



Ciudadanos de Europa...

Y ciudadanos de Euskal Herria. He aquí la confrontación de dos ideas que tratan de reconciliarse.

Con un mercado cuyo perímetro acoge a 350 millones de habitantes, y un país de 2,1 millones de euskaldunes; una tecnología recibida de los ancestros europeos y elaborada con esmero por nuestras empresas; una actividad industrial decadente que ha sido el soporte básico de nuestra economía y que hoy alcanza más del 20% de desempleo; una renta 'per capita' a la que le falta crecer al menos un 15% para lograr el nivel de cada poblador de Europa; una apasionada vocación de autogobernarse pero apremiados por un determinismo económico marcado por la producción en masa y la mundialización del mercado; y, finalmente, una cultura autóctona necesitada de inscribirse en las corrientes universales del conocimiento

¿Qué es posible hacer, en este contexto, en nuestra industria? ¿Cuál es el modelo de empresa de cualificación suficiente para convivir sin tensiones insuperables la competencia **sin corazón** del mercado reservado a los más perfectos, más baratos y que sirvan mejor?

Es ahí donde radican las preocupaciones cotidianas de los hombres que sobrellevan las grandes responsabilidades y que programan nuestras estrategias.

Desde 1948 ya con la idea de una Europa supranacional, no sólo en lo económico, se están alcanzando sin pausa los estratos más altos de una política que se viene fabricando comunitariamente entre todos. Así se avanzó desde la Comunidad Europea del Carbón y del Acero en 1957 hasta el Mercado Común Europeo; y ahora se va hacia la

Comunidad Europea que irá incorporando otro modelo de entender las "patrias" de De Gaulle, y modificando el sentido de ser ciudadano en Europa, y en la Tierra.

Para las empresas cambiará el modelo de concebir su gestión, su interpretación del mercado, la elaboración de sus programas.

Será necesario modificar la selección de nuestras prioridades y aún de la concepción acuñada de que los europeos son extraños, extranjeros y antagonistas, por pertenecer a otro estado que se sitúa detrás de la línea imaginaria de una frontera ya desaparecida.

Tendremos que abarcar, haciendo un esfuerzo intelectual, a toda Europa como si fuera nuestro espacio natural para viajar, trabajar, negociar, instruirnos; como si fuese un predio al que pertenecemos y en el que deberemos comunicarnos sin trabas idiomáticas.

Es el país de los césares romanos, de Carlomagno, Carlos V, Napoleón y la reina Victoria, y que al borde del nuevo milenio se van a convertir, por el artificio de los tratados y las instituciones, en conciudadanos de una Europa nueva, en la que habrá que reaprender a vivir, y en la que nuestros hijos ya se encontrarán, por el flujo de la historia, más cómodos.

Pero cuando aún no tenemos traspasado intelectualmente el profundo quiebro que todo esto representa, la mentalidad va a tener un proceso de adaptación cuyas inevitables rigideces hay que aceptarlas con flexibilidad, animosamente, como un signo determinado por el tiempo, la tecnología y la velocidad de comunicación, que han hecho del planeta un espacio casi pequeño y cada vez más insignificante. ■

5 1993, un paso más hacia Europa



32 Aintzinakoak
La tradición confitera de Mendaro



34 Euskal Kultura
Txaro Arteaga



EDITORIAL
Ciudadanos de Europa... 2

1993, un paso más hacia Europa.
JOSE MARIA ORMAECHEA 5

La máquina-herramienta
ante el desafío competitivo
ANTON ETXEARRIA 10

Los Bienes de Equipo
y la Europa del '93.
JOSE LUIS OLASOLO 14

El choque europeo.
JESUS LARRAÑAGA 17

El sector de la Distribución
en la Europa del '93.
ANTONIO CANCELO 19

Inkesta fotografikoa / Encuesta fotográfica 22

Electrodomésticos y muebles europeos.
JESUS M^a CATANIA 24

En Europa cabemos todos.
JOSE M^a MENDIZABAL 29

La tradición confitera de Mendaro I.:
JOSE M^a IZAGA /
CARMELO URDANGARIN 32

Euskal Kultur: Txaro Arteaga.
JAVIER MARCOS 34

Gure Kooperatibak:
Max Center proiektu berria 38

Kooperatibetako Berriak 41

Cartas al Director 51

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

CONSEJO DE REDACCION

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

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

Las Cooperativas, camino de Europa

Si hiciésemos un análisis estadístico para tratar de averiguar cuáles han sido las palabras más pronunciadas a lo largo del año 1.992, casi seguro que "Europa" se llevaría la palma.

El "viejo continente" está siendo este año protagonista de excepción en los medios de comunicación, en las contertulias, en el deporte, en la enseñanza, en la banca... y en general, en el mundo de la empresa. Y ahí es donde a nosotros nos afecta, porque a partir de enero del '93 un nuevo mercado sin fronteras se abrirá a nuestros productos, un mercado con sus oportunidades y sus amenazas, que sin duda constituirá un nuevo reto para la Corporación MCC.

Precisamente en este contexto de integración europea, T.U. Lankide ha entendido que Europa era una referencia necesaria para informar a nuestros socios de dónde se encuentran nuestras Cooperativas y cuáles van a ser sus estrategias de futuro.

Los responsables de algunas divisiones se han encargado de hacer un balance de la situación actual y de los retos del futuro.

Contamos también en este número con las impresiones de López Arriortúa, "un cooperativista frustrado", sobre el mercado de la automoción y las nuevas relaciones entre proveedores y fabricantes.

Nuestros cooperativistas también nos han dado su opinión sobre nuestra integración en Europa. La encuesta fotográfica es testigo de ello.

La segunda parte de la revista comienza con las colaboraciones habituales de José Mari Mendizabal y de Carmelo Urdangarín. El primero nos dice que "en Europa hay sitio para todos"; el segundo nos endulza los labios ilustrándonos sobre la tradición confitera de Mendaro.

Tuvimos también este mes ocasión de conversar con una persona que lleva varios años luchando por instaurar en la sociedad vasca la igualdad entre hombres y mujeres. Su trabajo se lo exige. Es la presidenta del instituto vasco de la mujer y se llama Txaro Arteaga.

Y para concluir el puzzle de noticias de nuestras Cooperativas pone el punto final a la revista de este mes de octubre, el más lluvioso que hemos tenido en los últimos 60 años.

Kooperatibak, Europako bidean.

1992ko urtean zehar gehien aipaturiko hitzak zeintzuk izan diren jakiteko estadistika-azterketa bat egingo bagenu, seguruenik "Europa" nagusituko litzateke.

Aurten "kontinente zaharra" protagonista berezia izaten ari da komunikabide, solasaldi, kirol, irakaskuntza, bankan eta abarrean, eta orohar, enpresa-munduan. Eta hortxe ukitzen gaitu gu; izan ere. 93ko urtarriletik aurrera, mugarik gabeko merkatu berria zabalduko zaie gure produktuei. Aukerak eta mehatxuak dituen merkatu hori, dudarik gabe, MCC Korporazioarentzako erronka berria izango da.

European integratzearen kontesto honetan, T.U. Lankideren ustez, Europa beharrezko erreferentzia da bazkideei gure kooperatibak non dauden eta etorkizuneko estrategiak zeintzuk diren adierazteko.

Sail batzuetako arduradunek egungo egoeraren eta etorkizuneko erronken balantzea egin dute.

Era beran, ale honetan, automozioaren merkatuari eta hornitzaileen eta fabrikanteen arteko harreman berriei buruz Lopez Arriortua "Kooperatibista frustratua"k dituen iritziak ere jaso ditugu.

