el ámbito del propio trabajo es la concreción y la mejor medida de la implicación de las personas en los objetivos de la empresa.

Participación y comunicación, trabajo en equipo, delegar funciones y decisiones, aportar ideas, apoyar iniciativas, corresponsabilizarse... En fin, no podemos desentrañar hoy todo el contenido del concepto de participación.

Este salto cualitativo no se dará sin un gasto importante de energía en la gestión de las personas. Habitualmente, nos es fácil convencernos de la necesidad de esfuerzos y gastos en la gestión y el mantenimiento de las máquinas. Sin embargo, no aceptamos espontáneamente que sea necesario realizar similares esfuerzos en la gestión de las personas.

El desarrollo de la participación requiere actuar en muchos frentes, pero especialmente en dos áreas de la gestión social:

- **La comunicación interna.** Para poder implicarse y participar es preciso conocer. La comunicación empieza por la información más cercana al propio trabajo y progresiva-

**“El reto actual de las cooperativas consiste en dar un salto cualitativo en el desarrollo de la participación de los socios en el trabajo”.**

mente amplía su radio a la empresa en general y a la Corporación. La comunicación interna es el principal instrumento que tiene el líder para ejercer la influencia directiva.

- **La formación.** Para poder participar, aportar calidad e iniciativas de mejora continua, las personas - todas las personas- deben desarrollar su capacidad constantemente. El riesgo de una formación ausente o deficiente es la obsolescencia a medio plazo y el desempleo. La formación es, además, un fin en sí misma, porque produce el desarrollo de la propia persona en el trabajo.

La configuración jurídica de la cooperativa como sociedad de personas y la participación habitual de los socios en la gestión a través de los órganos institucionales democráticos constituye una ventaja de partida sobre la empresa sociedad anónima de capitales. Nuestro reto consiste en mantener esta ventaja competitiva, desarrollando, en plena coherencia, la participación efectiva de los socios en el ámbito de su trabajo. **TU**

Gure beste erronka handienetako bat **gure kooperatiba-kultura**ren baloreei enpresaren eguneroko gestioan leku handiagoa egitea da. Eta horretarako ezinbestekoa da **bazkideek parte hartzea**.

# Kooperazioaren kultura

JOSÉ M<sup>o</sup> LARRAÑAGA

## Kultura

Ohar zaitez, irakurlea, izenburuak ez duela zerikusirik kooperatibismoarekin, kooperazioarekin baizik. Horrekin hausnarketa etikaren eta portaeraren esparruetara mugatzea eta ideologia beste baterako utzi nahi dut. Zehaztaper hau egin dut, nire ustez, MCC Korporazioaren kulturaren 10 printzipio Kooperatiboaren eremuak banandu beharrekoak direlako, izan ere batzuetan ez baitira bat ere argi ikusten.

Printzipioen zeregina gida izatearena da, nondik nora jo behar den adierazten duen faroa izatearena. Kultura, berriz, jarduteko, sentitzeko

eta gure portaerak jasotzeko era da. Gure kultura da gizartearen jarrerak eta portaerak isurtzen dituen iturria. Bera da zer dagoen ondo (totem) eta zer txarto (tabú) esaten diguna. Zer dagoen debekatuta eta zer den derigorrezkoa dioskuna.

Kulturaren baitan gizartearen gehiengoaren ustez bereak diren balore, heroi eta errito multzoa sartzen da.

Kultura kapitalistarentzat, esate baterako, denen aurretik dagoena gauzen balio ekonomikoa da (etxeko andreak ez duela lanik egiten esaten da, bere lanak ez duelako ordezko balio ekonomikorik); heroia





aberatsa izango da eta erritua handinahikeria eta kontsumoa.

Famili esparruan, ordea, balore kapitalista horiek negatibotzat hartzen dira. Balore nagusia elkartasuna izango da, heroia abnegazioa eta entrega, eta erritua dena konpartitzea.

Horrela bada, oso kultura ezberdinak aurki ditzakegu: militarrena eta pakezaleena, hirikoa eta nekazal mundukoa, erlijiodunena eta erlijio-gabeena, ...

Laburbilduta, kultura mapa batekin konpara dezakegu. Denok dakigu mapa ez dela lurra bera, kultura portatera ez den bezala. Lurralde baten azalpen grafikoa baino ez da. Hain

zuzen ere, Kultura ere horixe da: nahi dugun lekura heltzeko aplikatzen dugun eredua.

Demagun Gasteizko leku jakin batera heldu nahi dugula. Hiriaren mapa oso lagungarri gerta dakiguke. Baina demagun jaso dugun mapak inprenta-akats bategatik Donostiako kaleak erakusten dituela. Nahigabea eta ondo egin ezina izugarriak izango dira. Antzeko zerbait gertatuko zaio bakezaleari gertariaren baloreak ezarri nahi izanez gero. Dibergentzia horrek itzelezko eskizofrenia sortzen du.

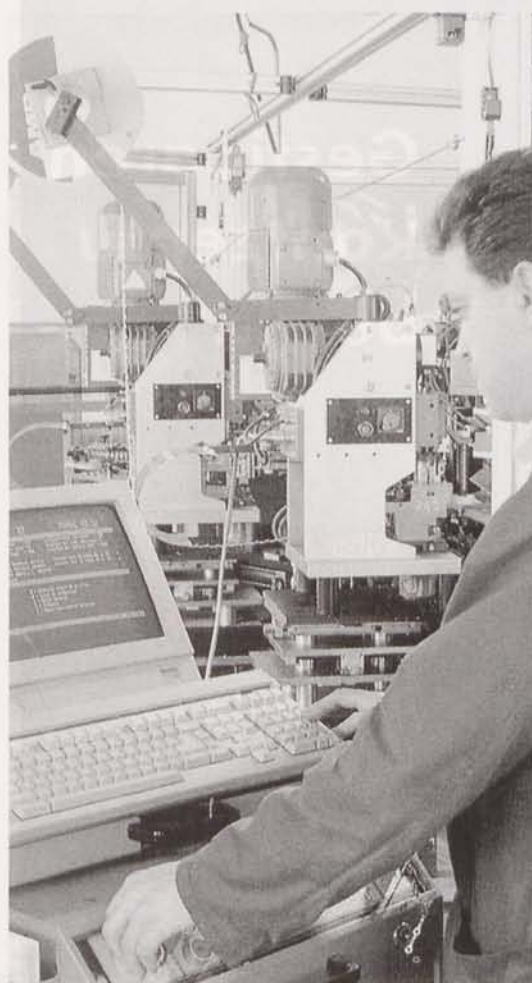
Gure artean ere beste horrenbeste gerta daiteke, hau da, Printzipio Kooperatiboak onartzea baina eskuartean beste "mapa" kultural bat izatea. Printzipioak eta kultura ez dira gauza bera, baina oso lotura estua dute. Kultura jarduteko era izanik, barne-kohesiorako eredua eta kanpoko inguruari egokitzeko modua ere bada. Horregatik da hain garrantzitsua.

### Enpresa-kultura tradizionala

Enpresari tradizionalari, espekulatzaileari ez bezala (zoritarrez batzuetan berarekin nahasten dute eta) pertsona mailan kooperatibistari aitortzen zaion zintzotasun bera aitortu behar zaio, baina ez kulturamota bera.

Bere enpresaren proiektuari bere gain erantzukizunik handiena hartuz erantzuten dio. Porrot eta arrakasta bakoitza hartzen du beregain eta indar guztiak xahutu arte defendatzen ditu enpresaren interesak.

Langileentzat onena nahi du, baita bere merkatuan aitzindaritza izatea



**“Kultura jarduteko era izanik, barne-kohesioarako eredua eta kanpoko inguruari egokitzeko modua ere bada. Horregatik da hain garrantzitsua”.**

# Gestioaren kontzeptu berria

## ikaspegi tradizionala Taylorista

- Ondasunak sortzea
- Helburu departamentalak
- Gutxi batzuk pentsatzen dute dena
- Lan indibiduala
- Bitarteko fisikoek dute garrantzia
- Hobekuntza inbertsio bidez
- Lana salerosketarako gaia
- Gatazka-negoiazioa-gatazka

## egungo ikuspegia

## Erabateko kalitatea

- Bezeroa gustura uztea
- Helburu estrategikoak zabaltzea
- Denek pentsatzen dute
- Taldeko lana
- Garrantzia pertsonak dute
- Etengabeko hobekuntza
- Integrazioa
- Kooperazioa



ere, eta hazi eta garatzeko borroka etengabea metodorik eraginkorrenak eta modernoak aplikatzeko ahalegin guztiak egingo ditu. Langileak animatzen saiatzen da, horiek ere negozioa berak sentitzen duen bezala senti dezaten.

Bere herriaren interesekin bat egingo du guztiz eta negozioarekiko interesa langileenarekin eta aurreapenarekin lotzen saiatzen da. Eta bere laguntzaileei, bere enpresako jendeari bere norabideei jarraitzearen abantailak ulertarazi beharra izaten du. Bere kezka nagusia, bere enpresa-helburuak onartu eta bultzatzeko jendearen motibazioa bilatzean datza. Bera da jabea, enpresa-ondarea bere menpe dago, baina bere langileek euren ere ondare horrek gora egitea komeni zaiela ulertzea nahi du. Hauxe pentsatzen du: "Niretzat ona dena, enpresarentzat ere ona da eta enpresa indartzen duten gauza guztiak izan-

go dira onak langileentzat eta nik defendatu egiten ditut."

Lan-harremanak ulertzeko modu horrek Ilustrazioaren jarrerarekin egingo du bat, esaldi labur honen bidez laburtzen dena: "Dena herriarentzat baina herririk gabe". Sakonean jarrera paternalista da: semearentzat onena nahi da, baina horri ez zaio uzten berarentzat onena zer den erabakitzen; beraz semea maite du, baina ez du ulertzen.

## Kooperatibetako enpresa-kultura

Kooperatiba-bazkideak zuzentzeko erarik onena beraiek bere lanean erantzukizunak eta parte hartzeko aukerak ematea da. Horrela labor daiteke kooperatiba-kulturaren jitea.

Kontua ez da langileez errukitzea, edo beren ezjakintasunaz nahigabetzea, ezta "denontzat komenigarriak" diren helburuak lortzera bultzatzea ere, baizik eta helburuak

demokratikoki konpartitzea. Hauxe da arazoa: enpresa-ondarearen jabetza ulertzeko modua eta horri ematen zaion erantzuna. Zuzendaritzaren iritziz bera izan behar bada helburua eta berori lortzeko era zehaztu behar dituen, oinarrian dagoen bazkideari dagokion jabetza-titulua kentzen ari zaio (jabetza esaten dudanean ez naiz jabetza ekonomikora bakarrik lotzen, enpresa-gestioan duen jabetza ere hartzen dut kontuan).

Horrela bada, kooperatiba-enpresan portaeren "mapa" honako hauek osatzen dute: aktiboki entzutea, denen artean erabakitzea, taldeko lanerako ereduak sortzea, bazkideek beren gestio-arloko erabakietan parte hartzea eta batik bat langile guztiei enpresa-hezkuntza (ekinza-lea) ematea.

Baina utz diezaiogun Korporazioaren Gestio Ereduari berari MCCren portaeren laburpena egiten (Ikus "Gestioaren kontzeptu berria"ri buruzko irudia).

Ez dut artikulu hau bukatu nahi eguneroko errealitatea kontuan hartu gabe; izan ere, errealitate horretan nabarmentzen dira argi eta garbi kulturen arteko ezberdintasunak.

Kultura portaeren bitartez ikusi eta neur daiteke. Gure kultura esaten dugunaren arabera jarduten ez badugu, kultura azkenean gure jarduteko eraren arabera izango da.

Gure artean lanaren kalitatea baino kantitatea bada garrantzitsua, bezeroari erantzuten ez badugu, ez dugu "bezeroa gustura uzteko" kulturarik izango, behin eta berriro idatziarren.

Egoki pentsatzen duten bakarrak zuzendariak direla uste izaten jarraitzen badugu eta bazkideen ahotsari jaramonik egiten ez bazaio, hitz hutsek baino ez dira izango idazki honekin batera doan figurako hirugarren puntuan agertzen den "denek pentsatzen dute". Beti bezala, errealitatea egiten denak osatzen du eta ez esaten denak.

"Kultura jarduteko era izanik, barne-kohesiorako eredu eta kanpoko inguruari egokitzeko modua ere bada. Horregatik da hain garrantzitsua"

"Kultura portaeren bitartez ikusi eta neur daiteke. Gure kultura esaten dugunaren arabera jarduten ez badugu, kultura azkenean gure jarduteko eraren arabera izango da"

TU

**"Kultura portaeren bitartez ikusi eta neur daiteke. Gure kultura esaten dugunaren arabera jarduten ez badugu, kultura azkenean gure jarduteko eraren arabera izango da".**



Las ventas del Grupo Industrial crecieron un 11% respecto al mismo período del ejercicio anterior, y las exportaciones ya representan el 42% de las ventas totales.

Por su parte 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 abril

# El Grupo Industrial vende este año el 10,84% más que en 1995

José M<sup>e</sup> Ormaechea

En 1996 todos los agregados económicos muestran cierta tendencia a la moderación, cautos en mostrarse optimistas, carentes de ritmo por el cambio en las riendas del Gobierno y vigilantes para cumplir los objetivos de convergencia previstos en el Tratado de Maastricht, lo que exige descartar cualquier frivolidad de expansión descontrolada. De ahí que el Gobierno y las autoridades monetarias -Banco de España- estén siguiendo una política de prudente espera que demorará algún tiempo el relanzamiento de la actividad económica. Veamos de forma sintética algunas de las variables que determinan el escenario de la gestión en la empresa.

- La **inflación**, contrariamente a lo que se pensaba, se elevó 0,6 puntos porcentuales durante el mes de abril y condujo el aumento de precios interanual -abril

de 1995 a abril de 1996- al 3,5%. Este comportamiento en el que han sido protagonistas el grupo alimentario, el transporte y el menaje, va a hacer difícil que en 1996 se rebaje la inflación por debajo del 3,5% observado, entre otras razones, porque en mayo de 1995 no subió la inflación, lo hizo el 0,1% en junio y volvió a ser nulo el crecimiento en el mes de julio.

Pero todo apunta a que la inflación se halla controlada y no se auguran excesivas tensiones inflacionistas. Se ha producido una fuerte contención de precios en los productos industriales y, concretamente, los electrodomésticos sólo han incrementado sus precios en el 1,6% a lo largo de un año, uno de los más bajos de los sumandos que integran el IPC. Si finalmente la inflación de 1996 alcanzase el 3,5% sería un buen dato, se habrá reducido la inflación 0,8 puntos porcentuales,

pero no se habrán alcanzado los niveles de Maastricht que exigirá reducirla por debajo del 3%.