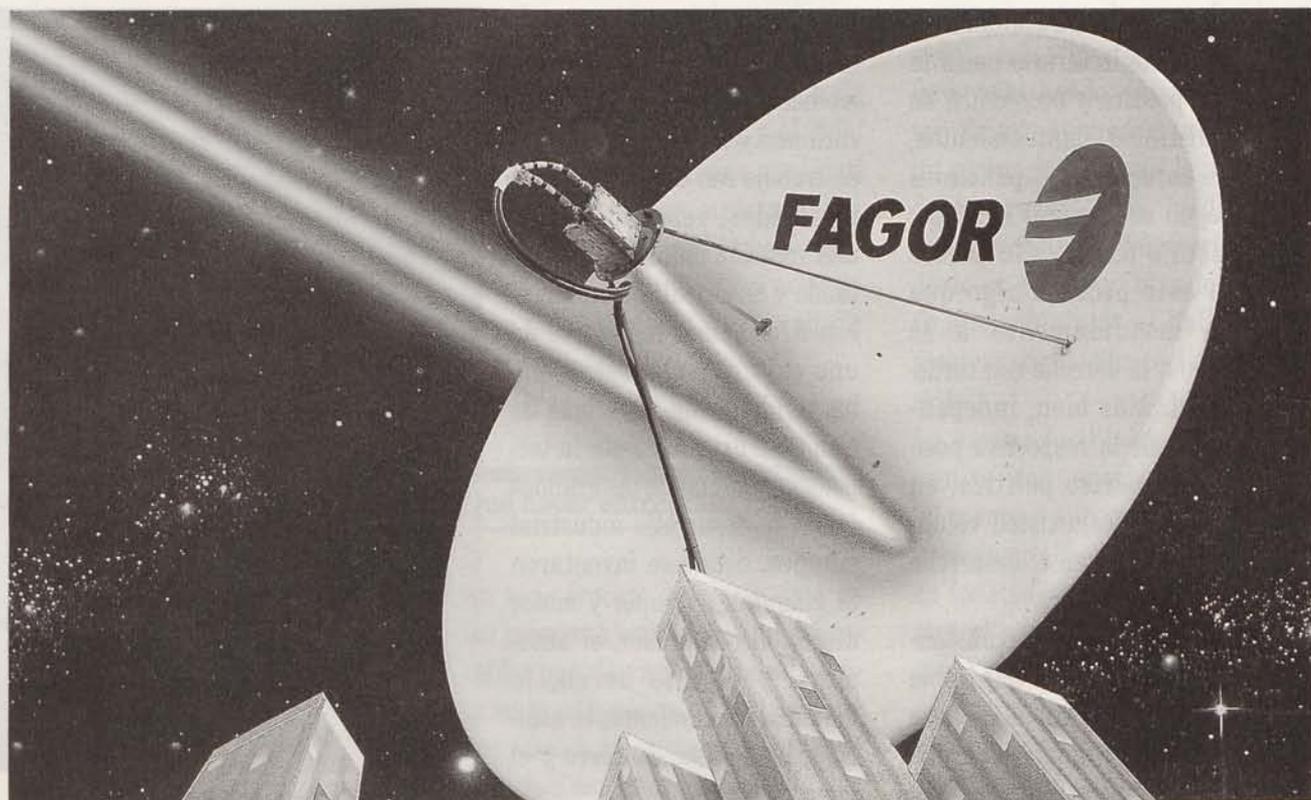
Gure kooperatibistek ere, European integratzeari buruzko iritzia eman digute. Argazki-inkesta horren lekuko dugu.

Aldizkariaren bigarren atala, beti bezala, Jose Mari Mendizabal eta Karmelo Urdangarinek irekitzen dute. Lehenak "European guztiontzat dagoela lekua" esaten digu; bigarrenak ahoa gozaten digu Mendaroko gozogintzaren tradizioari buruz hitz eginez.

Gizon-emakumeen artean berdintasuna zabaltzearen urteetan borrokan ari den pertsona batekin hitz egiteko aukera ere izan genuen. Bere lanak hala eskatzen dio. Emakumearen euskal erakundearen lehendakarisaz ari gara, Txaro Arteagaz.

Eta azkenik, gure kooperatibetako berrien puzzlea dauka, azken 60 urteotan euritsuena izan den hilabeteko, urriko, aldizkari honi bukaera emateko. ■

Europa y las Cooperativas



Artikulu honetan
José M^a Ormaetxeak
Euskal Herriko egoera
ekonomikoari buruz aritu
zaigu lehenengo zatian.
Bigarren zatian berriz
krisis egoera hau
gainditzeko gure
kooperatibek egin
beharreko ahaleginez
hitzegiten digu.

1993, un paso más hacia Europa

*José M^a Ormaechea

Nuestra revista trabaja para informar a los socios de las cooperativas sobre cómo evolucionan las cosas en relación a las circunstancias que rodean a sus

socios y trabajadores. No es por tanto extraño que el paso que se va a dar a comienzos de 1993, en el proceso de integración europea, constituya una de las referencias

que T.U. Lankide debe examinar. Existen en este itinerario hacia la formación política y económica de Europa distintos planteamientos, según se escuche a un político u otro y según se lea a un sociólogo, economista o técnico. No parece que sea este proceso algo que repugne decididamente a la izquierda o a la derecha con carácter general. Más bien, independientemente de la respectiva posición en el espectro político, en todas las facciones, existen voluntades que retardarían el desarrollo y otras que lo acelerarían. Pero al margen de esta circunstancia, cuyo final se adivina imparable y de resultados irrevocables, me interesa centrar el análisis en una reflexión más concreta: aquella que de una forma u otra nos pueda afectar a nosotros, en la estabilidad de nuestras empresas, en las que se sitúa nuestro bienestar, por aplicarnos en ellas con nuestro trabajo gracias al cual vivimos.

El peso del pasado

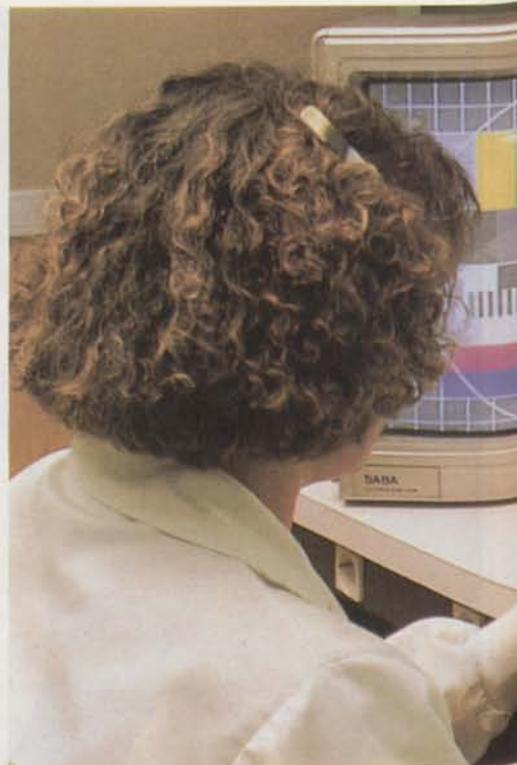
A veces tengo el temor de que se haya concebido nuestra integración al mercado europeo como **un paso más**, sin que se produzcan trabas, para acceder llanamente a otro estadio, que desarrolla otros grados de potencialidad tecnológica, mayor destreza en la gestión, con ejercicio asiduo de la implantación internacional, organización interna

de irreprochable eficiencia, infraestructura general de medios avanzados en comunicaciones y servicios, y ritmos de trabajo con cadencias sistematizadas, respondiendo a una vocación industrial de profunda y ancestral raigambre.

Nosotros somos herederos de una cultura empresarial que ha vivido desde hace más de cien años oxigenada por la tecnología residual de las grandes áreas de desarrollo industrial europeo, donde se inventaron la máquina de vapor y motor diesel, el compresor, el automóvil y el alto horno, la máquina-herramienta, la aspirina, los hornos de acero y el telar mecánico.

Los orígenes remotos de la situación, desde hace casi doscientos años, son debidos, a veces, a nuestra autarquía, y otras, a

Somos herederos de una cultura empresarial que ha vivido desde hace más de cien años oxigenada por la tecnología residual de las grandes áreas de desarrollo industrial europeo.



La investigación, factor imprescindible para afrontar el futuro.

nuestros conceptos morales influyentes en la organización de la sociedad, y a nuestros políticos y filósofos, que casi despreciaron el desarrollo tecnológico, los avances de la industria y el progreso científico.

Existe, no podemos ocultarlo, una gran diferencia estructural -aunque sólo sea por el poco tiempo que nos hemos dedicado a plantear nuestra asimilación a Europa- en relación a empresas homónimas a las nuestras, que van a ser las que, en igualdad de condiciones, sin trabas aduaneras, van a desear colocarnos sus productos en los mercados, abasteciendo cuotas crecientes de la demanda interna que se irán

Europa y las Cooperativas



invadiendo gracias a sus mejores precios, sus avances técnicos y su arrollador poder de implantación comercial.

Lo vamos a pasar mal. De momento creo que no será inmediata la confrontación en estabilidad. Porque las firmas europeas necesitarán algún tiempo para asentar sus estrategias y, en la inercia hasta la búsqueda del equilibrio, aún nos quedará cierto resuello para colocar el 70% de nuestros productos en el solar ibérico, cuando los habitantes que lo ocupan sólo son el 12% de la población europea.

Pero no será larga la pausa porque la competitividad exacerbada que se viene animando desde Bruselas

va a barrer sin remisión cualquier atisbo de protección y, claro, con el paso del tiempo, la desaparición de trabas a las mercancías y al flujo financiero va a ser una realidad que al mirar hacia atrás nos sorprenderá porqué tardó tanto tiempo en implantarse. Será cuando haya sido asimilada por la cultura e incuestionada.

Qué hacer entretanto

En todo proceso de ajuste, una de las primeras condiciones indispensables para llevarlo a cabo se suscita en la adaptación mental de quienes tienen la responsabilidad de hacerlo o de liderar el cambio.

No es una tarea fácil. Es claramente perceptible en Euskadi el tremendo retroceso que se ha dado en la proverbial capacidad de crear

Lo vamos a pasar mal. De momento creo que no será inmediata la confrontación en estabilidad.

empresas y empleo que fue hace veinte años la clave de nuestro desarrollo, ligado a nuestro bienestar. Existía un modelo propio sobre un escenario en el que la búsqueda de un producto algo inédito, una organización para fabricarlo y venderlo, y el riesgo blando de una financiación que se hallaba con presteza, conducían casi siempre al éxito.

La escena facilitaba un mercado cautivo con apenas competencia -al menos insuperable- y una casi permanente coyuntura de demanda insatisfecha. Se unía a ello un control restrictivo del coste de personal cuya incidencia en el valor del producto era diez o doce puntos más bajo que lo es hoy. Se pasó del 15% en empresas manufactureras al 27% en el término de quince años.

Así se fueron reduciendo los beneficios obtenidos con comodidad, que rebasaban fácilmente el 10% sobre la cifra de ventas, y la industria permitía, no sólo financiar la innovación -necesaria para los empresarios que oteaban responsablemente el futuro- sino también detraer parte de los excedentes para crear otros negocios y satisfacer ciertos caprichos. De todos modos lo cierto es que se trabajaba -la verdad que con un modelo estereotipado- y se gozaba del trabajo, creyéndonos todos que todo se debía a nuestra eficiente y preclara gestión.

Nos olvidábamos, y además nos convenía ignorarlo, que la gran contribución a esta génesis indus-

trial la proporcionaban factores extraños a nuestro propio esfuerzo, y que la confrontación seria y selectiva de las empresas no se estaba produciendo: sólo se exportaba el 5 ó 10% de nuestro producto y los gastos de estructura se hacían gravitar sobre las ventas internas, cargando en el coste de las mercancías exportadas hasta algo menos de los costes estrictamente proporcionales.

Y ahora hay que cambiar de modelo. Aquél ya no sirve y no estamos dispuestos a arrostrar el reto. Ya no hay empresarios nuevos que se arriesguen. Ya no hay instituciones financieras dispuestas a adquirir compromisos responsables aun con iniciativas plasmadas en sesudos estudios de viabilidad. La banca, las cajas y las demás instituciones financieras prefieren financiar el consumo porque la observancia rigurosa de la disciplina en la asunción de riesgos les deja más tranquilas no abordando temas que podrían aliviar el caos del desempleo, pero no su perezosa sensibilidad hacia el compromiso.

Estamos ahí frenados en todos los ámbitos de Euskadi, sin capacidad de reaccionar de forma positiva.

Debemos pensar, al menos yo así lo creo, que a cada agente de esta comunidad, sociedad o conjunto de intereses, le hace falta con urgencia aceptar lo inevitable: que todos en mayor o menor grado tenemos algo que aportar para conjurar el desmantelamiento de nuestra tradicional fuente de riqueza basada en el desarrollo industrial.



El desarrollo técnico. ¿Desafío pendiente?.

El desempleo desborda el 20% de la población activa; el producto interior bruto ha caído en doce años desde el 8% del conjunto del Estado al 6%; y, lo que es peor, sin

haber culminado aún el proceso de unificación del mercado, casi los dos tercios de las empresas saldarán 1992 con pérdidas.

En este marasmo de irresponsabilidades, todos culpamos a los otros de la situación y pedimos soluciones a los demás, cuando sólo asumiendo cada uno de nosotros la respectiva parte de la iniciativa y remando en la misma dirección se podrá, si además hay suerte, conjurar el grave desastre que se nos avecina.

El modelo antiguo ya no vale. Hay que desarrollar otros conceptos de empresa a través de la puesta en juego del ahorro generado en las instituciones y devolver la confianza a hombres y mujeres jóvenes con sentido cabal de la dimensión del problema, que tienen ganas de trabajar y lo van a hacer bien.

Es claramente perceptible en Euskadi el tremendo retroceso que se ha dado en la proverbial capacidad de crear empresas y empleo.

Europa y las Cooperativas

No va a ser fácil desarrollar una política anticíclica que, blindando a Euskadi, se oponga al oleaje de la caída del pulso económico que sacude a los países occidentales. Pero no estaría de más que, por una vez, todos conviniéramos que en estos momentos creer en Euskadi es creer en el trabajo, en la austeridad, en el compromiso, y que dejáramos de apoltronarnos aquellos que, alzados a los puestos de mayor responsabilidad, debemos emplear los resortes compartiéndolos con otros para hacer de esta sociedad algo más que un cementerio industrial.

En las cooperativas

Todas las circunstancias se proyectan con parecido relieve sobre nuestro cooperativismo.

El descenso del empleo industrial es patente, lo mismo que los modos de solventar la caída de la demanda y la falta de rentabilidad a través de reducir, en cuanto sea posible, los puestos de trabajo.

No ha sido ese el criterio seguido en el pasado, porque el trabajo con su virtualidad, además de facilitar al ser humano los recursos para su subsistencia, lo situábamos en el vértice de nuestro programa social. Hicimos de él el centro de referencia de nuestra concepción personalista, renunciando a cualquier otro postulado en beneficio del hombre trabajador.

Poco a poco se van asumiendo factores de uso corriente en el modelo liberal de empresa que ocupaban un plano instrumental subsidiario y, en todo caso, al servicio de la idea fuerza, situada en nuestra cabecera de objetivos.

No estaría de más que se reflexionara ahora mismo con el carácter utópico que se inició esta experiencia social cuajada de ensoñaciones, porque sólo por haber tenido capacidad de soñar, hoy somos, poco o mucho, lo que somos.

En un apresurado repertorio de reflexiones la movilización mental en pos de un renovado liderazgo incluiría los siguientes presupuestos:

✓ Somos responsables cualificados de los empleos, de la renta y su equitativa distribución, en el perímetro de la *experiencia cooperativa* proyectada comprometidamente hacia nuestra tierra.

El desempleo desborda el 20% de la población activa; el producto interior bruto ha caído en doce años desde el 8% del conjunto del Estado al 6%, casi los dos tercios de las empresas saldrán 1992 con pérdidas.