- La expansión económica, en términos de **producto interior bruto** no parece que alcance en 1996 el 3% que se logró en 1995, menos aun el 3,4% que, como proyecto tenía el anterior Gobierno y, finalmente, todo apunta a que se quede entre un 2,3 a un 2,5% el incremento de la riqueza producida según las estimaciones que hace el nuevo Gobierno. Con estos datos que serán mejores que los del resto de países de la Unión Europea en su conjunto, que evalúan en el 1,5% su crecimiento, no hay que esperar grandes tasas de expansión en las cifras de ventas en el sector industrial que, en términos monetarios -al agregar al aumento real el crecimiento de los precios- avanzará en su conjunto un 6 ó 7% a lo largo de todo el año. Los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) al finalizar el primer trimestre -último dato conocido- nos dicen que la producción de bienes intermedios industriales ha retrocedido -1,7%, los bienes de consumo el -4,9% y se estabiliza la producción de bienes de equipo al crecer solamente el 0,9%. En conjunto, la producción industrial ha descendido el -2,5% de enero a marzo.

- Finalmente el Banco de España ha reducido el **precio del dinero** 0,5 puntos porcentuales, dejándolo en el 7,25%, el interés más bajo del que se guarda memoria. Lo ha hecho en dos fases de 0,25 pp cada una, demostrando la cautela con que actúa, y después de que el gobierno se decidiera a reducir el gasto presupuestario en 200.000 millones de pesetas. El mayor beneficiario ha de ser el propio Estado, que ahorra al año unos 200.000 millones de carga financiera por cada punto porcentual que se reduzca el tipo básico de interés. Si a estas economías se añade el que la peseta se encuentra excesivamente apreciada, y que la competitividad de las exportaciones viene disminuyendo -se ha reducido el 7% en solo un año- no había razón objetiva para que el precio de nuestra moneda no se ajustara. Todavía hay capacidad para reducir el coste del dinero, pero el Banco de España

advierte a través de su gobernador, que no lo hará hasta que el gobierno no tome medidas de carácter estructural capaces de alejar nuevas tensiones inflacionistas cuyo control es una de las tareas que le han sido encomendadas al Banco emisor.

- No se han producido grandes novedades en las **cifras de paro**, desde fines de marzo a fines de abril. Al concluir el primer trimestre de 1996 el empleo en el Estado se elevaba a 12.173.890 puestos y el número de desempleados llegaba a 3.617.590, es decir, la tasa de paro se elevaba al 22,91%. No se observa ningún dato que auspicie la mejora de esta situación y, evidentemente, la reducción en las previsiones de crecimiento de la economía aducen razones para pensar que en 1996 se crecerá en la cifra de empleos de forma muy moderada. Se apunta a que se crearán solamente 126.000 nuevos empleos, en lugar de los 300.000 previstos por el anterior Gobierno, pero aumentará el número de parados en 21.000 personas por las nuevas incorporaciones de población activa al mercado de trabajo. En resumen, se mantendrá la tasa del 22,9% de paro, que es la actual. Se constata que el número máximo de empleos llegó a 13.173.000 el año 1974, cifra que, exactamente, se ha reducido en un millón de puestos al transcurrir 22 años.

Por lo que al **GRUPO INDUSTRIAL** de MCC respecta, al finalizar el mes de abril el comportamiento de la gestión que se analiza habitualmente es el siguiente:

### Ventas

Al finalizar el primer cuatrimestre la evolución sigue siendo positiva en el Grupo Industrial de MCC. Se han vendido 86.610 millones de pesetas con un aumento del 10,84% sobre el mismo mes del año 1995. Este es el cuadro síntesis habitual.

### EVOLUCION DEL GRUPO INDUSTRIAL

	30 abril 1996	% Δ S/1995
<b>VENTAS (*)</b>	<b>86.610</b>	<b>+10,84</b>

(\*) En millones de pesetas

En el análisis de los comportamientos por Divisiones destacan el incremento experimentado en Bienes de Equipo I y Bienes de Equipo II con crecimientos del 28,3% y 74,6% respectivamente. Se observa una mayor moderación en el crecimiento de las ventas en la División Hogar y en la de Construcción. En el desglose de la



caída media de -2,5% de la producción industrial de enero a marzo los bienes intermedios de uso duradero han retrocedido el 8% según los datos del INE.

### Exportaciones

Las ventas realizadas en el exterior siguen expandiéndose con mayor intensidad que las del mercado interior, según las siguientes cifras:

### EVOLUCION DEL GRUPO INDUSTRIAL

Al 30 abril 1996 % Δ S/1995

<b>EXPORTACIONES (*)</b>	<b>36.420</b>	<b>+21,47</b>
--------------------------	---------------	---------------

(\*) En millones de pesetas

Al finalizar el primer cuatrimestre del ejercicio las cifras de exportación que se elevaban a 36.420 millones de pesetas representaban el 42,1% del total de ventas efectuadas. El mayor esfuerzo exportador, a la luz de los incrementos experimentados sobre el año pasado, se observa en las dos divisiones de Bienes de Equipo, Componentes y Servicios Industriales y Construcción, que elevan sus crecimientos por encima de la media. Veamos la proporción que, sobre ventas totales, exporta cada división.

### EXPORTACIONES

-En millones de pesetas-

División	Exportación	% s/ventas
Bienes Equipo I	3.295	67,7
Bienes Equipo II	3.004	45,8
Componentes Automoción	11.650	56,5
C. Electrodomésticos y Electrónicos	6.740	59,2
Comp. y Servicios Industriales	4.016	34,8
Construcción	1.165	17,0
Hogar	6.551	26,8
<b>Totales</b>	<b>36.420</b>	<b>42,1</b>

La capacidad exportadora, poco estimulada por la excesiva evolución de nuestra moneda frente al resto de divisas europeas, parece que encuentra cierto alivio en los clientes de exterior al reducirse la demanda interior, según los datos antes expuestos. En concreto, se estima que ante los países de la OCDE los exportadores españoles han perdido un 7% de competitividad por la apreciación de la peseta, a lo largo de un año.

### Coyuntura

No se ha alterado sustancialmente la situación de la cartera de pedidos a lo largo del mes de abril. Veamos, al respecto, las cifras que resumen la **cartera de pedidos**:

Periodo	(1) Cartera Buena	(2) Cartera Normal	(3) Cartera Débil	(1)-(3)
1 <sup>o</sup> trimestre	34,7	59,2	6,1	28,6
Abril	34,2	56,9	8,8	25,4

Algo ha disminuido el volumen de cartera mantenida por el grupo industrial al registrar 1,7 pp de incremento las cooperativas que tienen "cartera débil", pero no refleja más que una eventual tendencia. De todos modos, en el mes de abril, el 8,10% de las cooperativas hablaban del empeoramiento de su cartera, porcentaje que fue mayor en 1995. El período de trabajo

asegurado es de 75 días y el 87,6% el nivel de saturación de los equipos productivos.

### Personal

Los puestos de trabajo ocupados en el grupo industrial de MCC siguen aumentando. Lo han hecho en 431 empleos desde el 1º de enero, que aportan un crecimiento de 2,86% en cuatro meses.

Véase el gráfico habitual.



A tono con la evolución de las ventas y teniendo en cuenta los períodos estacionales, el comportamiento del empleo es positivamente normal.

Los puestos de trabajo de todo MCC al finalizar abril se elevaban a 28.535. De ellos, 1.808 corresponden al grupo financiero, 15.461 al grupo industrial, 10.870 al de distribución y 396 a las entidades cooperativas. En un año, de abril de 1995 a abril de 1996, han crecido 1.019 empleos.

## Grupo Financiero

### Caja Laboral

Cuando pasa ya el primer tercio del ejercicio el paso total de Caja Laboral ha llegado a 728.594 millones de pesetas. Del total, 573.352 millones son saldos acreedores y 77.177 millones capital+reservas. Los excedentes netos se elevan a 3.330 millones apuntando hacia unos resultados excelentes para finalizar el año y en relación a los que se obtuvieron el pasado 1995.

### Lagun-Aro

El balance total de esta Entidad ha llegado a

220.056 millones de pesetas al finalizar el mes de abril. El fondo patrimonial llega ya a 182.148 millones de pesetas. Los resultados que viene obteniendo son excelentes ya que, una vez detraídos 3.888 millones en concepto de interés técnico, se elevan a 2.649 millones de pesetas. Este es un buen momento financiero para Lagun-Aro.

Por lo que atañe a prestaciones, la evolución ha sido, en cuatro meses, la siguiente:

### PRESTACIONES DE REPARTO (\*)

Prestación	Saldos previstos	Saldos logrados	Diferencia
Ayuda al empleo	364	419	55
Asistencia Sanitaria	157	122	-35
Incapacidad Temporal	8	-61	-69
Otros	2	14	12
<b>Total</b>	<b>531</b>	<b>494</b>	<b>-37</b>

(\*) En millones de pesetas

Obsérvese que la prestación que mejor evoluciona es la de ayuda al empleo, que aumenta sus saldos en 419 millones de pesetas destinadas a compensar el exceso de gasto de los años precedentes. Por lo demás, evolucionan algo desviados negativamente asistencia sanitaria e incapacidad temporal y maternidad que en conjunto arrojan un déficit de 104 millones sobre previsiones.

En cuanto al desempleo, aisladamente tratada su prestación, la situación era el 30 de abril la siguiente:

### PRESTACION AYUDA AL EMPLEO

Tipo de Ayuda	Socios afectados	Gasto realizado (¹)
Desempleo (²)	12	11
Reubicación Provisional (²)	159	50
Prejubilación	182	146
Resto de Ayudas	15	126
<b>Totales</b>	<b>387</b>	<b>333</b>

(¹) En millones de pesetas

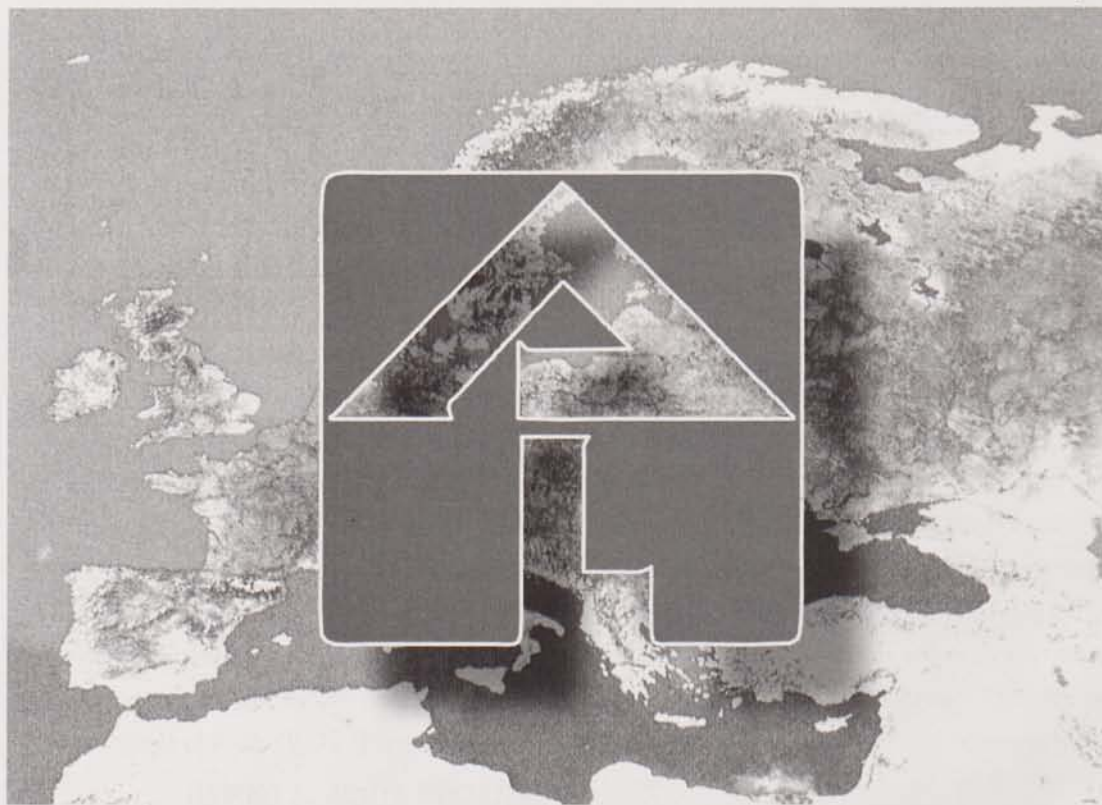
(²) Calendarios anuales completos

Sólo se ha consumido el 86% del gasto previsto, y es un 46% inferior al que se produjo el año 1995. **TU**

Los mutualistas de Lagun-Aro ya pueden recibir Asistencia Sanitaria en aquellos países con lo que exista Convenio Internacional en esta materia.

En Europa, a excepción de Suiza y los Países del Este, el resto ofrecen esta posibilidad.

## Asistencia Sanitaria en el extranjero



Lagun-Aro ha gestionado la posibilidad de que los beneficiarios que se desplacen a aquellos países con los que exista Convenio Internacional en materia de Asistencia Sanitaria puedan hacerlo con la acreditación correspondiente para recibir esta prestación.

Esta autorización ha sido dictada por la Subdirección General de Gestión del Instituto Nacional de la Seguridad Social, y determina que los asegurados

de Lagun-Aro, EPSV, por ser Entidad Colaboradora, pueden ser acreditados con el documento correspondiente para recibir asistencia sanitaria en países del extranjero.

Para la tramitación de dicho documento el mutualista debe acudir al C.A.I.S.S. (Centro de Atención e Información de la Seguridad Social) más próximo a su domicilio provisto de los siguientes documentos:

- Carnet de Identidad del mutualista,

para que puedan verificar su afiliación a Autónomos.

- Cartilla de Lagun-Aro actualizada, en la que consten los beneficiarios.

A continuación, el CAISS emitirá el documento que corresponda a cada país de desplazamiento.

### Europa

Aunque se puede conseguir la acreditación para recibir asistencia sanitaria en una larga lista de países del mundo, hacemos referencia, por ser los destinos más habituales de los mutualistas, a los europeos:

Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suecia.

Para todos ellos la Seguridad Social emitirá el impreso E-111, a excepción del Reino Unido, para el que no es preciso el Carnet de Identidad o el pasaporte para recibir asistencia sanitaria gratuita en los servicios pertenecientes al Servicio Nacional de Salud (NHS).

Asimismo, también se debe reseñar que no existe convenio en esta materia con Suiza y los denominados Países del Este, y por tanto, no se emite este documento.

Por último, cabe destacar que para países no europeos existen algunos convenios internacionales que recogen la prestación sanitaria a través de documentos diferentes a los propios E-111. De cualquier modo, el propio Centro de información de la Seguridad Social orientará al mutualista.



# 3ª edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario  
de la Tercera Edad.  
Estibalitz Andrió

## ¿Sí o no a las residencias de ancianos?

**E**n relación al mundo de las personas mayores existen dos temas que concentran normalmente el interés de los medios de comunicación, dado que ambos crean polémica, tienen cierto "morbo" e importantes implicaciones personales y familiares. Uno es el tema de las Pensiones: ¿Cuál va a ser el futuro de las pensiones?, ¿Se respetará el Pacto de Toledo?, ¿Cuánto tengo que ahorrar para asegurar una buena pensión?....