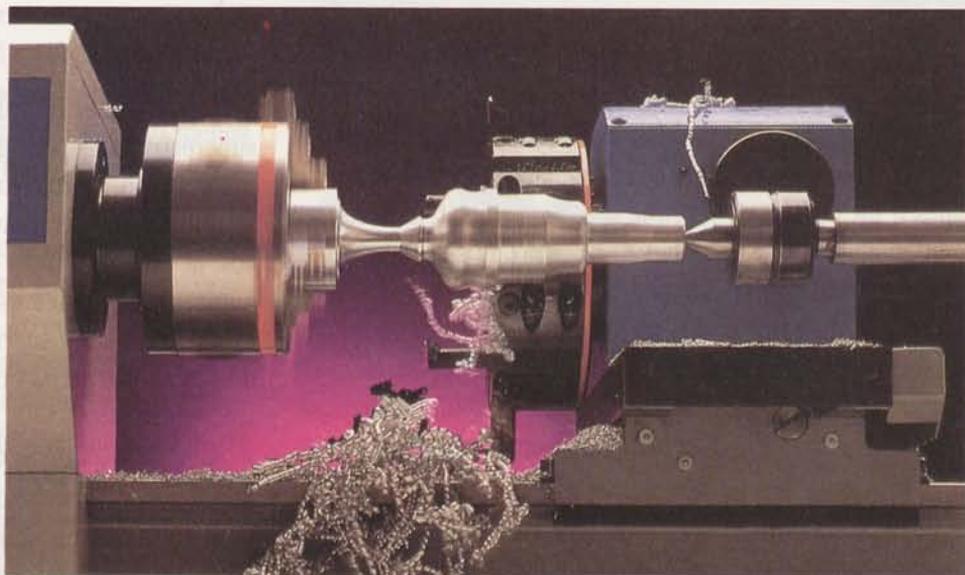
✓ El advenimiento inmediato de dificultades, cuyas consecuencias ya venimos padeciendo, debe resolverse con medidas que incluyan un mayor compromiso y atendiendo al empleo industrial como una variable irreductible.

✓ Las cooperativas han sabido siempre generar soluciones de superestructura para garantizar su financiación, su cobertura social, la formación de sus cuadros directivos, la investigación y el desarrollo empresarial. Todos estos recursos deben ponerse al servicio del país, de los cooperativistas y de otros trabajadores

✓ Los mecanismos de funcionamiento, por agrupación de la gestión, ha creado un diferencial positivo en la administración de nuestras empresas, y este modelo debe conducirnos a apoyarnos en otros medios, que no sean la destrucción del empleo, para conjurar la crisis que venimos padeciendo.

Este es el ejercicio que juzgo racional para abordar la confrontación europea de 1993, que va a ser en último término quien de forma implacable realice una selección de las especies fuertes sobre las débiles; y no van a ser ni el determinismo ni la convencionalidad los resortes que el espectro invisible de la competitividad emplee a la hora de elegir y encumbrar a los fuertes. ■

Makina-irraminta sektorean gaur egun ematen den egoera azkenengo 20 urteetan bizi izan dugun okerrena da. Etorkizunerako perspektibak gainera ez dira bat ere baikorrak. Artikuluegileraren ustetan egin dezakegun gauza bakarra gure konpetibitate-egoera hobetzea da.



La máquina herramienta ante el desafío competitivo

*Anton Etxebarria, Vicepresidente de la División de Bienes de Equipo I

La situación actual del sector de la máquina-herramienta podemos calificarla de extremadamente grave, peligrando seriamente la supervivencia de un

gran número de empresas. Me atrevería a decir que es el peor momento de la máquina-herramienta de los últimos 20 años. Para que nos hagamos una idea de

la gravedad del problema vamos a analizar la evolución de la facturación realizada por el sector en los últimos 5 años, así como el comportamiento de la demanda interna.

Europa y las Cooperativas

—millones de pesetas—

Concepto	Facturación			Importación	Demanda total
	Total	Int.	Exp.		
1988	81.800	51.500	30.300	36.300	87.800
1989	95.500	57.200	38.300	40.400	97.600
1990	103.500	57.400	46.100	53.500	110.900
1991	78.000	39.500	38.500	43.900	83.400
1992*	62.000	28.500	33.500	46.100	74.600
Var. 92/91	-21%	-28%	-13%	+5%	-11%
Var. 92/90	-40%	-50%	-27%	-14%	-33%

(*) Estimación en base a datos reales a/92

De los datos reflejados en el cuadro expuesto podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Crecimiento importante de la producción y de la demanda en el periodo 88-90.
- Descenso de la producción del orden del 40%, en el periodo 90-92.
- Caída vertiginosa de las ventas en el mercado interior, el 50% en dos años.
- Disminución considerable de las exportaciones.
- Descenso de la demanda de un 33% en los dos últimos años.
- Mejor comportamiento de las importaciones ante la crisis.
- Pérdida importante de cuota en el mercado interno de los fabricantes nacionales.

La consecuencia de todo ello es una disminución considerable del empleo, alarmantes resultados negativos y crecientes dificultades financieras que están llevando a



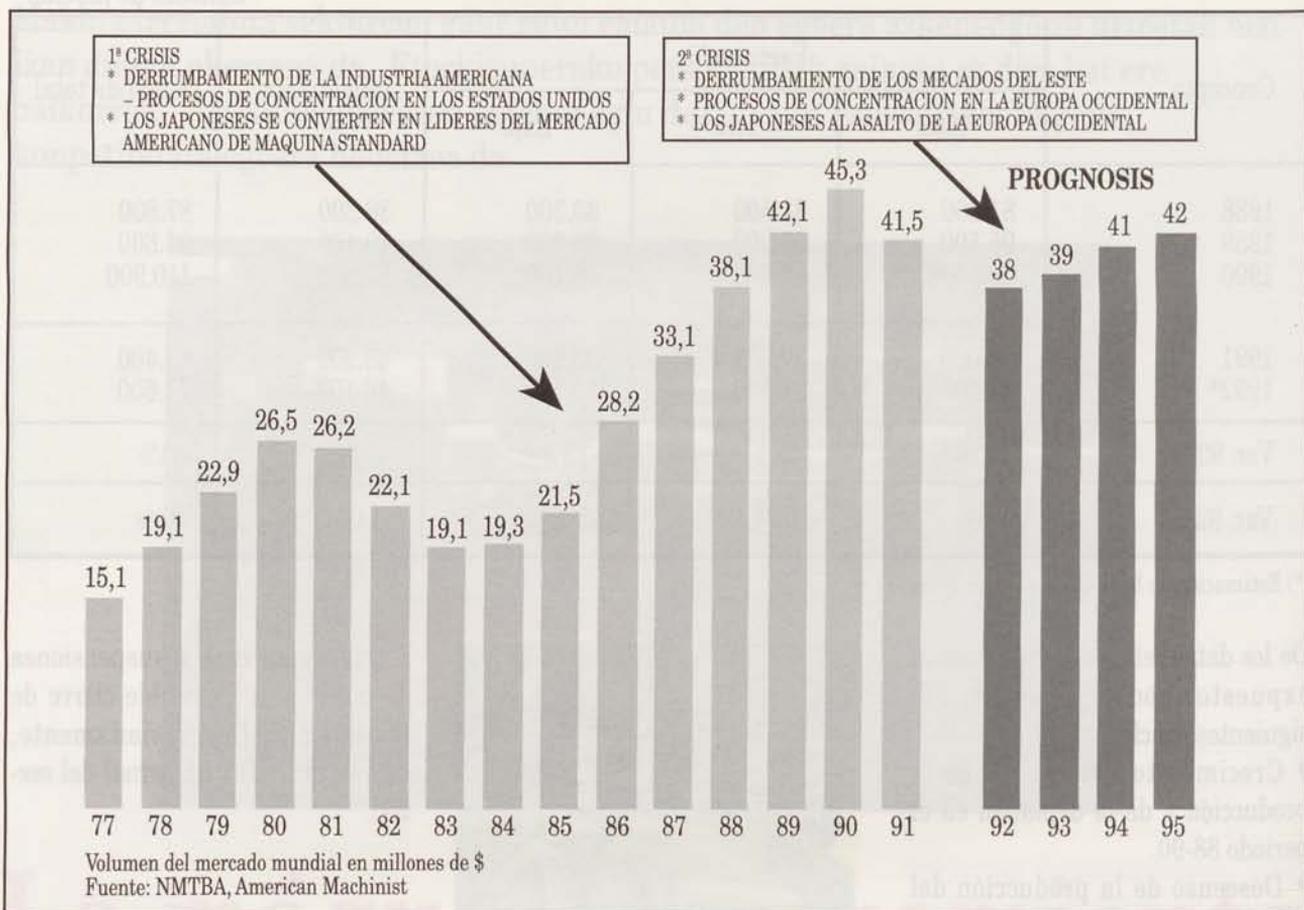
muchas empresas a suspensiones de pagos y al inevitable cierre de las mismas. Desgraciadamente, éste es el panorama actual del sector.

Evolución prevista

Para analizar la evolución prevista del sector, vamos a estudiar la posible evolución de la demanda de máquina-herramienta a nivel mundial y el comportamiento futuro de la formación bruta de capital (inversión) en el Estado.

Para conocer la previsible evolución de la demanda de máquina-herramienta en el mercado mundial, vamos a apoyarnos en el gráfico de esta página, obtenido de la revista americana *American-Machinist*.

De él se deduce que el año 92 va a



ser el de menos demanda y se prevé un ligero incremento en el período 93-95, situándose la demanda en el 95 en similar posición a la del año 89.

En cuanto al mercado nacional, los expertos en predicciones, suelen correlacionar la evolución de la formación bruta de capital con la evolución de la demanda de máquina-herramienta. Para tener una idea sobre ello, veamos las previsiones macroeconómicas:

Como puede apreciarse de los datos del cuadro expuesto, (página 13) si el año 92 va a ser un año malo, el 93 se estima va a ser incluso peor.

La situación actual del sector de la máquina-herramienta podemos calificarla de extremadamente grave, peligrando seriamente la supervivencia de un gran número de empresas.

Estrategias de futuro

Lo descrito precedentemente, evidencia con claridad el deterioro de la situación y tampoco parece que se vislumbre un cambio positivo al menos a corto plazo. Con este diagnóstico, bastante claro, de lo que ha pasado y lo que va a pasar, ¿qué es lo que tenemos que hacer? La respuesta, a mi juicio, es clara: "mejorar nuestra posición competitiva". El problema reside en cómo conseguirlo.

Entre las orientaciones estratégicas

Europa y las Cooperativas

Concepto	Real/1991	Presupuestos Generales del Estado		Servicio Estudios BBV
		Estimado 1992	Previsto 1993	Previsto 1993
FORMACION BRUTA DE CAPITAL	1,8	0,0	-1,2	-3,3
Pública	8,6	-1,1	1,0	Construcción. -3.0
Privada	0,2	0,3	-1,7	B. E. -4,0

B. E.= Bienes de Equipo



cas establecidas en el Grupo DANOBAT para poder mejorar nuestra posición competitiva quisiera destacar, de forma sintética, las siguientes:

- Orientar nuestras empresas a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Concentración de las empresas

de la Agrupación. Integración de las empresas pequeñas en las grandes, de forma que consigamos unas dimensiones más adecuadas.

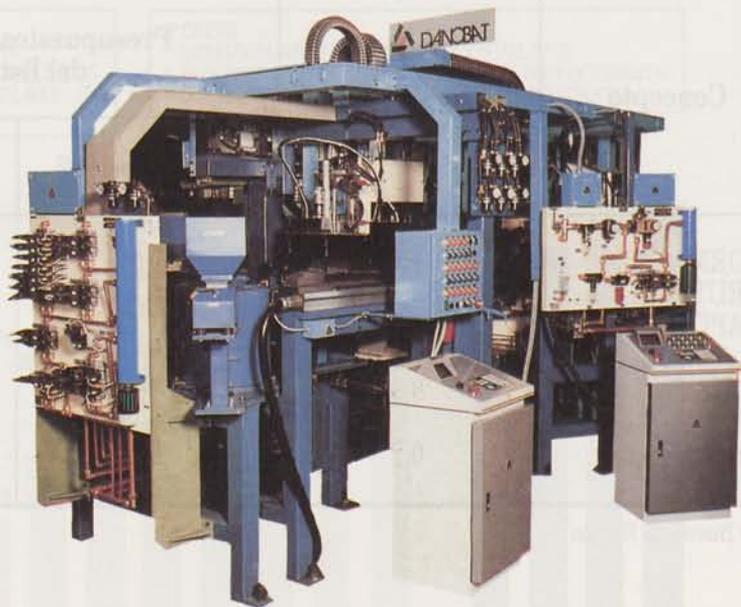
- Reducción de marcas, implantando a nivel de Grupo la marca más prestigiada que es DANOBAT.
- Amortización de los negocios no rentables. Destinar nuestros recursos a potenciar los negocios en los que tenemos futuro.
- Dirigir las Inversiones a desarrollar nuestro I+D y nuestra implantación comercial en el exterior, que nos permita buscar nuevos productos y ampliar la base comercial de los actuales.
- Aplicar el concepto de la Calidad Total en nuestras empresas. Hay que establecer una permanente lucha contra la ineficiencia.
- Ajustar el coste laboral (plantilla y niveles de anticipos) a las posibi-

lidades reales de la cuenta de explotación, (prejubilaciones, calendario móvil, desempleo,...)

- Implantarnos comercialmente en Europa, estableciendo delegaciones propias en los principales países de la Comunidad (Alemania, Francia e Inglaterra).
- Priorizar la gestión de recursos humanos.

En resumen, nuestro desafío no reside sólo en gestionar mejor nuestras variables empresariales, si no en hacerlo tan bien o mejor que aquellos que nos compiten. Esa es la forma de mejorar nuestra posición competitiva. ■

El autor del artículo precisa las estrategias a desarrollar por la División de Bienes de Equipo II, de la que es responsable. Satisfacción del cliente, competitividad e internacionalización son los tres pilares sobre los que tiene que sustentarse la estrategia futura de la División.



Los Bienes de Equipo y la Europa del '93

***José Luís Olasolo**, Vicepresidente de la División de Bienes de Equipo II

El 1 de enero de 1993 no va a ocurrir nada nuevo. Es más bien una fecha simbólica que cancela todos los aranceles existentes hasta ahora, pero que prácticamente ya no existían días antes de esa fecha. Tampoco tendrá especial incidencia sobre el posicionamiento

de las empresas europeas de cara a la participación en el mercado español, ya que este tipo de estrategias se han practicado con anterioridad. Quizá lo más destacable de esta Europa sin fronteras sea que va a ir incrementando gradualmente la percepción de "mercado único" al eliminarse los trámites aduaneros,

pero con una diferencia importante: si bien la integración europea en 1986 se hizo en un momento de demanda alta, ahora estamos en una situación de demanda baja que no tiene visos de solución en un horizonte de 2 años.

Europa y las Cooperativas

La División de Bienes de Equipo

Actualmente la División de Bienes de Equipo en términos de "proveedores" sirve productos y servicios a la industria automotriz y su auxiliar, a la industria del electrodoméstico, a los fabricantes de bienes de equipo, básicamente de arranque y a las industrias y entes públicos en cuanto consultoría e ingeniería.

La industria automotriz y su auxiliar, que representa aproximadamente las 2/3 partes de las ventas de la División, se caracteriza por la globalización del mercado europeo, y en algunos casos mundial, y por la concentración de los centros de decisión, normalmente fuera de España. Es también reseñable la recesión que está sufriendo el mercado japonés en este sector, razón por la cual están irrumpiendo en Europa. Por su parte los fabricantes entienden de otro modo sus relaciones con los proveedores, exigiéndoles la aportación de mayor valor añadido, trabajar con sistemas de ingeniería concurrente y mejora continua lo que en última instancia contribuye a incrementar su rendimiento y productividad para ofertar mejor calidad, plazo, servicio y precio. Aún así, la capacidad europea de fabricación de coches es excedentaria y no se prevén inversiones de capacidad importantes pese a que la renovación de modelos será creciente.

Nuestro posicionamiento, a nivel europeo, es excelente en la Matricería y bueno en Deformación.

La industria del electrodoméstico y su auxiliar tiende a seguir las pautas de automoción, pero el rasgo más característico es que presenta sobrecapacidades importantes con lo que no se prevén inversiones de capacidad, sino únicamente las derivadas, de mejoras de productividad.

Por otra parte, el rasgo más preocupante en los fabricantes de bienes de equipo, lo representa la situación de bajísima demanda, más agudizada aún en el mercado interior. Esta demanda ha caído a tales niveles en los fabricantes de Maquinaria de Arranque que no es aventurado augurar desapariciones de empresas y procesos de reestructuración importantes.