Y un segundo tema, que es en el cual vamos a centrarnos ahora, son las Residencias de Ancianos, ya que cada cierto tiempo se publican noticias o se realizan programas de televisión que ofrecen una visión parcial del tema con la intención de denunciar ciertas situaciones, lo cual es positivo, o simplemente la de provocar la discusión, la polémica y el debate, lo cual ya no es tan positivo.

Por tal motivo vamos a aportar algunas reflexiones que pueden ayudar a tener una idea más aproximada y real de lo implica tomar la decisión de ir a vivir a una Residencia de Ancianos.

- La Residencia de Ancianos no es el único recurso dedicado a la atención de personas mayores, sino que desde los Servicios Sociales y Sanitarios se ofrecen hoy en día también otras alternativas: S.A.D., Centros / Hospitales de Día, Hogar del Jubilado, Estancias Temporales, etc... El objetivo de la atención gerontológica es que "el mayor este en el sitio justo en el momento justo", por ello la doble pregunta que hay que hacerse es ¿Qué necesidades tiene el anciano y su familia?, ¿Qué recursos o medios son los ideales para dar respuesta a esas necesidades?. Y en función de este análisis se buscarán los recursos o medios oportunos para dar respuesta a esas necesidades.

- En segundo lugar es oportuno señalar, aunque sea demasiado obvio, que la Residencia de Ancianos no es un modelo único, sino que al igual que los Centros Sanitarios, de Enseñanza o muchas otras instituciones, hay grandes diferencias entre unas y otras, si tenemos en cuenta las instalaciones, servicios que ofrecen, número y características de las personas que atienden, etc... Por lo cual cuando se habla de este tema, no es conveniente generalizar. Cada Residencia es un mundo y hay que conocerlo para poder hablar de ello, la primera imagen no es por lo general la más adecuada ni la más real.

- Existe una opinión generalizada de que las

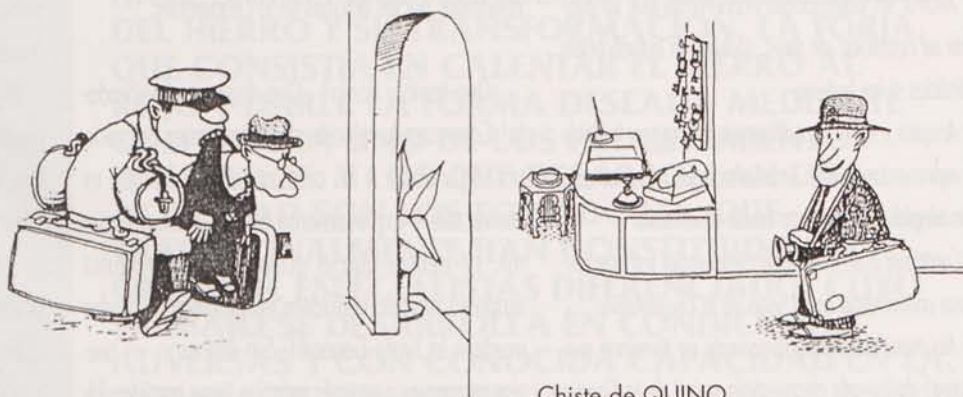
personas que viven en una Residencia han sido "abandonadas" por su familia. Es necesario y urgente cambiar esta mentalidad, que tanto daño está provocando en aquellas personas o familias que se han visto abocados a tomar esta decisión, y además saber que los Centros Residenciales están abiertos a la participación familiar.

- El abandono no se produce por vivir en la Residencia, sino por la ruptura de las relaciones familiares una vez que la persona anciana ha abandonado su domicilio.

- El ingreso en un Centro Residencial debe ser una opción voluntaria y libremente decidida por la persona mayor. La familia opina, el pariente más lejano argumenta, los vecinos comentan, en la televisión dicen que...., pero es el anciano, con o sin su familia, quien asume la decisión de vivir en una Residencia.

- Desde la opinión: "Los hijos me mandan a la Residencia" hasta "Mi mujer y yo, ahora que hemos criado a los hijos, nos vamos a descansar a un hotelito, y que nos lo hagan todo", existen muy diversas percepciones, valores y actitudes que es necesario tener en cuenta. Y en cualquier caso respetar la decisión de cualquier persona en relación a cómo, con quién y dónde quiere disfrutar los últimos años de su vida.

Quedan todavía cuestiones por debatir pero esta primera aproximación al tema es suficiente para reflexionar, y en cierto modo resaltar que es necesario difundir más información y crear menos polémica en torno a este tema.

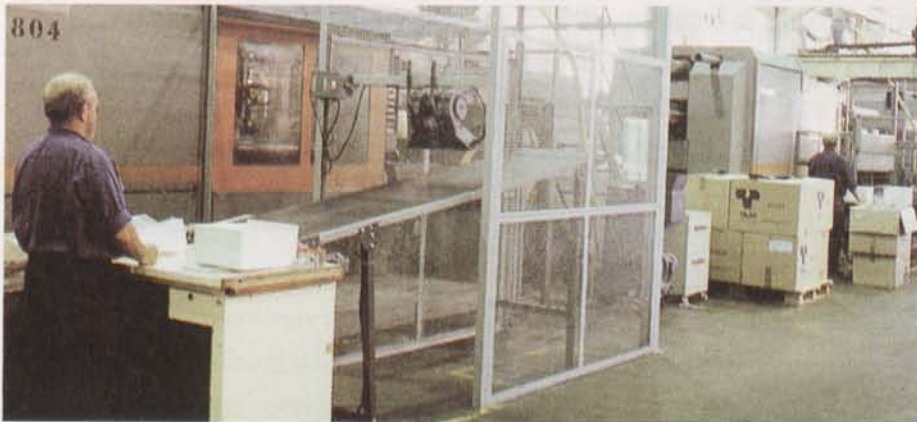


Chiste de QUINO

# Aula Cooperativa

José M<sup>º</sup> Larrañaga

## Artículo 17. Obligaciones de los socios



### Uno. Los socios están obligados a:

- a) Asistir a los actos sociales para los que fueran convocados y particularmente a las Asambleas Generales.
- b) Cumplir los acuerdos válidamente adoptados por los órganos sociales.
- c) Realizar su trabajo personal con la máxima diligencia profesional en cualquiera de los centros de trabajo de la Cooperativa y en su caso del Grupo Asociado, incluida la traslación de su condición societaria a la cooperativa receptora, independientemente de su emplazamiento geográfico.
- d) Asumir las obligaciones económicas que se derivan de su condición de tales, incluida la adjudicación de pérdidas si las hubiere.
- e) Aceptar y servir con diligencia los cargos, incluido el de representante ante otras entidades, para los que fueren elegidos, salvo justa causa de excusa.
- f) Contribuir a un adecuado clima social y a una respetuosa convivencia en el seno de la Cooperativa.
- g) No manifestarse públicamente en términos que impliquen deliberado desprestigio social de la Cooperativa.

h) No realizar actividades competitivas de la Cooperativa y/o Grupo Asociado, ni colaborar con quienes las realicen, ni prestar trabajo o actividad profesional remunerada o de carácter lucrativo fuera de la Cooperativa, salvo que sean expresamente autorizados por el Consejo Rector.

i) Guardar secreto sobre temas internos cuya difusión pueda perjudicar los intereses de la Cooperativa.

j) Los demás que resulten de las normas legales y de los Estatutos.

*Dos. Estas obligaciones sociales, iguales para todos los socios, serán cumplidas de conformidad con las normas legales y estatutarias y los acuerdos válidamente adoptados por los órganos de la Cooperativa.*

¡Que terrible ironía! ¡Que disparatada paradoja! Comenzar la relación de obligaciones del socio por el de asistir a los actos sociales a los que es convocado y expresamente a la Asamblea General. ¡Y pensar que el accionista de cualquier empresa privada considera un privilegio el poder acudir a la Junta General!. Sin embargo, es preciso reconocer que en la práctica tiene sentido ubicar entre las obligaciones este derecho que como

tal debía ser considerado en su estricto sentido ideológico.

La "penosa carga" de la participación hace tambalear más de una postura de comodidad personal. Incluso algunos, ladinamente, lo presentan como agravio a la libertad individual porque es obligación y por tanto es forzar, desde fuera, a una persona a hacer algo que no desea.

Pero debemos hacer el esfuerzo de considerar el concepto de obligatoriedad desde otro punto de vista mucho más profundo y amplio. Todas las que aparecen en este artículo 17 y otras que bien pudieran integrarse en él derivan a una necesidad de rango superior: el derecho y la obligación son partes complementarias de una única realidad. De forma similar a lo que ocurre en la física (a toda acción corresponde una reacción) la sociedad humana tiene una ley básica que se cumple siempre: si tienes derecho, tienes un deber; si quieres recibir tienes que dar. Todo procedimiento que no cumple esta ley básica entra en el campo de la injusticia.

Las consecuencias de esta regla general son matizadas e interpretadas a los diferentes apartados con mayor detalle y precisión. Por ejemplo en el apartado d) razonaremos de la siguiente manera: si como socio tengo derecho a beneficiarme de los resultados económicos positivos de la cooperativa el mismo "derecho" (sin ningún atisbo de cinismo), me asiste a participar en las pérdidas, aunque como esta segunda opción es perjudicial para mis intereses económicos personales lo definiremos como obligación.

Es decir, que un mismo concepto lo colocamos en dos posiciones diferentes, que equivocadamente creemos antagónicas, según nos beneficie o nos perjudique individualmente.

Algo similar a cuando refiriéndonos a la temperatura, decimos, confrontándolos como contrarios, que hace calor o hace frío cuando son grados diferentes de un mismo fenómeno atmosférico. Lo contrario de calor no es frío, solo es diferente intensidad de temperatura.

Entendemos que lo contrario de derecho no es la obligación sino el mismo concepto que nos afecta de modo diferente.

**H**asta mediados del siglo XIX, en las ferreterías, llamadas menores, grupos de dos o tres forjadores obtenían las primeras formas de las piezas deseadas, colocando las barras de hierro, previamente

calentadas, sobre un yunque y procediendo a su estirado y conformado, mediante sucesivos y precisos golpes de mazas o martillos.

Con la industrialización se desarrollaron los primeros martillos de forja mecánicos, conocidos en nuestro

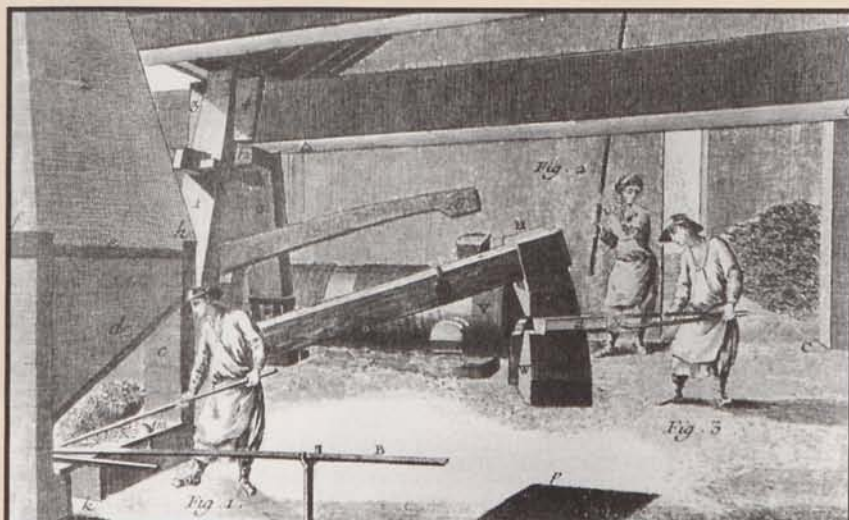
país como “matxinos”, y se inició la fabricación de piezas forjadas por estampación en serie, dando lugar a una importante industria transformadora.

### *La forja*

Una forja tradicional se compone básicamente de un horno, el “matxino” y una cizalla.

El horno suele tener una única boca, que sirve asimismo, para la salida de humos, que se extienden, habitualmente, por la nave de trabajo para, finalmente, salir al exterior por huecos practicados en la parte superior de las paredes o del techo.

Las piezas se obtienen golpeando una barra o un tocho de hierro o acero entre dos estampas con la figura a obtener grabada en su superficie



Así describieron la forja del siglo XVIII Diderot y d'Alembert en su famosa Enciclopedia.

# Forjarriak

José M<sup>a</sup> Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

## ANTZINAKOAK

EN NUESTRO PAIS SE HAN DOMINADO DESDE HACE SIGLOS LAS TECNOLOGIAS DE OBTENCION DEL HIERRO Y SU TRANSFORMACION. LA FORJA, QUE CONSISTIA EN CALENTAR EL HIERRO AL ROJO Y DARLE LA FORMA DESEADA MEDIANTE GOLPEO, ERA UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS. Y LOS QUE DESARROLLAN ESTA ACTIVIDAD SON LOS FORJADORES, QUE TRADICIONALMENTE HAN CONSTITUIDO UN GRUPO DE ESPECIALISTAS DIFERENCIADO, CUYO TRABAJO SE DESARROLLA EN CONDICIONES ADVERSAS Y CON CONOCIDA CAPACIDAD EN LA DEFENSA DE SUS INTERESES.

y sujetas por medio de cuñas. La inferior en la base de la máquina o “chabota” y la superior en una maza que cae verticalmente por su propio peso, guiada entre dos columnas y colgada de una correa o tablas. La maza se hace subir mediante un sistema de volantes, engranajes y rodillos, dispuestos en la parte superior de la máquina, que es accionada manualmente por uno de los forjadores que controla el ritmo de los golpes y la altura de la caída.

Previamente, las barras o tochos de materia prima, se calientan en hornos que inicialmente utilizaban carbón mineral o vegetal como combustible y más tarde fuel-oil, para pasar a gas, a partir de la década de los sesenta.

Los martillos de forja, en muchos casos hasta los años cincuenta, eran de construcción propia, basados en una estructura metálica de vigas unidas por remaches con su mecanismo a base de volantes, engranajes y rodillos en la parte superior, al que anteriormente nos hemos referido.

### *Los forjadores*

Los forjadores trabajaban habitualmente en equipo formado por 3 ó 4 hombres. Uno de ellos accionaba la maza del “matxino” por medio de una palanca, haciéndola subir y dejándola caer de mayor a menor altura, según la fuerza necesaria para la obtención de la pieza.

Los otros forjadores sacaban las barras del horno, cuando habían alcanzado la temperatura necesaria (unos 1150 ° C), sujetándolas con la mano por



**El trabajador del fondo acciona con una palanca el mazo, el primero a la izquierda prepara la barra y el tercero la presenta para el forjado (mayo 1996, foto Amaia Ros)**

el extremo frío, o con tenazas los tochos, y colocándolos encima de la estampa inferior. Tras los golpes necesarios retiraban la barra con la pieza estampada en su extremo, la cortaban con la cizalla y volvían a introducir la barra en la boca del horno, sacando seguidamente una nueva, con su extremo caliente.

Frecuentemente trabajaban durante 40 ó 45 minutos pasando a descansar 10 ó 15, en los que era corriente verlos asomados a la puerta de la forja, para salir del ambiente de calor y humo del interior.

Entre sus obligaciones también estaba la de cuidar que las dos estampas no se desplazaran de su posición por efecto de los golpes, para lo que periódicamente comprobaban visualmente las piezas estampadas. En caso de que se hubieran desplazado debían volverlas a su posición adecuada a base de golpes dados con una porra de unos 10 kgs. impulsada con la fuerza de sus brazos. Lo mismo ocurría cuando debían de cambiar las estampas y colocar una nueva pieza.

### *Trabajo muy duro*

El trabajo era duro y penoso por el ambiente de calor y humo que dominaba el lugar de trabajo, así como por el peso del material que debían manejar, que variaba mucho según el tipo de pieza a forjar, y que podía variar entre los 200 y 500 Kgs. por hora de trabajo y hombre.


A todo ello se unía el ruido derivado del impacto de mazas de hasta 3.000 Kgs. al caer y golpear contra la “chabota”, con una frecuencia que podía oscilar entre los 200 a 1.000 golpes por hora.

Por las características de las labores a desarrollar, eran precisos trabajadores con buena fortaleza física y habituados al esfuerzo, lo que dio lugar a que hacia la década de los 80, ya no fuera fácil encontrar gente dispuesta a desempeñar este trabajo, a pesar de que en general estaban remunerados por encima del resto de los trabajadores de calificación profesional similar.

Habitualmente trabajaban a destajo o prima. El establecimiento de la produc-

ción o de la prima para cada pieza era frecuente causa de discusión. Cuando el cronometrador o responsable de producción debía determinarla era habitual que el horno tardara en calentar el material, se precisaran numerosos golpes, o la pieza se enganchara en las estampas, todo lo cual limitaba el ritmo de trabajo. Sin embargo, una vez determinada la prima, estos inconvenientes desaparecían sorprendentemente, sin que se supieran los cambios que se habían producido, lo cual hacía que las unidades a obtener se determinaran más

por negociación y experiencia que por métodos más técnicos.

Actualmente se sigue trabajando en muchos casos de forma parecida, aunque la automatización de los hornos y martillos, la introducción del gas, el control de la combustión y el calentamiento del material por inducción, han mejorado las condiciones ambientales, aunque sigue manteniéndose el ruido y el elevado peso a transportar; todo lo cual hace que el trabajo siga siendo penoso en la mayoría de los casos. 

## Euren interesen defentsa

Lan-talde bezala, forjariak ederki asko jakin izan dira euren interesak defendatzen. Horren adierazgarri moduan, hona hemen Oskorri taldeak ezagutarazi zuen kanta tradizionala:

**Gaur forjariak lana utzirik  
gatoz guztiok kalera  
labeaj oso itzalduta eta  
protesta bat egitera.  
Mailu burdinak bota ditugu  
hantxe bertan bazterrera  
ez dugu nahi berriro ere  
toki hartara lanera.**

**Dinbili, danba! gau eta goiza  
su eta keen artean  
sosegu eta deskantsu gabe  
geure buruen kaltean,  
horrexegatik lanak utzirik  
gatoz guztiok batean.**

**Gora, bai, gora beti, gora  
forjaria!  
langile trebe zintzo da  
mailukaria.  
Lurpera, bai, lurpera beti  
nagusia!  
ez digute egingo nahi duten  
guztia.**

**Ez badigu ematen arrazoia guri,  
ez badigu ematen behar legez  
ongi  
su emango diogu gure fabrikari**

**eta nagusiaren etxe guztiari.  
Hiru babarrun jateagatik  
horrenbeste neke, pena,  
erdi ustelik aurkitzen dute  
forjariaren barrena,  
gure kontura egiten dute  
nagusiek nahi dutena,  
gure lepotik gizentzen dute  
bere faltrikara dena.**

**Oso goizetik lanean hasi  
su eta keen artean,  
dinbili, danba! gelditu gabe  
guztiz ilundu artean,  
arropa denak puskatzen eta  
osasanaren kaltean.**

**Ez badigute guri jomalik  
haunditzen  
berriro gu ez gara lanera  
bihurtzen,  
arrazoiz gehiago badugu  
eskaten  
ez gaituzte inola hoiak ikaritzen.  
Ez badigu ematen arrazoia guri,  
ez badigu ematen behar legez  
ongi su emango diogu gure  
fabrikari  
eta nagusiaren etxe guztiari.**

## Troquelistas

*A* pesar de todos los avances tecnológicos de las últimas décadas, en la construcción de troqueles utilizados en la estampación de piezas metálicas, (electroerosión, control numéricos, etc.), los troquelistas tradicionales siguen manteniendo una presencia muy importante en las empresas dedicadas a la forja.



(Foto Amaia Ros)

Además el oficio sigue requiriendo una gran parte de las habilidades artesanales habituales en el pasado, y que sólo es posible adquirirlas con una dilatada experiencia a no ser que el trabajador inicie el aprendizaje con sólidos conocimientos técnico-profesionales.

Los troquelistas han sido tradicionalmente considerados como operarios muy cualificados, clasificándoles como oficiales al terminar su aprendizaje. Su predicamento social, también ha sido muy elevado. La retribución sigue siendo superior a la del resto de los trabajadores manuales, aunque en ocasiones el destajo y las primas hacen que las percepciones no guarden relación con las calificaciones profesionales.



**A** lo largo del próximo curso académico, si las gestiones burocráticas se ajustan a las previsiones, Mondragón Unibertsitatea (MU) será una realidad.

¿Y qué es MU? Se trata de un proyecto de Universidad

**Mondragón Eskola Politeknikoa (MEP), la Escuela de Técnicas Empresariales de Oñati (ETEO) e Irakasle Eskola de Eskoriatza son los Centros Promotores de este proyecto universitario que ha sido bien recibido en la sociedad vasca.**

**Javier Marcos**

zaría contando con las actuales infraestructuras y sin necesidad de inversiones extraordinarias.

### Características

Por lo que a su constitución respecta, éstas son sus principales señas de identidad:

- MU es un proyecto de ini-

# Mondragón Unibertsitatea

privada sin ánimo de lucro, vinculada a la iniciativa social, de inspiración cooperativa y de carácter federativo, firmemente orientada a satisfacer las necesidades de recursos humanos cualificados que hoy demandan las empresas de nuestro entorno, en el contexto de una economía cada vez más competitiva y globalizada.

### Centros promotores

MU cuenta con tres centros promotores que disponen de una amplísima experiencia en el campo educativo y formativo: Mondragón Eskola Politeknikoa (MEP), Escuela de Técnicas Empresariales de Oñati (ETEO), e Irakasle



Eskola de Eskoriatza.

Asimismo, MU cuenta también con socios colaboradores muy importantes en el área de la investigación y de la empresa, como son Ikerlan e Ideko.

Actualmente, estos centros promotores imparten desde

1968 cinco titulaciones oficiales y otras cinco en fase experimental, cuentan con 90 profesores y disponen de 15.000 metros cuadrados de instalaciones destinadas propiamente a la actividad universitaria. Por tanto, la constitución de MU se reali-

ciativa social e inspiración cooperativa.

- La investigación será un signo distintivo de la actividad de MU, al entender que ésta posibilita su inserción e influencia en la sociedad.
- Su estructura organizativa será de carácter federativo, lo que implica que los distintos centros integrantes de MU conservan la máxima autonomía posible en el marco de unas directrices generales.
- Nace con la vocación de orientar su actividad hacia las áreas que la empresa vasca necesita para su desarrollo.
- Y también con la idea de



cie sobre su viabilidad. A continuación se remitirá nuevamente a la Consejería de Educación, que será quien en última instancia se encargará de presentar el proyecto al Parlamento Vasco para su definitiva aprobación.

En opinión de Ignacio Lakunza, Director de MEP, "el proyecto ha sido bien recibido, tanto en los medios de comunicación, como en

círculos empresariales, partidos políticos, y en la sociedad en general. Nosotros ya hemos enviado la documentación a la Consejería de Educación y ahora estamos a la espera de su aprobación en el Parlamento. Si todo sale tal como hemos previsto, el próximo mes de diciembre MU dejará de ser un proyecto y convertirse en una realidad". **TU**

fomentar la alternancia estudio-trabajo, a través de la cooperativa de estudiantes Alecop.

- Será una Universidad con vocación internacional. Hoy día son ya cerca de 70 los graduados de Mondragón que se hallan en una veintena de prestigiosas Universidades europeas, norteamericanas y canadienses realizando estudios de segundo y tercer ciclo.
- La promoción del acervo lingüístico y cultural vasco será otra de sus señas de identidad.

### Proceso de constitución

Una vez realizada la presentación oficial del proyecto en la Consejería de Educación del Gobierno Vasco, ésta tiene que enviarlo al Consejo de Universidades de Madrid, con el fin de que un Comité Técnico lo evalúe y se pronun-

## Qué estudiar en Mondragón Unibertsitatea

### Area tecnológica

- Ingeniería Superior en Organización Industrial, incluyendo el Doctorado.
- Ingeniería Superior en Automática y Electrónica Industrial, incluyendo el Doctorado
- Ingeniería Técnica Industrial en Mecánica
- Ingeniería Técnica Industrial en Electrónica Industrial
- Ingeniería Técnica en Diseño Industrial
- Ingeniería Técnica en Informática de Sistemas
- Ingeniería Técnica en Informática de Gestión

### Area de Ciencias Sociales

- Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, incluyendo el Doctorado.
- Diplomatura en Ciencias Sociales.

### Area de Recursos Humanos

- Licenciatura en Humanidades para la Empresa, incluyendo el Doctorado.
- Diplomatura en Magisterio.

Además de estos estudios reglados, MU ofrecerá una amplia variedad de estudios en forma de postgrados, masters y cursos de formación continua. Asimismo, a medio plazo podría desarrollar una serie de titulaciones propias y específicas, en base a la experiencia acumulada a lo largo de muchos años en tres áreas de actividad no reglada. Estas son:

- Escuela de Negocios SAIOLAN, para la formación de promotores de nuevas empresas.
- Instituto de Formación Continua IRAUNKOR, para impartir formación continua a los profesionales de la empresa y de la enseñanza.
- Instituto de Cooperación Internacional GOIER, para propiciar programas de intercambio tecnológico y de cooperación académica y de investigación

## LA INVESTIGACION EN EUSKADI Y EN MCC

Se trata del estudio estadístico que ha editado EUSTAT para analizar las actividades que sobre Investigación se han realizado en Euskadi en 1994. Pero el magnífico documento continúa "con la labor emprendida en 1989"; es, por tanto, la sexta edición, lo que nos permite pensar que existe ya una gran experiencia en su realización.

Destaca que durante los años 1989 a 1991 fue creciente el número de empresas con actividades de I+D. Pero a partir de 1992 se registra un descenso casi general, sobre todo en las distintas ramas del sector industrial. Ocurre lo mismo con las empresas del sector servicios que habían crecido, aquéllas que investigaban, desde 1989 a 1992, pero que se han reducido en 1994 en un 15,40% "desapareciendo" las de la rama de comercio que antes de 1994 investigaban.

El documento llega un poco tarde -17 meses después del cierre de 1994-, aunque el tema es algo complejo por su propia naturaleza y tiene la dificultad de evaluar una actividad tan difícil de ponderar como la científica. Siguiendo con el informe, en 1994 el número de empresas de Euskadi que investigaban se elevaba a 332, de las que 273 -el 82%- pertenecían al sector industrial. Destacan, dentro de la industria, las ramas de maquinaria y material eléctrico y electrónico, en el que investigan 61 empresas; construcción y artículos metálicos 50; máquina herramienta y otra maquinaria 65; y química 23. Los organismos públicos cuentan con centros en los que se investiga abarcando áreas como la sanitaria, la agricultura y las ciencias de la naturaleza.

El personal dedicado a investigación,

en sentido amplio, alcanza a 7.601 personas en todo Euskadi. De ellas, 4.817 -el 63,4%- son investigadores, 1.649 -el 21,7%- técnicos y 1.134 -el 14,9%- es personal auxiliar. Pero el personal que investiga, en "equivalencia a dedicación plena" -EPD- es de casi 5.000 personas. De éstas, el 71% pertenece a las empresas, el 5% a organismos públicos y el 24% a la universidad. Por disciplinas sobre las que se investiga el 70,8% aborda ingeniería y tecnología, el 11% las ciencias sociales, el 8,6% ciencias médicas, el 7,4% ciencias exactas, y el 2,2% ciencias agrarias.



Sobre la población activa, por cada 1.000 empleos, 5,3 se dedican a la investigación, ratio que es superior a las 4,8 que investigan en el Estado, y menor que el 9,3 que lo hacen en Europa. Durante ese año 1994 se destinaron a investigación 40.030 millones de pesetas, de los que el 62% se empleó en gastos de personal y el 11,5% a inversiones. Completando la información, destaca que el 82% de los fondos que se emplean se han hecho en las empresas, el 14% en la universidad y el 4% en los organismos públicos. Y por cuanto se refiere a la procedencia de tales fondos, el 60,6% lo aportaron las empresas, el 34,1% subvencionaba

# BEGI

# BELARRI

por Uribe



la Administración y el 5,2% provenía del extranjero.

La totalidad de los fondos "per capita" destinados, en 1994, a la investigación en Euskadi se elevaron a 152,5 dólares, muy alejados de los 335,8 dólares destinados en la Europa Comunitaria. Se alcanza en Euskadi el 1,02% del Producto Interior Bruto (PIB), porcentaje alejado del de la Unión Europea cercano al 2%, cifra muy superada por Suecia, 3,26%, Japón, 2,73%, Suiza, 2,68%, EE.UU., 2,66%, Alemania, 2,48% y Francia, 2,45%.

En MCC, ese mismo año 1994, se aplicaron a Investigación y Desarrollo 4.053 millones de pesetas y trabajaron alrededor de 500 personas: 230 en Ikerlan, Ideko y MTC, y el resto en las cooperativas industriales.

Aparentemente al menos, el gasto y el personal destinados a Investigación y Desarrollo en el Grupo se acercaron al 10% del total de los realizados en Euskadi.

## LA RENTABILIDAD EN LAGUN-ARO

Para quienes son pensionistas de Lagun-Aro, y los que lo van a ser, es muy importante que nuestra Entidad de Previsión sea muy rentable. Nos jugamos el equilibrio de su balance, el bienestar que hemos dejado en sus manos a lo largo de un tercio de siglo y el prestigio de una institución de enorme raigambre y solera. Pero las cosas evolucionan muy bien. Cuando acababa el último año que ha cerrado en 1995 nuestra particular Mutua, el patrimonio afectado para garantizar las pensiones, sumaba 176.636 millones de pesetas, cifra de enorme capacidad de cobertura que se incrementará entre 20.000 y 26.000 millones este año, dependiendo de las cuotas, pero sobre

todo de la rentabilidad. Conviene que sepamos que en esos casi 177 millones, las cuotas acumuladas desde 1967, año en el que se inició el actual sistema, han sumado 70.608 millones de pesetas -el 37% del patrimonio- mientras los intereses que suman 120.459 millones representan los rendimientos -intereses, rentas y otros ingresos- el 63%. De este total, que suma 191.459 millones de pesetas,



14.431 millones se han dedicado al pago de pensiones en ese mismo período de 37 años: este "retorno" sólo representa el 7,5% del fondo acumulado.