En cuanto a Ingeniería y Consultoría para industrias y entes públicos hay que señalar que la oferta en general está muy fragmentada mientras que la demanda

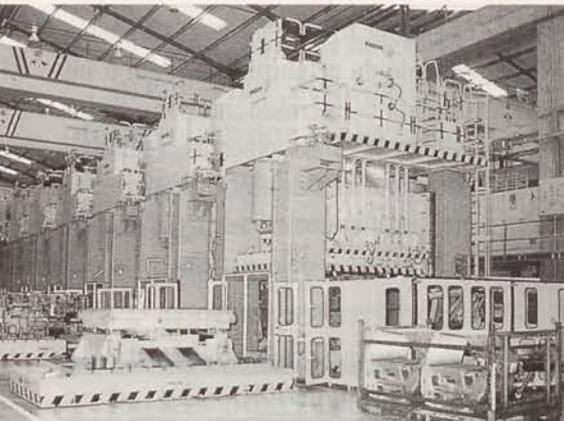
tiende a incrementarse. Nuestro ámbito de actuación se limita a un ámbito de mercado interior o incluso, en algunos aspectos, regional, en tanto que asistimos impertérritos a la irrupción de Ingenierías y Consultorías del exterior.

Posicionamiento

Una primera aproximación nos da la parte de ventas que hoy estamos exportando y que cuantitativamente son las siguientes:

DIVISION.....	50%
•Agrupación Matricería.....	80%
•Agrupación Deformación.....	55%
•Agrupación regulación. y control.....	40%
•Agrupación Ingeniería y Consultoría.....	5%

Nuestro posicionamiento, a nivel europeo, es excelente en la Matricería y bueno en Deformación pero el reto es muy importante debido al enorme cambio que se está produciendo en la industria automotriz, aquejada de falta de competitividad ante los japoneses y que se traduce en que necesitan mejorar radicalmente en productividad y costes, así como en sus períodos de lanzamiento de nuevos modelos.



En Regulación y Control tenemos importantes claroscuros, desde buen posicionamiento en algunos productos y mercados a deficientes en otros. En cualquier caso la bajísima situación de la demanda, excepto en Asia donde operamos en cuantías importantes, es un elemento que está alterando los planteamientos de las industrias de este sector a nivel mundial.

En Ingeniería y Consultoría el ámbito que abarcamos es el regional salvo en el área de producción donde operamos a nivel de Estado. Dada la fragmentación existente en el sector no cabe generalizar pero en el ámbito mencionado, nuestro posicionamiento es bueno en general y excelente en algunos apartados, siendo muy claro que tenemos oportunidades de avance en la medida en que compactemos y racionalicemos nuestra capacidad de oferta hacia sectores objetivos.

Estrategias a desarrollar

Hay tres estrategias muy claras y que quisiéramos enfatizar sin

entrar, dada la limitación de espacio, en mayores precisiones a nivel de cada Agrupación: Satisfacción del cliente, Competitividad e Internacionalización

Satisfacción del cliente

Esta estrategia requiere un profundo cambio en

nuestras actitudes y comportamiento y precisa ir más allá de su formulación hasta lograr su adecuada implementación. Del conocimiento del cliente se derivan otras estrategias fundamentales en el terreno del desarrollo de producto y adecuación de la organización para alcanzar el nivel de servicio demandado.

Competitividad

Independientemente de los avatares del valor de cambio de la moneda es incuestionable que en los pasados años hemos perdido competitividad en el mercado internacional. Ello significa que nuestros productos son menos competitivos en términos de coste-prestación. Su traducción simple pudiera ser que hemos de mejorar nuestros costes tanto de materiales como de mano de obra. Pero no es menos cierto que la competitividad exige hoy asimismo, niveles tecnológicos de calidad y plazos adecuados. En todo ello está jugando determinante nuestra organización interna y su eficiencia, juntamente con los costes unitarios, que es pre-

ciso mejorar y de modo radical. Para ello la asunción e implementación del concepto de "Mejora Continua" y un acompasamiento a las reales posibilidades de la evolución de los costes unitarios deben de ser los caminos para alcanzar mejoras de competitividad, absolutamente imprescindibles para la supervivencia futura.

Internacionalización

A pesar de ser la nuestra una División con altos niveles de exportación en algunas de sus empresas, su promoción sigue siendo objetivo irrenunciable. Para ello la adecuación de redes, con las complementariedades precisas a nivel de otras Agrupaciones o de otras empresas, las colaboraciones con otras empresas en áreas no sólo comerciales, sino también de desarrollo o complementariedades de catálogo e incluso implantaciones fabriles, deben ser los cauces de esta estrategia.

A lo largo de estas páginas no hemos mencionado que un primer elemento con el que estamos trabajando es la configuración y esbozo de la nueva organización sectorial, que debe de aportar sinergias apreciables y mayor racionalización de nuestros catálogos y su gestión. Ello está exigiendo y exigirá cuotas importantes de esfuerzo para alcanzar las metas deseadas para alcanzar, al igual que en los productos, mayores cotas de especialización y asimismo, de flexibilidad. ■

Europa y las Cooperativas



El choque europeo

Jesús Larrañagaren ustez askoz zabalagoa izango den Europako merkatu honetan besteekin konpetitzeko ahalmenak mugatuko du enpresen iraupena. Berrikuntza, kalitatea eta prezioa izango dira berriro ere ahalmen honen adierazgarri.

*Jesús Larrañaga

Una fecha, una referencia, lo simple y lo expectante activa nuestros sueños, esperanzas y temores. Enero de 1993 es el anuncio de la buena nueva, el arranque hacia el supuesto paraíso de la Europa comunitaria. El camino será pedregoso y hasta lacerante para las economías menos desarrolladas expuestas a los cuatro vientos de la competencia universal.

Faltos de muletillas protectoras, nos veremos en el espejo de la eficacia, sin más adornos y afeites

que la hermosura de la capacidad competitiva, de la inteligente y a la vez dura adecuación de las empresas a las exigencias de la nueva dimensión del mercado en valores de **Innovación - Calidad - Precio**.

Trilogía que, por conocida, aparenta ser de igual tenor que en el pasado, pero que el tamaño cambia la intensidad en valor y tiempo de respuesta por cuanto que siempre hay alguien o algunos que corren antes que otros.

En el maratón europeo sólo revi-

virán las empresas que ajusten sus modos y prácticas de gestión a valores de eficacia diferencial positiva, a la mejora continua de los estándares de trabajo, a la práctica de los estándares móviles, que sólo son viables por la intensa complicidad de sus personas. La empresa es un bien social, escaso y delicado que se cuarteja y se desajusta si sus miembros no lo aceptan como algo suyo, y, si es extraño a él, sucumbe a la indiferencia y a la falta de ilusión.

Las cooperativas se enfrentan, no



La sequía de empresarios de raza agudiza el problema de competitividad de las empresas vascas.

en razón de una fecha (1993), -que es más simbólico que otra cosa- sino porque estamos en rodadura europea y se empieza a vivir con habitualidad en un contexto abierto, en **porosidad competitiva**, en roce con nuevos patrones de conducta. El mercado sin frontera invalida la fijeza localista, espolea la gestión para alcanzar cuotas críticas de mercado, de imagen y comunicación acordes al nuevo marco internacional y, probablemente, será insostenible la posición de la cooperativa solitaria. Necesitará integrarse en superestructuras corporativas capacitadas para ejercer las funciones estratégicas en el seno de la economía globalizada. ¿Podremos trascender cooperativamente? Es la pregunta

que asoma a los labios de no pocos que observan la extrema fluidez de

La empresa es un bien social, escaso y delicado que se cuartea y se desajusta si sus miembros no lo aceptan como algo suyo, y, si es extraño a él, sucumbe a la indiferencia y a la falta de ilusión.

la sociedad de capitales, de su versatilidad camaleónica, de su fugacidad en aras de los costes y de la viabilidad en el tiempo.

Localidad e internacionalidad

Para trascender hay que moverse, es la ley de la dinámica competitiva. Las cooperativas más fijas y enraizadas en su "choco" se verán sometidas a la tenaza de la dinámica multinacional y deberán desplegar un esfuerzo adicional y diferencial, si pretenden compatibilizar **localidad e internacionalidad**, asumiendo como vía normal de expansión el **desarrollo mixto** como solución práctica a las exigencias de movilidad espacial. Y, en algunos casos y a tiempo, **trasmutarse en sociedad de capitales**, no sea que a falta de visión pragmática se lleve al **foso la empresa y los puestos de trabajo**.