Como es bien conocido, los cálculos actuariales que se realizan para, determinando previamente las pensiones que los mutualistas desean alcanzar, fijar las cuotas que mensualmente debemos satisfacer, necesitan conocer, además, el interés técnico de actualización de estas reservas.

Este interés sería el umbral mínimo que habría que rentabilizar el Fondo Patrimonial -reservas técnicas- para que los presupuestos actuariales se puedan cumplir a muy largo plazo: aquél en el que, aun dentro de 50 años, muchos mutualistas seguirán recibiendo pensiones. Pues bien, esta rentabilidad técnica que hasta 1994 se había fijado

en el 8%, se ha reducido en 1995 al 7%. Este es un mecanismo normal que viene aconsejado por la evolución de los agregados económicos: inflación, aumentos salariales, precio del dinero, etc. Como estos factores van bajando, no tiene nada de particular que Lagun-Aro haya acomodado su interés técnico teniendo en cuenta que también se ha reducido el incremento de los anticipos laborales y que el descenso de

la inflación permite que con un 7% de interés siempre aflore un interés real -diferencia entre el interés obtenido y la inflación producida en el mismo período- porque en 1995 los precios se elevaron el 4,3% y en 1996 lo harán entre el 3,4% y el 3,6% aproximadamente, tendencia que no parece que se vaya a modificar a corto plazo.

Pero me interesaba sobre todo trasladar la imagen de solidez que desde la perspectiva de la rentabilidad ofrecen los datos de Lagun-Aro, para lo que conviene tener en cuenta que una entidad que tiene que garantizar prestaciones a tan largo plazo, como son 30, 40 ó 50 años, no es importante, aunque lo sea episódicamente, la rentabilidad obtenida en un sólo ejercicio, en un sólo año. En Lagun-Aro interesa plantear la inversión a largo plazo para que la rentabilidad sea consisten-

te y asegure una rentabilidad también a largo plazo. Tiene que tener en cuenta la inflación, cuya erosión monetaria debe superar para no perder capacidad de adquirir bienes y servicios, y tiene que ser mayor, si es posible, que los incrementos que, de año en año, se producen en los anticipos laborales. Porque son éstos los que sirven a los mutualistas de Lagun-Aro para calcular -al jubilarse, y luego si fallecen y dejan esposa en forma de pensión de viudedad- las pensiones reglamentarias.

Pues bien, Lagun-Aro cumple bien estos objetivos. Desde 1967 la rentabilidad ponderada obtenida es el 14,3% y supera a la inflación en el mismo período en 8,4 puntos porcentuales por haber sido el IPC el 5,9% de valor medio ponderado. Con el mismo criterio, los anticipos laborales para un socio que hubiese mantenido el mismo índice laboral desde 1967 a 1995, durante 28 años, se hubiesen elevado en aproximadamente el 10% (.) anual, de modo que el 14,3% sigue siendo 4,3 pp superior al alza anual de los anticipos laborales. Este es el cuadro satisfactorio que permite afirmar que las finanzas de Lagun-Aro que, de forma subyacente, van soportando las pensiones, con relativa independencia respecto a las cuotas, son elocuentemente confortables. Quizás convenga añadir algún dato adicional para afianzar la idea de la gran importancia que tiene la obtención de una gran rentabilidad en Lagun-Aro. Y para ello basta recordar que, sólo con incre-

(.) Los anticipos laborales por hora han crecido en el grupo cooperativo afiliado a Lagun-Aro el 13,60% anual desde el año 1960 al año 1995. Pero al reducirse las horas del calendario laboral, el crecimiento de los anticipos laborales observado por cada índice se halla en torno al 10%. Este porcentaje no recoge el corrimiento de índices que haya podido tener cada cooperativista a lo largo del período.

mentar en un punto porcentual la rentabilidad en 1996, los ingresos en Lagun-Aro aumentarían 1.770 millones de pesetas. Y sin embargo si se incrementaran un punto las cuotas de Lagun-Aro dedicadas a estas prestaciones para cubrir las reservas constituidas, elevándolas del 15,25% al 16,25%, sólo aumentarían los ingresos en 540 millones de pesetas. De donde se infiere que la relación o elasticidad entre ingresos/rentabilidad es casi 3,3 veces superior a la existente entre ingresos/elevación de cuotas.

## LA DEMANDA INTERNA Y LA EXPORTACION EN MCC

Hay que referirse al Grupo Industrial, que es el que exporta. Ahora que las ventas al exterior adquieren cada vez mayor rango en sus cifras al relacionarlas con las ventas totales, se puede



hacer un análisis retrospectivo a lo largo de los pasados diez años para obtener de la estadística alguna conclusión.

El gráfico que relaciona las cifras de demanda interna con el porcentaje de ventas exportado desde 1986 a 1995 es el siguiente:

Como se puede observar, desde 1986 a 1992, mientras se produjeron alzas positivas de la demanda interna, la cuota de ventas exportada se mantuvo en torno al 26%, desde el 27,8% de 1986 al 25,5% de 1992. En ese período la demanda interna creció a ritmos muy altos con un máximo del 8,1% en 1987 y, haciendo lo mismo en 1992, con el 1%. A partir de este año, cae la demanda al -4,1% en 1993, año en el que el PIB (Producto Interior Bruto) es 1,1% negativo, y sigue siendo muy bajo en 1994 con un crecimiento de sólo el 0,7%. Y es en 1993 cuando salta al alza la exportación que se sitúa en el 31,2%, pasa al 34,7% en 1994 y al 37,6% en 1995. Ya en 1996 la exportación se mueve en torno al 42% y este año también baja -en torno al 2%- la demanda interna.

Del análisis estadístico efectuado se desprenden, aparentemente, dos indicadores que actúan combinadamente. El primero nos lleva a pensar que la exportación se intensifica cuando cae la demanda interna; el segundo nos dice que, una vez asentada la capacidad exportadora, ésta halla un nuevo estadio de capacidad competitiva para exportar y ya no retrocede, lo que puede considerarse haber llegado a la cifra de exportación estructural consolidada. Desde 1993 a 1996, en cuatro años, la exportación ocupa unos 10 puntos porcentuales más en la cifra total de ventas de las cooperativas industriales de MCC en relación al porcentaje observado desde 1986 a 1992.

TU

## Ecos de una Asamblea General

En una de las Asambleas del Grupo FAGOR se respiran aires de preocupación, tanto en la Alta Dirección como en el cuerpo social, porque los resultados de explotación no despegan en cuantía suficiente para mantener la línea crítica de rentabilidad.

El problema que se plantea no es de coyuntura, sino que los recursos puestos en juego no generan rentabilidad suficiente, en términos sostenidos, lo que supone que la empresa está en lo que se llama "incompetitividad estructural".

Situación grave, puesto que no es posible dilatar en tiempo la permanencia en zona crítica; existe el peligro de entrar en la espiral de lo imposible, por la degradación progresiva de los equilibrios económicos y de balance.

En la Asamblea reconocieron unos y otros -Directivos y Órganos Sociales- la

necesidad de actuar de forma inmediata sobre el conjunto de las variables que convergen en el resultado, que es en última instancia el indicador que fija si una empresa tiene perspectivas de futuro, o hay que adoptar medidas más drásticas para garantizar la supervivencia y los puestos de trabajo. El primer deber de la empresa, sea del colorido que sea, es el de ser rentable para ser social, pues es la única manera de generar empleo: el bien por excelencia en nuestros días.

Es enorme la responsabilidad de la buena gestión, pero no podemos olvidar que aún con la mejor de las gestiones hacia dentro, existe todo un mundo exterior que está cambiando de forma acelerada. No se puede perder de vista esta evolución exterior, para que dentro de un encuadre estratégico se tomen las medidas necesarias, teniendo en cuenta la empresa que somos, en dimensión, tecnología y productividad.



## Medidas a tiempo

Quien más y quien menos está relativamente informado de las "movidas" de concentración, de especialización a causa de que el mercado se ha extendido y cada empresa trata de alcanzar la dimensión y/o especiali-

# anticipos y competitividad

JESUS LARRAÑAGA

**Para alcanzar los valores críticos de competitividad en nuestras empresas, Jesús Larrañaga propone que los anticipos e intereses se determinen en función de la rentabilidad no alcanzada por la gestión.**

zación necesaria para luchar en ese mercado global. Ya decía nuestro Miguel de Unamuno que "el tamaño altera la naturaleza de las cosas", y esta admonición viene a punto cuando se contemplan los efectos traumáticos del mercado globalizado.

Así pues hay que analizar nuestra situación dentro de este contexto y marco competitivo, aplicando en primer lugar todas las medidas de la buena gestión, hasta los límites que el tamaño y modelo de nuestra empresa permitan, adecuando en cada momento, cada variable y, por supuesto, no puede quedar ajena la variable de los costes, en la cual interviene de manera sustantiva la mano de obra, especialmente la indirecta.

Como se sabe, las empresas, trasladan cada vez más sus bases productivas allí donde los costes son menores, ya que la batalla no está en torno a la calidad y la tecnología, sino fundamentalmente en los costes. Cuando una actividad no puede ser rentable en un área geográfica concreta, se desplaza allí donde es posible reproducirla a costes globalmente competitivos. Así se explica cómo en Alemania empresas muy sonadas y de alto prestigio desplazan sus plantas productivas incapaces de sostenerse con los costes alemanes.

En nuestro caso, podemos estar en la frontera de tomar este tipo de decisiones, salvo que hagamos funcionar nuestra propia responsabilidad, adecuando -una vez supuesta la buena gestión- a nuestros anticipos (que se llaman así precisamente, y no salarios) porque se corresponden a figura distinta del salario que es fijo, mientras que el anticipo es variable, y se ajusta en función de los resultados. De ahí que entendamos que el concepto de anticipo es aquel que permite -salvo coyunturas desastro-

sas- fijar su valor en cuantía que asegure una rentabilidad mínima crítica, para sobrevivir y continuar hacia adelante. Creemos que el anticipo no solo debe servir para compensar hasta el cero de rentabilidad, sino que debe de garantizar el alcanzar entre el 1 y el 2% de los beneficios, como valor crítico de competitividad. Eso supone que los anticipos e intereses deben de actuar como correctores de la rentabilidad no adquirida por la gestión.



## La trampa de la solidaridad total

La experiencia nos dice que los aciertos y desaciertos de cada empresa y cooperativa va -como todo- por barrios, en función de los vaivenes económicos, de los cambios climáticos de mercado.

El primer deber, por supuesto, es identificar las insuficiencias internas de gestión, los problemas de estructura, y actuar con el bisturí de la adecuación organizativa y estructural, poniendo a cada actividad ante las cuerdas de su propia rentabilidad, de la justificación de su existencia como empresa.

Hay que buscar en cada momento la acomodación más competitiva, de eliminar el despilfarro y máxima potencialidad de las estructuras porque la mano de obra directa es rápidamente ajustable. Pero hay que aludir necesariamente a un fenómeno que se está dando por efecto de una compensación

al 100 por 100 del conjunto de las empresas en los procesos de redistribución de resultados. Sé que es un tema caliente y delicado, pero a largo plazo es erróneo el que no se ponga a cada actividad y empresa ante su propia realidad. Que no se adopten a velocidad suficiente las medidas -duras o blandas- que necesita para que en primer lugar sea ella misma, y actúe con los costes, sin esperar transferencias del resto de las cooperativas del grupo: se crea el efecto indiferencia que es fatal.

No se trata de anular la solidaridad, sino de establecer límites que deben estar en torno al 60 ó 70% y no al 100% como están ahora, para que la propia cooperativa se adecue a los valores de competitividad crítica de flotación.

Hay grupos que aplican este criterio y les va bien, y otros que utilizan criterios 'de café para todos', lo cual -a nuestro modo de ver- es narcotizante y deformador de la visión de la realidad. En suma, abogamos por poner en su función al anticipo, de forma que en cada circunstancia -salvo excepciones- garantice la rentabilidad crítica de flotación. (que puede estar en torno al 2%) y poner a las actividades ante su propia verdad competitiva, desmontando la costumbre de compensación total al 100%.

Cada Comunidad debe ajustar las tuercas de su gestión, actuar sobre las estructuras de organización y, en última instancia -cuando ni uno ni otro den el juego suficiente- actuar sobre los anticipos laborales y los intereses.

Si con estas medidas -y de manera temporal- no se resuelven los problemas, las soluciones serán de otra naturaleza, y las estrategias de otro carácter más descolocante, fieles a la idea de que una empresa es social, en tanto en cuanto es económica. **TU**

**Se adjudica dos importantes contratos del sector de aviación francés: el primero con una empresa suministradora de componentes y el segundo con un fabricante de aviones.**

## Nuevo proyecto de SEI FAGOR para el sector aeroespacial francés



**E**l departamento de Ingeniería Informática de SEI FAGOR de Baiona ha sido contratado por la empresa QUINSON de Nanterre (Francia) para la implantación de un sistema de intercambio electrónico de datos con destino a su planta de producción de componentes aeroespaciales.

QUINSON es una destacada empresa subcontratista de los sectores aeronáutico y de defensa francés, que cuenta con una plantilla de 50 personas. Ha desarrollado una importante especialización en la elaboración de componentes de aviones civiles y militares, destinados a su integración en las aeronaves de empresas como Airbus, Dassault o Aerospatiale.

El propósito de la implantación del sistema de intercambio de datos es el de coordinar su planificación productiva con el constructor aeronáutico Aerospatiale.

Gracias a las virtualidades de este sistema, QUINSON establecerá con Aerospatiale un plan director de producción anual que cubrirá un horizonte de 8 semanas de producción acordada y otras 40 semanas cuya producción será orientativa o provisional. Sobre la base de estas informaciones, QUINSON se compromete a suministrar a Aerospatiale en un plazo menor a 8 días a partir de la recepción del pedido, componentes estructurales cuyo ciclo de fabricación requiere 6 semanas.

Asimismo, se espera que el proyecto de intercambio electrónico de datos adquiera para finales del presente ejercicio un carácter bidireccional, de tal forma que QUINSON pueda remitir a Aerospatiale sus albaranes de entrega, facturas, y finalmente, proceder a la realización completamente electrónica de los pagos de la colaboración establecida entre ambas empresas.

### SEI FAGOR-Dassault

El constructor aeronáutico francés Dassault ha solicitado la colaboración del departamento de ingeniería de software de SEI FAGOR para el desarrollo de un proyecto de puesta en servicio del servidor central de la factoría de Biarritz.

La colaboración entre ambas empresas reviste una especial significación para SEI FAGOR, dado que la factoría biarriztarra de Dassault Aviation constituye el mayor centro de trabajo del País Vasco-Francés. Asimismo la Dassault Aviation cuenta con una alta especialidad tecnológica en la preparación de componentes de aviación elaborados con materiales composites. El hecho de sumar esta nueva referencia a la cartera de clientes de SEI FAGOR tiene, sin lugar a dudas, una especial relevancia.