La **nueva era** es la era de la verdad para las cooperativas que, incubadas en lo local y el mercado autárquico, se deslizan hacia los macro espacios económicos, hacia la versión **plural y trashumante de empresa**. Y si en algún momento se necesita intimar y sentir la propia empresa es ahora cuando se empieza la singladura del nuevo mundo competitivo, que no conoce color y latido social; sólo se entiende el frío lenguaje de los resultados, expresión de la eficacia comparada y razón última de la existencia de la empresa en el marco de la economía de mercado. ■

Europa y las Cooperativas



Banakuntza sektorearen bilakaera azken urteotan eduki duen ezaugarriarik adierazgarriena bere dinamismoa izan da, bai kontsumo ohitureei dagokionez eta baita enpresen estrategieei dagokionez ere. EROSKI TALDEA lanean dihardu datorren muga gabeko Europa horretan bizirik jarraitzeko.

El Sector de la Distribución en la Europa del 93

*Antonio Cancelo,
Vicepresidente de la División de Distribución y Alimentación.

La evolución del sector distributivo en los últimos años se ha caracterizado por su gran dinamismo, tanto en las modificaciones del propio consumo y los hábitos de compra de los consumidores como por

la estrategia de las empresas que operan en él.

Efectivamente se han producido modificaciones importantes, tales como la forma de satisfacer las necesidades de los consumidores, la movi-

lidad casi absoluta de los productos y de las personas, las soluciones logísticas y las mejoras de gestión derivadas del elevado nivel de información disponible.

El consumo

Aunque subsisten grandes desproporciones en el nivel de riqueza nacional de los países comunitarios, las diferencias del nivel de consumo se han reducido. El consumo de las familias medido en las unidades de capacidad de compra (S.P.A.: standar de pouvoir d'achat) eliminando las diferencias en el nivel de precios, arrojan diferencias de tres a uno entre las familias más gastadoras (Luxemburgo 11.620 S.P.A.) y las de menos capacidad (Portugal 3.977 S.P.A.).

España se sitúa en unos valores medios con 7.622 unidades de capacidad de consumo. Por otro lado, resulta evidente que en la distribución del presupuesto familiar la parte destinada a la alimentación es inversamente proporcional al nivel de poder adquisitivo. De ese modo se constata que disminuye el presupuesto de alimentación y vestido, pero aumentan las partidas destinadas a salud, vivienda y ocio.

Los hábitos de compra y los productos

También los hábitos de compra se han modificado, tendiéndose a una

homogeneización progresiva de los comportamientos de los consumidores, determinados por la búsqueda de una alimentación "festiva", la importancia del tiempo libre y la voluntad de ser reconocido como individuo. Pero paralelamente se profundiza en la vuelta a lo auténtico, a las raíces, a lo tradicional, a lo regional.. asistiendo a una lenta evolución cultural en este sentido.

En lo que a productos se refiere hay que señalar que se produce un incremento del consumo de productos de mayor valor añadido. La compra de productos básicos es sustituida por productos más elaborados, a la vez que se acentúa la tendencia a adquirir artículos de nivel medio alto en detrimento de los de más bajo "status", consecuencia todo ello de la mejora del poder adquisitivo. Los productos sanos y saludables adquieren también un creciente interés.

Los establecimientos y la red comercial

Existe una tendencia generalizada según la cual a medida que aumenta el gasto por persona en un país, las tiendas de mayor tamaño tienen un peso mayor en la distribución de productos.

La participación de los productos "no alimentarios" en los grandes centros crece de modo notable.

Consecuentemente aparecen las grandes superficies especializadas de productos no alimentarios: juguetes, libros, textil, calzado, muebles, electrodomésticos, etc..



El autoservicio se implanta en todos los sectores: el 92% de los europeos frecuentan establecimientos de alimentación en libre servicio.

La red comercial sufrirá también profundas transformaciones

La modernización del aparato comercial llevará a un rápido acercamiento entre los países comunitarios. Disminuirá el número de tiendas de alimentación, hoy todavía excesivo en algunos países, (España tiene 3 por cada 1000 habitantes mientras que Francia tiene 1,4 e Inglaterra 1), aumentará el número de hipermercados y se producirá el reforzamiento de los supermercados de pequeña y gran dimensión, frente a una inexorable disminución del número de tiendas de tipo tradicional.

La estrategia de las empresas

La estrategia a seguir por las empresas de distribución se decantará hacia una aceleración de los procesos de concentración e internacionalización.

La situación actual hace prever una

Europa y las Cooperativas



evolución más rápida en España, ya que según datos del año 1990, las cinco primeras empresas españolas suponen el 11,9% del mercado total de alimentación, mientras en Gran Bretaña representan el 45%, el 43,5% en los Países Bajos, 40,8% en Alemania y el 37,8% en Francia.

La concentración produce paralelamente la internacionalización, bien sea por el agotamiento del crecimiento de las empresas líderes en algunos países, por las economías de escala que se obtienen, por la necesidad de alcanzar un paralelismo en la internacionalización de los fabricantes, o por la posibilidad de exportar un modelo de establecimiento y una capacidad de gestión comprobada.

Por todo ello se producirá un escenario competitivo más agresivo, que requiere sin lugar a dudas, grados de profesionalidad creciente.

Grupo Eroski

Las consecuencias que se derivan de los elementos que componen el futuro escenario de actuación para el Grupo Eroski son muy significativas y exigen cambios profundos en la estrategia seguida en los últimos años.

La dimensión de Eroski era insuficiente para hacer frente a un mercado con empresas de dimensión internacional y por consiguiente capaces

de obtener ventajas competitivas importantes derivadas de su mayor poder y volumen.

Por ello se diseñó una nueva estructura organizativa, que dio origen al Grupo Eroski, capaz de acometer el desarrollo necesario incorporando a nuevos socios a través de alianzas estratégicas que permitieran abordar la presencia en el mercado español y en los mercados internacionales.

Para permanecer en el futuro es necesario alcanzar potencialidad comercial y de gestión, capacidad de compra y poseer recursos financieros en una cuantía muy superior a la que Eroski S.Coop. en solitario podía obtener.

Considerando las tendencias del sector distributivo anteriormente esbozadas, se trabaja actualmente de acuerdo con los cuatro ejes siguientes:

- Desarrollo intensivo dentro del área tradicional de actuación de la cooperativa, ocupando las mejores ubicaciones.
- Crecimiento acelerado a través del Hiper-Eroski y Maxi en todo el territorio español.
- Alcanzar el liderazgo de precios con una oferta de productos de calidad, particularmente en productos frescos.
- Acometer el plan de desarrollo mediante alianzas con otras organizaciones

Dimensión crítica: necesidad ineludible

Sin duda alguna los movimientos de otros competidores de mayor tamaño

hacia operaciones de concentración estaría confirmando que alcanzar la dimensión crítica es una necesidad ineludible. Para empresas del tamaño de Eroski, S.Coop., se convierte en una cuestión de supervivencia.

Actualmente en el sector de la distribución se producen acontecimientos que lo están transformando de una manera profunda, y que sólo son comprensibles desde planteamientos estratégicos de medio y largo plazo.

Lo que hasta hace poco era sólo un terreno de oportunidades reservado para pioneros con cierta visión de futuro, hoy exige a quienes buscan mantenerse en el mercado un elevado grado de profesionalidad, gestión rigurosa y capacidad de actuar en el complejo entramado de planes inmobiliarios, operaciones de índole financiero y manejo de técnicas jurídicas cada vez más especializadas.

En el momento presente el Grupo Eroski realiza un esfuerzo semejante al vivido en la etapa fundacional de la cooperativa Eroski, cuando se trataba de trascender la dimensión local para convertirse en una empresa regional.

El desafío actual se plantea desde la certidumbre de que la dimensión regional es ya insuficiente y resulta obligado situarse en la perspectiva del panorama de una distribución sin fronteras.