**MCC KORPORAZIOAK 37.886 MILIOI PEZETA IRABAZI ZITUEN IAZ. AURTEAN**

**Mondragon Corporación Cooperativak (MCC) 37.886 milioi pezetako mozkinak eduki zituen eta 1,2 bilioi pezetako aktiboaz bukatu zuen iazko ekitaldia. Aurtengo ekitaldirako 42.000 milioi pezetatik gora irabaztea aurrizkusten dute MCCko arduradunek.**

## Ekitaldi positiboa



**P**asa den maiatzean eman ziren jakitera Arrasaten MCC Korporazioko 1995 ekitaldiaren nondik norakoak. Betiko bezala MCCk deitutako prentsaurreko honek ikusmina sortu zuen komunikabideen artean eta 50

kazetari inguru bertaratu ziren MCCk 1995ean izandako bilakaeraren berri jakiteko.

Antonio Cancelo, Kontseilu Orokorreko lehendakariak esan zuenez 1995 ekitaldia ona izan zen, izan ere MCC

osatzen duten hiru taldeek bilakaera positiboa izan zuten. Guztira 1,2 bilioi pezetako aktiboa gainditu zuen MCCk iazko ekitaldiaren amaieran eta zergak ordaindu aurretiko mozkinak 37.886 milioi pezetatakoak izan ziren.

## GO EKITALDIRAKO 42.000 MILIOI PEZETAKO IRABAZIAK AURRIKUSTEN DA

### Industri Taldea

Industri Taldeak iaizko urtean izandako zuzperketari jarraipena eman zion 1995ean, nahiz eta urteko azken hila-beteetan produkzio-aktibitatea nabarmen jaitsi zen.

Salmentak % 18 hazi ziren eta zergen aurretiko emaitzak 7.428 milioi pezetatakoak izan ziren. Talde honetan lortutako emaitzak onak izan badira, Antonio Cancelok aitortu zuenez, "hobeak izango ziren baldin eta Victorio Luzuriagaren gestioa menperatzen jakin izan bagenu; datorren deialdian egin beharoko diogu aurre gai horri".

Esportazioak nabarmen hazi ziren, eta industri taldeak eginiko salmenten %39a kanpoko merkatuetan izan ziren.

### Finantza Taldea

1995eko ekitaldia ere positiboa izan zen finantza talderako, izan ere 25.285 pezetako mozkinak eduki zituen. Aipatzekoa da Lagun-Aro Aseguruak eta Lagun-Aro Vida enpresak 1995ean izandako bilakaera, bere sektorean Euskadiko lehenengo konpainia bilakatu delako eta Estatu espainairrean lehenengo artean kokatu delako.

### Banakuntza Taldea

Azken urteotako ohiko garapenarekin jarraitu zuen Banakuntza Taldeak. Salmentak % 14 hazi ziren, 306.901 milioi saldu zituen, eta zergen aurretiko mozkinak 5.828 milioikoak izan ziren. Eroski buru den talde honek dagoeneko 37 hipermerkatu, 211 supermerka-

tu, frankiziako 338 saltoki eta 33 bidai agentzia zeuzkan joan zen urteko amaieran. Iazko ekitaldian 1400 enplegu sortu zituen talde honek.

### MCC-Eusko Jaurlaritzak

Antonio Cancelok esan zuenez gai honen negoziazioa nahiko aurreratuta dago. Akordio horren bidez, Eusko Jaurlaritzak datozen lau urteetan gure Korporazioaren industri garapenarako proiektu zehatzak bultzatzeko konpromisoa hartuko du. MCCk, bestalde, 80.000 milioi pezeta inguruko inbertsio globala egin behar du Industri Taldean eta 3000 lanpostu garbi sortu, horietatik 1600 Euskal Autonomi Elkartean.

### Fagor-Ikusi

Fagor Elektronika eta Ikusi akordio batetara iristear daude. Gauzatuz gero, akordio horren bidez Ikusi eta Fagor Elektronikaren jarduerak seinaleen tratamendu-arean sartzea aurrizkusten du.

Akordio horren arabera, bi aldeek telekomunikazioen sektorearen aldeko apustu gogorra egingo dute eta erabat dator Eusko Jaurlaritzak sustaturiko "clusters" sektorialetan proposatzen den planteamenduekin eta gure inguruko industri sarea sendotzeko nahiarekin.

### Kartera-Sozietatea

Iazko urteko prentsaurrekoaren gai nagusia izan zen kartera-sozietatearena. Aurtengoan ere kazetariak horri buruzko galderak egin zituzten. Antonio

Canceloren hitzetan "lanean jarraitzen dugu proiektu honetan, jarduteko era hobetu eta errazten, inbertitzaileentzat erakargarriagoa eta ulergarriagoa izateko. Gure iritziz, epe luzearako plan estrategikoa da eta arrakasta izango duen ziurtasunarekin merkaturatu behar denez, ez da alde zuzeneko ezarritako epe baten menpe gauzatu behar".



## Los datos de MCC

<b>Activo total</b>	<b>1.230.926</b>
<b>Recursos propios</b>	<b>285.378</b>
<b>Resultados consolidados</b>	<b>37.886</b>
<b>Activo total Grupo Financiero</b>	<b>960.000</b>
<b>Recursos Acreedores Caja Laboral</b>	<b>585.774</b>
<b>Patrimonio Lagun-Aro</b>	<b>176.736</b>
<b>Ventas Grupo Industrial</b>	<b>251.877</b>
<b>Exportaciones Grupo Industrial</b>	<b>98.514</b>
<b>Inversiones Grupo Industrial</b>	<b>15.385</b>
<b>Ventas Grupo Distribución</b>	<b>306.901</b>
<b>Inversiones Grupo Distribución</b>	<b>17.352</b>
<b>Plantilla total</b>	<b>27.950</b>
<b>(* Al 31-12-1995.</b>	

## COVIMAR concluye los trabajos de piedra natural del nuevo Palacio de Justicia de Gernika

**C**OVIMAR, cooperativa perteneciente a la División de Construcción de MCC, ha concluido recientemente los trabajos de piedra natural en el nuevo Palacio de Justicia de Gernika. Se trata de una obra emblemática, -adjudicada por la empresa Agromán-, que ha supuesto para su ejecución la utilización de distintos tipos y colores de mármoles y calizas en el edificio, así como el empleo de granito en la urbanización.

Entre las obras más relevantes que actualmente realiza la empresa ubica-



da en Amorebieta, cabe destacar la colocación de los 3000 m<sup>2</sup> de aplacados de piedra natural en la fachada del Palacio de Justicia de Durango y los 1000 m<sup>2</sup> de solados de granito en el

edificio central del Parque Tecnológico de Miñano en Alava. Estas obras supondrán unos ingresos próximos a los 100 millones de pesetas.

Esta Cooperativa, que este año celebra su 30 aniversario, está especializada en la transformación, elaboración y colocación de piedra natural. Ubicada en Amorebieta, sus productos se dirigen principalmente al sector de la construcción y al del hogar. En el primero realizan recubrimientos exteriores e interiores, pavimentos, escaleras, etc., y en el segundo encimeras de cocina y baño, y chimeneas. Si estáis interesados en cambiar la encimera o poner una chimenea,

podeís ponerlos en contacto con COVIMAR (94-6730546) ya que ofrece precios especiales para los socios de las cooperativas integradas en la Corporación.

## LAGUN-ARO Aseguruen eskaintza berezia taldeko kooperatibista guztiontzat

**L**AGUN-ARO Aseguruak konpainiak auto aseguru promozio bat kaleratu berri du MCC Korporazio-ko kooperatibista guztiontzat.

Promozio honen bidez Lagun-Aro prezio bereziak eskaini nahi izan dizkie kooperatibista guztiei. Horretaz gain, Euskal Herriko mapa bat eskaintzen dute opari bezala baldin eta autoaren aseguruaren prezioa eskatzen bazaie. Eta hiruhilero Renault Megane bat zoz-



ketatzen dute promozio honetan harpidetuko duten guztien artean. Kooperatibistak, gainera, zozketetan sartuko dira nahiz eta beren autoaren poliza Lagun Aro aseguruekin lehenagotik gauzatu izan.

Nahiz eta beste asegururen bat izan eta harekin pozik egon, Lagun Aroko edozein bulegora hurbil zaitezke, bertan zure aseguruari buruzko informazioa lutzuko dizute eta dagokizun oparia jaso ahal izango duzun. Autoaren asegurua Lagun Aroarekin ez baduzu, anima zaitez. Azken batean Lagun Aro Aseguruak gure konpainia da eta informazioa eskatzeagatik ez duzu ezer galtzekorik.



## DANOBAT homenajea a sus socios fundadores

**C**on ocasión de la jubilación del último de los fundadores que permanecía en plantilla, Lazaro Astigarraga, la Cooperativa Danobat rindió el pasado día 16 de mayo un cálido homenaje a sus socios fundadores.

Todos ellos, 17 en total, acompañados por el Presidente del Consejo Rector Juan I. Aizpurua, por el Director General del Grupo Danobat, Antón Echeverría, y por el Director Gerente de Danobat, Agusfín Arambarri, se dieron cita a las 12.00 horas en la Basílica de Loyola, donde asistieron a una misa en recuerdo de los socios fallecidos.

A continuación se celebró la comida de hermandad, donde los hoy jubilados y sus señoras dieron muestras de seguir gozando de una excelente salud. Asimismo, durante la jornada se pudieron

escuchar datos y hechos, algunos de gran valor histórico, acerca del contexto que se vivía en Elgoibar en aquellos primeros años de los 50.

En fin, a través de este simbólico acto los socios en activo de la cooperativa

mostraron su agradecimiento a estos hombres que en aquellos tiempos difíciles se atrevieron con un proyecto de empresa que ha hecho posible la configuración de DANOBAT, con más de 400 puestos de trabajo directos.

La cooperativa Danobat que hoy conocemos es el resultado de la fusión en 1969 de las empresas Eguzki y Danobat, siendo esta última la que dio nombre a la empresa resultante.



## GURI DAGOZKIGUNAK

### Una nueva Universidad Privada

Uno de los hechos destacables de las últimas semanas por su repercusión a largo plazo en nuestra evolución socio-económica, es el anuncio de la próxima puesta en marcha de una nueva Universidad privada en el Alto Deba, casi en la confluencia de Gipuzkoa y Araba.

La nueva iniciativa de Mondragón Corporación Cooperativa, que viene a confirmar su tradicional capacidad innovadora y de adaptación a las cambiantes circunstancias, pretende englobar y ampliar las enseñanzas que actualmente se imparten en la Escuela Politécnica, ETEO y la Irakasle Eskola.

El proyecto supone pasar de los 1800 alumnos actuales de nivel universitario (650 de ingeniería, 350 de empresariales y 150 de magisterio) a 3000 que cursarían Ingeniería Superior (tres especialidades), Ingeniería Técnica Industrial (cuatro especialidades), dos

licenciaturas (Administración y Dirección de Empresas) y también Diplomatura (dos especialidades).

La Universidad privada del Alto Deba, de clara iniciativa social, se apoyará en los 50 años de experiencia de sus actuales centros educativos, y trata sobre todo de poder adecuar sus planes de estudios a los cambiantes requerimientos de nuestra economía, en especial la industria, lo que no es nada fácil dentro de las rigideces de la enseñanza oficial, aunque tampoco puede olvidarse que de mantenerse la regulación normativa vigente, incluso podrían plantearse problemas de difícil solución para el mantenimiento de los actuales niveles educativos y desde luego para su ampliación.

**Karmelo Urdangarin, en Empresa XXI**

# kooperatibe

**Aurreko ekitaldian baino %16 gehiago fakturatu zuen Idekok pasa den urtean. Aurrerantzean emaitza historiko hau gainditzeko asmo sendoa hartu du IDEKOK, eta horretarako, hiru ideia edo egitasmo nagusitan oinarrituko da: kalitatea, formazioa eta komunikazioa.**

## IDEKO: un ejercicio más que positivo

**A** la hora de realizar el balance del ejercicio de 1995, es preciso recordar el objetivo que se marcó IDEKO en el plan de gestión anterior: "Dar respuesta tecnológica a las empresas de maquinaria, asimilando y apli-

cando aquellas tecnologías que el mercado demanda a corto y medio plazo".

Desde esta óptica, el ejercicio de IDEKO ha sido sumamente positivo, ya que asumiendo el compromiso de tomar al cliente como punto de referencia, se han dirigido todos los esfuerzos del Centro a mejorar la calidad de servicio ofrecido a los mismos, tratando principalmente de actualizar la cartera de tecnologías que va a ser la base de las actividades futuras. Por ello, fieles a este compromiso y en cuanto a la ejecución



de proyectos se refiere, el 61% han sido de desarrollo y el 39% de investigación aplicada.

Dicho esfuerzo ha contribuido a que IDEKO haya aumentado su nivel de facturación por la realización de proyectos en un 16%, pasando de los 185 millones del ejercicio anterior a 223 en 1995.

### El mercado industrial

La mayor preocupación de IDEKO continúa siendo la de sintonizar con las necesidades reales del mercado indus-

trial, entendiendo que la única razón de ser de la tecnología es poder suministrar al mercado productos y servicios que refuercen la posición competitiva de las empresas.

Por eso durante 1996 se han abordado las siguientes iniciativas:

- Puesta en marcha de la oficina de proyectos, con el fin de preparar futuros proyectistas.
- Puesta en marcha del Area de Ingeniería de producto, para atender a las necesidades de los clientes.
- Desarrollo del Sistema de Calidad, que culminará con la obtención de la certificación durante 1996.
- Compromiso con la cualificación de sus profesionales. IDEKO ha desarrollado un Plan de Formación para el

trienio 1996-1998 que va a redundar en la calidad del servicio suministrado por el Centro.

- IDEKO ha realizado durante 1995 un notable esfuerzo por mejorar su ima-

gen y la comunicación con el cliente. Así, se ha definido una nueva Imagen Corporativa, se ha preparado y editado un nuevo catálogo-resumen de los servicios del Centro, se ha desarrollado un extenso Plan de Difusión Tecnológica, y se ha diseñado y editado el Boletín Informativo "Tecnología de Vanguardia", con el objetivo de informar a los clientes tanto de las realizaciones y tecnologías emergentes en el mercado, como de la organización interna y servicios de IDEKO.

## Otalorakoak



### “IKAS 96” IKASTAROARI HASIERA EMAN

**P**asa den maiatzean eman zitzaion hasiera ofiziala IKAS 96 izeneko ikastaroari.

Oraingo honetan, 13 ikasle dira post-graduatuentzako ikastaro honetan parte hartuko dutenak.

Dakizueenez 13 pertsona horiek urtean zehar enpresaren gestioari buruzko ikastaroa egitearekin batera, praktikak burutuko dituzte hainbat kooperatiban, oraingo honetan Fagor Elektresnaken, Fagor Ederlanen eta Danonan hain zuzen.



Aurtengo IKAS honek 200 orduko iraupena izango du eta lau arlo nagusi jorratuko ditu: gestio estrategikoa, pertsonen zuzendaritza, baliabideen gestioa, eta antolaketa.

Ikastaroaren helburu nagusia honako hau litzateke:

ikasleak gure kooperatiba sisteman integrazteko enpresaren ikuspuntu orokorra eman eta gestiorako trebetasunak garatu.

### Para conseguir mejoras de productividad comercial a través de X-Negocio

## Colaboración URKIDE-SEI FAGOR

URKIDE, empresa filial de DANONA radicada en San Juan de Luz y especializada en la comercialización en el mercado francés de la gama de muebles para el hogar elaborados por la cooperativa azpeitiarra, ha seleccionado X-Negocio, una solución de gestión y productividad Comercial desarrollada por SEI FAGOR en colaboración con Oracle-Francia y destinada a los sectores industrial y de la distribución.

URKIDE busca así reforzar su productividad comercial para dar respuesta a los espectaculares crecimientos de la actividad exportadora del área de producción de muebles de la División de Hogar de MCC, cuyos niveles de venta en el exterior están alcanzando porcentajes próximos al 50% de la cifra de negocio total.



X-Negocio es una solución software destinada a la mejora de la productividad, calidad y servicio de los departamentos comerciales.

## Exito de Fagor Arrasate en la feria Simtos de Corea



**F**agor Arrasate ha participado recientemente en la feria SIMTOS de Máquina-Herramienta que se celebró en Seul, Corea del Sur. Se trata de una feria internacional en la que se dan cita las firmas más importantes del sector de máquinas-herramienta.

Fagor Arrasate mostró en su stand las últimas novedades en lo referente a sistemas de procesado de chapa metálica.

Casi 200 clientes coreanos visitaron el stand de Fagor Arrasate, mostrando gran interés en los productos expuestos y sorprendiéndose del muy alto nivel tecnológico de la empresa guipuzcoana.

Representantes de empresas como Daewoo, Kia, Hyundai, Samsung,... mantuvieron contactos con los especialistas de Fagor Arrasate con el fin de estudiar nuevos proyectos, tanto para Corea como para el resto del mundo.

Corea es en la actualidad uno de los

países más activos en inversiones, con crecimientos anuales de su economía de más del 10%. Cuenta con una industria del automóvil muy poderosa y ha desarrollado una importante industria siderúrgica y de fabricación de electrodomésticos.

Precisamente cabe reseñar que Fagor Arrasate mantiene contactos con Daewoo con el fin de suministrar a la firma coreana las instalaciones que serán necesarias para nueva planta de frigoríficos que se instalará en Vitoria.

### Prensas para Alemania

En otro orden de cosas hay que reseñar que Fagor Arrasate ha sido elegida por una importante multinacional alemana para el suministro de dos gran-

des prensas transfer de 10.000 y 20.000 KN con línea de alimentación automática destinadas a la fabricación de piezas de automóviles.

Dichas prensas estarán equipadas con transfer electrónico, sistema de cambio rápido de útiles mediante mesas móviles, amarres rápidos automáticos, cojines avanzados controlables y desplazables en posición, y otra serie de equipamientos que avalan la calidad y tecnología de Fagor Arrasate. El pedido se logró en competencia con competidores alemanes y norteamericanos y el volumen total de la operación asciende a 800 millones de pesetas.

### Pedido de VALEO

La multinacional francesa VALEO ha elegido a Fagor Arrasate como proveedor de dos nuevos sistemas de fabricación de piezas destinadas a equipos de



aire acondicionado en automóviles.

La pieza a fabricar es la placa del evaporador o aleta, que se procesa en aluminio de espesor cercano a las 80 micras.

Ambos sistemas se basan en dos prensas de 2000 KN dotadas de los más modernos avances tecnológicos.

En este caso, el volumen de la operación se acerca a los 200 millones de pesetas.

**La presentación oficial se realizó en la Feria Ambiente 96, celebrada el pasado mes en Bilbao. Constituye una novedad mundial y sus prestaciones son superiores a calderas estancas convencionales.**

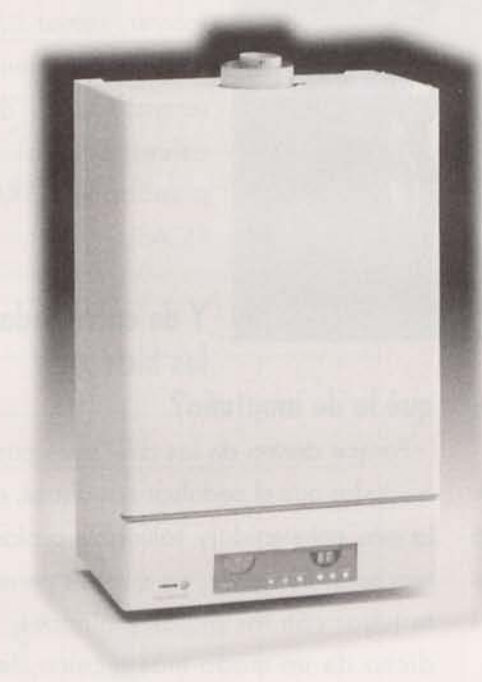
## Fagor lanza al mercado la caldera estanca más pequeña del mundo

**F**agor Electrodomésticos estuvo presente en la Feria de Ambiente 96 celebrada el pasado mes de mayo en Bilbao. Y su presencia en ese evento fue destacada, ya que presentó como novedad mundial la caldera de calefacción a gas estanca electrónica más pequeña del mundo.

Se trata de la FEE-20, una caldera de reducido tamaño y peso, con unas prestaciones que ofrece unas prestaciones realmente espectaculares.

La FEE-20 tiene una potencia de 20.000 kcal./h., capaz de procurar calefacción y agua caliente para una familia que habite en un hogar de hasta 150 metros cuadrados.

Además, como consecuencia de su reducido tamaño, 68 cm. de alto, 30,5



cm. de profundidad y 44 cm. de anchura, permite su total integración en un mueble alto de cocina.

Asimismo, su reducido peso, 38,5 kg., la convierte en la caldera más ligera del mercado, por lo que puede ser fácilmente manipulada e instalada por una sola persona.

Es también una de las calderas estanca más silenciosas del mercado y gracias a su panel de control digital, su manejo es sumamente sencillo a la vez que permite disponer de toda la información necesaria para un mejor control de la caldera.

Y por último, los cinco años de garantía gratuita en accesorios y componentes, así como un Servicio de Asistencia Técnica profesional, hacen de esta caldera un producto enormemente atractivo para los consumidores.

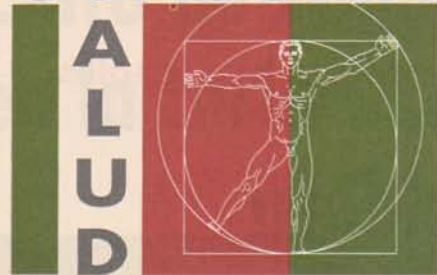
## A los socios del Grupo Fagor

**A** partir de este mes de junio todos los socios del Grupo Fagor, cuando adquieran en la red de distribución aire acondicionado de la marca White-Westinghouse, calderas de calefacción de la marca Fagor y acumuladores eléctricos de tarifa nocturna, recibirán al cabo de un mes un cheque por un valor comprendido entre 2000 y 60.000 pesetas.

A través de este tratamiento preferencial a sus socios, Fagor pretende premiar la fidelidad de estos a las marcas propias del Grupo en los productos de Confort.

De momento sólo los socios de Fagor tendrán este tratamiento a la hora de comprar estos productos, pero no se descarta la idea de hacerlo extensible en breve plazo a todos los socios de las cooperativas integradas en MCC.

## OSASUNA



# Bicicleta todo terreno

## Una buena herramienta para la iniciación deportiva

**Y**a estamos en primavera! Tenemos más horas de luz al día, el tiempo va mejorando y el cuerpo pide hacer cosas nuevas. Por eso, hoy os proponemos que "desempolvéis" esa bicicleta "mountain bike", que está esperando ser utilizada, en el garage o camarote de vuestra casa.



¡Animos!. Es una buenísima y divertida opción, tanto para iniciarse en la práctica deportiva como para completar esa actividad física regular que tal vez estéis llevando a cabo.

### ¿Y por qué os proponemos esta actividad?

Porque el ciclismo en general y la "mountain bike" en particular, además de ser una actividad divertida y de su práctica al margen de una instalación cerrada (si exceptuamos la "bici" estática, que a veces puede resultar un poco monótona, aburrida,...) es una de las actividades físicas más adecuadas para realizar un deporte aeróbico sano, ya que el número de pulsaciones o trabajo que realiza el corazón con esta actividad es menor, sobre todo, si la compa-

ramos con otro tipo de actividades más o menos populares (correr, remar,...), realizadas a una intensidad de esfuerzo igual o parecida (ver GRÁFICAS).

### Y de entre todas las bicis ¿por

### qué la de montaña?

Porque dentro de las diferentes posibilidades que el pedalear nos ofrece, es la más entretenida y saludable a plantear en la iniciación, ya que nos permite jugar con los platos y piñones, o dicho de un modo más técnico, los desarrollos, la mayoría de ellos suaves, de forma que nos podamos adaptar progresivamente al esfuerzo.

Al contrario, la bici de carretera, debido a que sus desarrollos son más fuertes, el nivel de exigencia cardíaco y muscular no nos permite una tan correcta adaptación al esfuerzo como con la anterior.

Además, pensad que la "mountain bike" nos ofrece la posibilidad de combinar carretera con pista asfaltada, o pista de monte, o porque no, siempre que la técnica nos lo permita, "hacer un poco el loco".

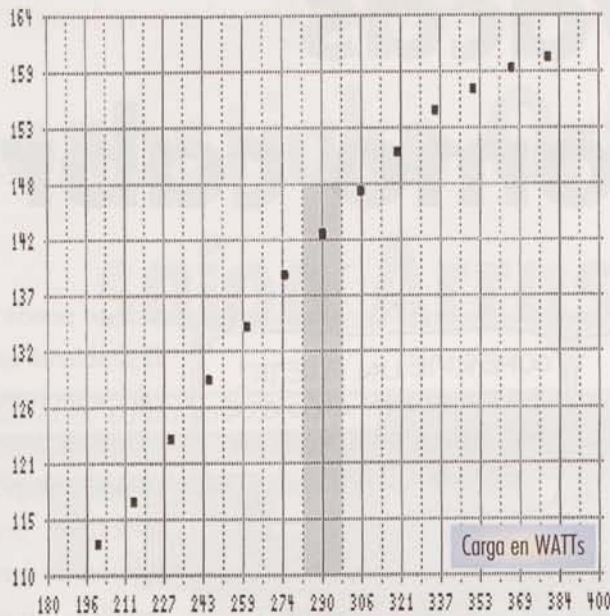
## Consejos

- El pedalear sólo nos afectará a nivel de piernas, por lo que esta práctica nos condicionaría a compensar otras zonas musculares, tales como abdominales y brazos. Encontraréis una buena guía de ejercicios en los números 393 y 394 del T.U.Lankide.
- La elección de la bicicleta está supeditada a numerosos aspectos: talla, altura de piernas, sexo, posible utilización de la bicicleta,... Consulta con los especialistas y elige la que mejor se adapte a ti.
- El uso del casco resulta imprescindible. No pesa, no es caro ni resulta tan incómodo como dicen, además de poder salvarnos la vida o evitar una seria lesión.

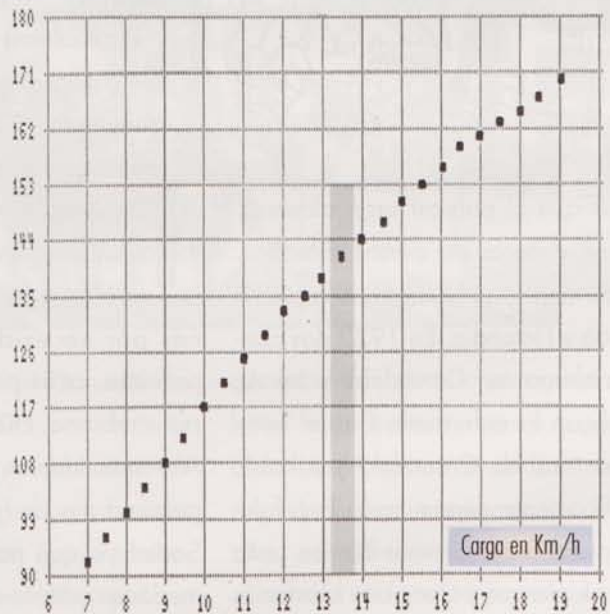
## Errores

- Empezar desde el primer día subiendo cuestas por el monte, ya que, como es una bici de monte, pues, a tope y hasta la cima.
- Ir con el sillín de la bicicleta demasiado bajo. Como regla general pondremos el sillín a una altura tal, que nos permita, estando sentados, llegar a apoyar con la punta de los pies en el suelo.
- Pretender realizar un gran nº de km con la bici. Como dato orientativo 60 km. de carretera equivalen en exigencia, pérdida de peso y tiempo a 30 km de bicicleta en el monte.

## Pulsaciones en bicicleta



## Pulsaciones corriendo



Estas dos gráficas corresponden a una persona de 40 años de edad que realiza, bajo el mismo protocolo, dos pruebas de esfuerzo máximo:

1. Bicicleta-cicloergómetro.
2. Corriendo-tapiz rodante.

Como puede observarse, las pulsaciones a las que funciona el corazón en una u otra gráfica son, a mitad de prueba, muy similares (+/- 140 p./min.). Al contrario, a medida que el esfuerzo se va incrementando hasta los valores máximos, la diferencia de pulsaciones es notable; 10 pulsaciones menos en la bici.

Si tenemos en cuenta la famosa fórmula "220-edad" que nos daba las pulsaciones máximas teóricas a las que una persona podría llegar, podemos ver la diferencia de exigencia a nivel cardíaco entre una y otra actividad. ¡Que cada uno saque sus propias conclusiones!

## Certificación ISO 9001 para ALKARGO



La Cooperativa ALKARGO, integrada en la División de Componentes y Servicios Industriales de MCC y fabricante de transformadores obtuvo el pasado mes de mayo el Certificado de "Registro de Empresa" y el derecho de uso de la marca AENOR de Empresa Registrada.

Dicho Certificado acredita que el sistema de aseguramiento de la calidad adoptado por ALKARGO cumple las exigencias de la norma UNE-EN ISO 9001.

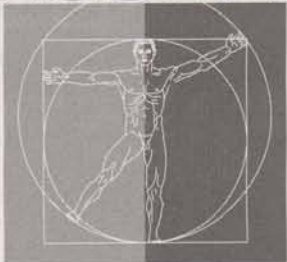
Asimismo, esta certificación es el resultado de un compromiso permanente de la cultura empresarial de ALKARGO con uno de sus principales objetivos: la calidad total.

Esto supone, además, iniciar un proceso para lograr un sistema de Gestión Medio Ambiental (SIGMA).

Desde estas líneas, vaya la más sincera felicitación a todos y cada uno de los socios de ALKARGO, así como a sus colaboradores, que con su esfuerzo diario han hecho posible situar a la cooperativa ubicada en Mungia en el camino de la Calidad Total. Zorionak!

## OSASUNA

## ALUD



# Vacas como cabras

**E**sto de las vacas locas debe ser cosa seria, los suecos no sólo han prohibido comer carne y usar cosméticos del Reino Unido, sino que además han prohibido dar mordiscos a las inglesas. El problema, aunque inicialmente parece político y económico por las medidas adoptadas, es un grave problema sanitario de cara al futuro tal y como lo reconoce la OMS con la boquita pequeña, por aquello de que no hay que alarmar más a esta sociedad, si bien aquí en Euskal Herria ya no nos asusta nada, aquí hace tiempo que andamos todos "tocaos".

El que las vacas se vuelvan locas no es de extrañar: las inseminan artificialmente, las únicas caricias que reciben en sus ubres son las de las ordeñadoras hidroeléctricas, y además las intoxican con clenbuterol y otras hormonas mezcladas con pienso artificial, ¿no es para volverse loca aún siendo vaca?

Cronológicamente los corderos fueron los primeros en volverse dementes, y la enfermedad fue descrita en 1730 en una granja inglesa. En 1772 aparecieron síntomas en las cabras, y en 1947 se describe esta afección en los



visones que al parecer eran alimentados con vísceras de ovinos enfermos. La enfermedad se extendió a la URSS, Canadá y Finlandia. En 1922 dos científicos alemanes, Creutzfeldt y Jakob, identifican la enfermedad en el hombre, el "mal de Creutzfeldt y Jakob", científicamente denominada Encefalomielopatía Espongiforme Bovina (esta terminología que parece una blasfemia la usan los médicos cuando no tienen ni pajolera idea de qué va la cosa). La acumulación de casos de esta enfermedad en los humanos en los últimos años no parece tratarse sólo de una coincidencia en el tiempo epidemiológico, hay evidencias de que a través de las vísceras y de preparados a base éstas, cosméticos, medicamentos,

etc...se puede transmitir al hombre. El problema es que se trata al parecer de un virus lento con una capacidad de infección altísima, o un prión, una partícula de proteína infecciosa, con un periodo de incubación de casi 30 años. Todos a temblar, ¿a ver si dentro de unos años estamos todos majaras? ¿más todavía?

El problema no sólo se circunscribe a Inglaterra, también se ha detectado en otras zonas. ¿Es el inicio de una epidemia? Auskalo.

¿Carnívoro o vegetariano? "That is the question". Hay muchos vegetarianos en el mundo, unos miles de millones por necesidad derivada de la pobreza, otros por convicción y otros por snobismo. Encuestas realizadas en Alemania indican que los vegetarianos generan menos gasto a la Seguridad Social ya que padecen menos enfermedades crónico-degenerativas (Lagun-Aro va a regalar a sus mutualistas un libro de cocina vegetariana). Una buena e inteligente dieta vegetariana, ovo-lacto-vegetariana más exactamente, no plantea ningún tipo de carencias y además no corre riesgo de comerse un "filete majara". Eso sí, terminará como Carpanta y su metafísica del pollo.



**1896ko uztailaren 7an Arrasaten ospatutako "Fiestas Euskaras" izeneko jaietan eman zuten lehenengo kontzertua Orfeoikoek. Hura gogoratuz Arrasatera etorriko dira berriz ere.**

## Donostiako Orfeoiaren saioa Arrasaten



JUEGOS FLORALES EUSKAROS

MONDRAGON, 7 DE JULIO DE 1896

**D**atorren urtean Donostiako Orfeoiak 100 urte beteko ditu. Hori dela eta dagoeneko martxan jarri da batzorde bat behar bezalako ospakizuna antolatzeko. Egia esateko, badute arrazoirik goimailako ospakizunik antolatzeko, izan ere 100 urteko historia ez baitu edozein abesbatzak.

Baina Orfeoiak, ofizialki sortu aurretik, emanaldi bat baino gehiago eskaini zuten. Lehenengoa Arrasaten izan zen, 1896ko uztailaren 7an, Gipuzkoako Diputazioak antolatutako "Fiestas Euskaras" izeneko jaien barruan. Ospakizun horren helburua Euskal Herriko nekazaritza eta abeltzantza indartu eta bultzatzea zen. Eta bertan Donostiako Orfeoiaren saioa izan zen.

Hogei laguneko talde batek herriko plazan kantatu zuen Norberto Luzuriagaren zuzendaritzapean. Argazkian ikus daitekenez, jende ugari bildu zen Donostiatik etorritako orduko abeslarien talde txiki hura entzutera.

Trenez etorri omen ziren Zumarragaraino eta handik Arrasatera, Bergaran atsedena harturik, dilijentziaz. Bide luzea izan zen, baina pena merezi zuten, plazan eskaini zuten saioan txalo ugari jaso zuten eta.

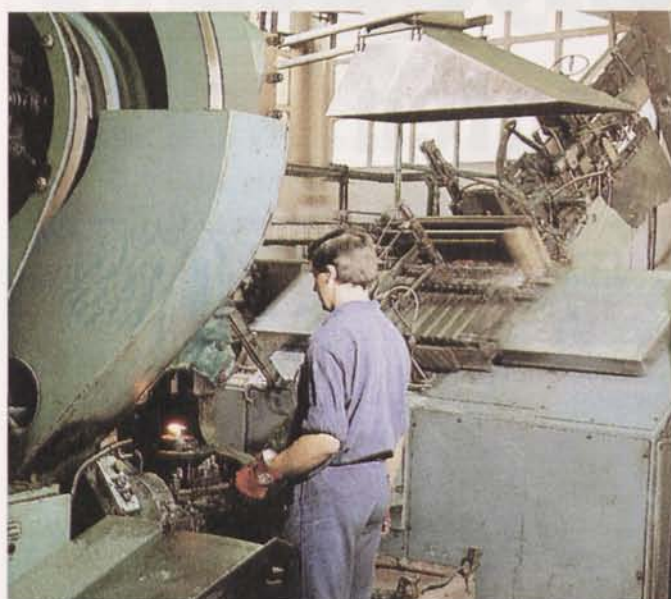
1896ko saio hura, Orfeoiaren lehenengo kontzertu ofiziala izan zena, berriz ere antzetzuko dute Orfeoikoek Arrasateko plazan datorren ekainaren 28an. Orduan egin zuten moduan

Donostiatik abiatuko da 20 laguneko talde bat; Zumarragatik Autobusez Arrasateratuko dira, Arrasaldeko bostetan kontzertua emateko. Orduan kantatutako abestiak eskainiko dute (Goizeko izarra, ume eder bat, boga marinela, etabar).

Eta gero, zortzirak aldera, Donostiako Orfeoiak, Mondragón Abesbatzak lagundurik, eta Euskadiko Orkestra sinfonikoarekin batera kontzertua eskainiko dute Amaia Antzokian.

Sarrera 1500 pezetakoa izango da eta musika-ekitaldia gauzatzeko MCCk, Euskadiko Kutxak eta Fagorrek dirulaguntza eman dute.

## MATZ-ERREKA Tornillería obtiene el Certificado de Calidad ISO 9002



**L**a Cooperativa MATZ-ERREKA ha obtenido para su División de Tornillería el certificado de Calidad AENOR, según la norma internacional ISO 9002, situándose así a la cabeza de su sector en España en lo que concierne a este reconocimiento internacional de calidad.

Precisamente la División de Tornillería

es la segunda de las actividades de MATZ-ERREKA que consigue el Certificado de Calidad ISO 9000, ya que el pasado ejercicio lo obtuvo la División de Inyección de Plásticos, habiendo sido la primera empresa vasca de su sector en lograrlo.

La cooperativa, ubicada en Antzuola, prevé facturar este ejercicio 2330 millo-

nes de pesetas, un 16% más que en 1995, de los que 600 millones corresponderán a la División de Tornillería, que provendrán mayoritariamente de la exportación, ya que el 70% de la producción se venderá en Alemania, Francia, Holanda y Bélgica.

Zorionak bada MATZ-ERREKako langile guztieei!

## CONSUM berri bat Gasteizen

**P**asa den maiatzaren 22an Eroski Taldeak Consum supermerkatu berri bat inauguratu zuen Gasteizen.

Dagoeneko, ireki den honekin, bost supermerkatu eta hipermerkatu bat ditu Eroski Taldeak Arabako kapitalean.

Guztira hiru izan dira 96ko ekitaldi honen zehar zabaldu diren supermerkatuak, lehenengoa Ermuan (Bizkaia), bigarrena Yeclan (Murcia) eta hirugarren hau Gasteizen. Aurtengo ekitaldirako mota honetako 20 bat establezimendu martxan jartzeko asmoa du banakuntza taldeak, 230 CONSUM sarea osatuz.

Merkatal zentro berri honek, Castro Urdiales kalean kokaturik, 1188 metro karratuko azalera dauka; horietatik 745 salmenta aretorako erabiliko dira.

Denda berri hau martxan jartzeko egin den inbertsioa 400 milio pezeta ingurukoa izan da eta 15 lanpostu sortazi ditu.

### 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

## TAJO obtiene la Certificación ISO 9002

La Cooperativa TAJO, integrada en la División de Componentes Electrodomésticos y Electrónicos de MCC, obtuvo el pasado mes de abril el Certificado de "Registro de Empresa", según la norma ISO 9002 que otorga AENOR.

Esta certificación supone la homologación internacional del sistema de aseguramiento de la calidad implantada por TAJO. Asimismo, constituye un reconocimiento a su política de calidad y servicio, que le está permitiendo afianzar su posición en el mercado.

Este hecho supone además, un nuevo paso de la División de Componentes Electrodomésticos y Electrónicos en su apuesta por la calidad. La única cooperativa de dicha División pendiente de Certificación se encuentra en proceso de auditoría, con lo cual, posiblemente antes del verano, todas las cooperativas que integran esta División contarán con la certificación ISO 9000.

Desde estas líneas, vaya nuestra más sincera felicitación a todos y cada uno de los socios de TAJO, que con su esfuerzo diario han hecho posible situar a la Cooperativa entre los líderes de la calidad.

## vuestras CARTAS

### Preocupación

Terminada la serie de Asambleas Generales del Grupo Fagor, uno está desilusionado y preocupado, y se siente obligado a exponer el porqué de este estado de ánimo, con intención constructiva, aunque para ello sea necesario la crítica.

Me explico. A lo largo del año 1995 las informaciones relativas a Fagor y MCC que nos han ido ofreciendo manifestaban unas realidades y expectativas verdaderamente deslumbrantes. A saber: somos el asombro del mundo por nuestra ejemplar forma societaria; ocupamos el primer puesto como grupo empresarial en Euskadi en cifras y dinamismo; el Grupo abarca todo el ciclo empresarial, pues ofrece soluciones a la problemática educativa, financiera, de investigación y calidad, previsión social, y, por supuesto, productiva y de distribución; los altos incrementos de nuestras ventas tanto nacionales como de exportación, denotan una posición competitiva realmente buena; contamos con plantas productivas en diversas partes de la tierra; participamos en numerosos proyectos científicos de primera línea a nivel internacional; realizamos elevadas inversiones; nos favorecen con su confianza como clientes, multinacionales sumamente importantes, que, además, nos distinguen con honores por la calidad del servicio que les prestamos; etc. etc..

En fin ... que somos la leche.

Pero pasando a la realidad, a la cruda y terca realidad, resulta que el panorama es sombrío.

Los datos expuestos en dichas Asambleas me sacuden como un jarro de agua fría. En 1995 la rentabilidad ha sido radicalmente insuficiente, habida cuenta que dicho ejercicio económico fue bueno en términos generales. Y sin suficiente rentabilidad no hay futuro, se perece.

La adopción de medidas de recuperación son imprescindibles. Y uno se pregunta: ¿Vivimos en una nube? ¿Se transmite al cuerpo social nuestro delicada realidad? ¿Nos "apretamos el cinturón" en la medida que la situación lo requiere? ¿Se adoptan las decisiones adecuadas de cara al futuro? ...

¿O es que quien está en la nube soy yo? Me gustaría aclararme.

Cordiales saludos,

**Socio nº 14 de Fagor Arrasate**

**Dagoeneko lau urte egin ditu irakasten Osane Lizarralde Mondragón Eskola Politeknikoan. Informarekin zerikusia duten ikasgaiak ematen ditu.**

**J. M. F.**

**Aurkeztu bada zure burua.**

Arrasatearra, 29 urte, Eskolan ingeneritza teknikoko ikasketak egin ostean beka bat eman zidaten Sui-zan ikasten segitzeko. Beste 3 urte eman nituen bertan, eta gero, handik etortzean, Eskolan hasi nintzen lanean irakasle bezala.

**Zenbat urte egin dituzu irakas-kintzan?**

Hau laugarrena da.

**Irakastera mugatzen zara?**

Ez, ikerketa lanak ere egiten ditut, orokorra eta enpresetara aplikatua. Klaseak ematera 12 bat ordu dedi-katzen ditut astean. Nahikoak.

**Goi mailako ingeniaria zara, eta orain, doktoradutza egitekotan.**

Bai horretan nabil. Tanteatzen ari naiz. Ideiak badauzkat baina guz-tiz zehaztu gabe. Nire doktoradut-zan enpresako informazio sistema nahi nuke landu.

**Ingenieruen aurrean konplejua sartzen zait. Beste maila batean zaudetela iruditzen zait.**

(?) Eskolan klitxe horietatik urrun gaude. Materia ikutzen dugu, enpre-sako mundua gertuago bizi dugu.

**Abeslariak Caballé dute ispilu,**

# Osane Lizarralde

**MEPeko irakaslea**



**idazlariak García Marquez... Eta ingeneruak?**

Informatika munduan pertsona inportanteak egon daitezke, Micro-soft mundu horretan adibidez. Hala-re, ez daukat jarraitu beharreko ispiderik. Ni nire eguneroko lana ahalik eta ondoen betetzen ahale-gintzen naiz. Hori da nire helburu-rik garrantzisuena.

**MEPen emakume irakasle gutxi omen daude. Baina daudenak oso onak. Hala esan didate, behintzat.**

Eskertzekoa da hala pentsatzea.

**Aizu Osane, jendeak badaki MEP zer esan nahi duen?**

Ez dut uste. Oraindik landu beha-

rreko alorra da hori. Aukera ondo egina dago, izan ere Mondragón hitzak oihartzun handia du; baina gutxi jakingo dute MEP, Mondra-gon Eskola Politeknikoa dela.

**Zuek zer erabiltzen duzue?**

Normalean "Eskola" esaten dugu.

**Zein ikasgai ematen dituzu?**

Informatikako espezialidadeko ikasgaiak: Grafo eta sareak, adimen artifiziala eta informazio sistemak.

**Exijentea al zara?**

Esaten dute baietz, nahiz eta ni ez nagoen konforme. Lan asko egin behar dutela keitzten dira ikasleak.

**Mondragon Unibertsitatea, ze mobida ezta?**

Ba bai, dexentekoa. Eskolaren filo-sofia aldatuz joango dela uste dut, unibertsitate mundua beste maila batean mugitzen da eta.

**Irakasleentzako ere erronka berria izango da.**

Bai, horixe, goi mailako presta-kuntza behar dugu izan.

**Lehiakortasunak zuei ere eragi-ten dizue.**

Argi dago, bide hortatik joango garela. Erronka izugarria dugu aurrean eta horretarako prest egon behar dugu.

**Zaletasunik?**

Naturarekiko harremana duen edozein aktibitate oso gustokoa daukat. Eta nahiz eta orain parentesis baten barruan egon, Goikobalu abesbatzan jardun dut abesten.

**"Eskolako irakasleok ere erronka izugarria dugu aurrean"**