Los retos no se plantean desde construcciones teóricas sino a partir de la evolución del entorno y la respuesta debe darse desde la adecuación permanente, manteniendo todo lo que todavía sirve y modificando lo que en las nuevas circunstancias resulta caduco.■

Inkesta fotografikoa



Mari Asun González
IRIZAR, Directora Administrativa

1. En este momento de adaptación a la nueva dinámica de mercado hay sectores más competitivos que otros. Pienso que los dirigentes de la Corporación tienen que potenciar su imaginación bastante más de lo que lo están haciendo hasta ahora.
2. Sería beneficioso en el caso de que estuviéramos preparados, pero como no lo estamos va a resultar difícil. Creo que tenemos que espabilarnos un poco porque estamos bastante relajados.

Eladio García
FAGOR, Reparador

1. No sé si a nivel tecnológico o incluso a nivel de dirección lo estamos, pero creo que como grupo de trabajo si estamos lo suficientemente preparados como para ser competitivos en Europa.
2. En general creo que será bueno, pero debemos espabilarnos un poco más para aprovechar las ventajas que ofrece un mercado tan amplio como el europeo.



Mertxe Lizarazu
EROSKI, Arrasateko Maxiaren arduraduna

1. Nere ustez ezin da esan sektore guztietan prest gaudela. Eroski mailan prest gaude kooperatiba handia delako baina ez dut uste gauza bera gertatzen denik enpresa txikietan.
2. Baietz uste dut. Kontsumitzailearentzat mesedegarri izango da, konpetentzia gehiago egongo denez aukera gehiago edukiko dutelako. Konpetibitatearekin produktuen kalitateak ere gora joko du.



Europa y las Cooperativas

1. Prestatuta al gaude Europako merkatuan konpetitiboak izateko?
2. Mesedegarri izango al da kooperatibentzat Europako muga gabeko merkatua?

1. ¿Estamos preparados para ser competitivos en el mercado europeo?
2. ¿Será beneficioso para las Cooperativas el mercado europeo sin fronteras?



Jesus Apezetxea
ORONA, Punzonadora-operadorea

1. Alemania, Frantzia eta beste herrialde batzuk gu baino hobeto ibili arren nik uste dut prest gaudela Europako merkatuari aurre egiteko. Azken urte hauetan behintzat aldaketa ugari egin ditugu, batez ere kalitate eta teknologiari dagokionez.
2. Zabalagoa den edozein merkatura joatea nere ustez ona da, aukera gehiago edukiko ditugulako gure produktuak saltzeko. Hala ere, kontutan hartu behar da konpetitibitateak gora joko duela eta merkatuaren leia geroz eta zailagoa izan behar dela.

Cecilia Casado
BIURRARENA, Secretaria de Dirección

1. El problema que nos va a plantear Europa es el problema de la competitividad. Sólo si somos capaces de ser competitivos entraremos en Europa. Se supone que tenemos los mismos conocimientos técnicos que un inglés o un francés, el problema es de costos.
2. Supongo que en un principio supondrá un esfuerzo titánico por nuestra parte, sobre todo de cara a formar grandes agrupaciones porque de lo contrario las Cooperativas pequeñas nos quedaremos en el camino. Tendremos que apretarnos el cinturón para hacer frente a este par de años que, según los entendidos, durará este periodo de crisis.



Jose M^º Agirrebeña
DANOBAT, Tornoetako Komertziala

1. Baietzean nago. DANOBAT-eko zuzendaritza mailan behintzat, Europako merkatua zetorrela ikusirik, teknologikoki ondo prestatzea izan da helbururik nagusienetarikoa.
2. Baita ere. Europako merkatuan sartu ez bagina ez ginateke enpresa inportantenek daukaten mailaraino iritsiko eta horren ondorioz ezin izango genuke gure produktuekin leku askotan egon. Bestalde ona izango da European sartzea enpresa zein erakunde ezberdinekin harremanak estutzeko.



En opinión del autor del artículo la estrategia básica del sector electrodoméstico consistirá en mejorar la calidad del servicio al cliente tratando de potenciar nuestro posicionamiento en el mercado nacional. En el sector del mueble del hogar la estrategia está más orientada a alcanzar una masa crítica suficiente y a crear y consolidar una imagen corporativa.



Electrodomésticos y muebles europeos

***Jesús M^a Catania**, Vicepresidente de la División de Hogar

Sector Electrodomésticos

Si siempre ha sido difícil hacer predicciones sobre el porvenir, ahora es más difícil que nunca debido a que los cambios que se están produciendo en el mundo son de una magnitud superior a los que había habido hasta el momento.

Sin embargo, sí sabemos lo que nuestra competencia está haciendo, factor muy importante a tener en

cuenta porque, de alguna forma, sus acciones también están condicionando el mercado.

En el Sector de Electrodomésticos, la "movida" empezó hace ya algunos años, no se sabe si porque alguna multinacional había intuido lo del Mercado Unico Europeo, o quizás porque se había planteado una estrategia de actuación a nivel de los mercados mundiales. El caso es que, antes de 1986, Electrolux, un fabricante muy importante de electrodomésticos en los Países

Nórdicos, decidió intentar la aventura europea y se lanzó a la compra de empresas en distintos países, con el fin de ir captando cuota de mercado en cada uno de ellos. Su acción más espectacular fue la compra de Zanussi, gigante italiano que estaba pasando por una situación económica crítica. En el momento de máxima actividad llegó a comprar más de 100 empresas en un año. De esta forma se consolidó como primer fabricante europeo del Sector.

Europa y las Cooperativas

A continuación empezó una estrategia mundial, comprando White-Westinghouse, número 3 del electrodoméstico en Estados Unidos. Con la suma de sus participantes en Europa y en América se convirtió en el mayor fabricante de electrodomésticos del mundo, lo que suscitó la reacción de sus competidores. Así, Whirl-

pool, número 2 en Estados Unidos, llegó a un acuerdo para comprar toda la Línea Blanca de Philips en Europa, mercado en el que ocupaba la segunda posición, con lo cual igualó a Electrolux a nivel mundial. A su vez, Bosch-Siemens compró Balay y Safel en España, disponiendo de dos sólidos apoyos industriales, uno en Alemania y otro en España, para llegar al mercado europeo.

Estrategia global

De esta forma se empezó a hablar de una estrategia global, es decir, de fabricantes que estaban en todos los mercados y que, además, estaban pensando en fabricar productos homogéneos para todo Europa, con una marca única, y una estrategia

El panorama con el que nos encontramos en Fagor Electrodomésticos es radicalmente diferente del que teníamos tan sólo hace 5 o 6 años.

publicitaria común. Esta estrategia global, evidentemente, habría que aplicarla a partir de 1992, es decir, cuando desaparecieran los aranceles y el libre comercio entre países europeos fuera un hecho. El ejemplo de estos tres gigantes ha sido imitado, a pequeña escala, por otros dos fabricantes italianos, haciendo que el grado de concentración de la industria haya sido muy elevado en los últimos años. Hay que decir que esta estrategia global ha provocado, a su vez, la consolidación de una estrategia nacional, es decir, de aquellos fabricantes que piensan que las diferencias culturales de Europa seguirán persistiendo independientemente de la desaparición de las fronteras, que seguirán existiendo gustos diferen-

tes de los consumidores según los países y, por lo tanto, será necesario fabricar aparatos adaptados a los hábitos de consumo específicos de cada país. Entre los fabricantes que creemos más correcta una estrategia nacional que la global, nos encontramos: Fagor, Thomson en Francia, y G.D.A. en Inglaterra, con el denominador común de ser, además, los líderes respectivos en nuestros propios países.

Por otra parte, hay que aclarar que, a pesar de la concentración de empresas, no ha sucedido lo mismo con las marcas, es decir, que se siguen manteniendo en el mercado aquellas marcas compradas por las multinacionales. Además, se siguen manteniendo las Plantas Productivas, que han incrementado su capacidad en aplicación de medidas de racionalización de los procesos productivos. Teniendo en cuenta que se trata de un Sector maduro, que ha llegado a su nivel de saturación, este incremento de la oferta no está acompañado por equivalente aumento de la demanda, por lo que están creciendo las tensiones en el mercado.

En definitiva, el panorama con el que nos encontramos en Fagor Electrodomésticos es radicalmente diferente del que teníamos tan sólo hace 5 ó 6 años. Nuestros competidores son muchísimo más cualificados, con más capacidad de gestión, con mayor potencial tecnológico y con una mayor capacidad financiera. Ante ello, nuestra estrategia básica consiste en mejorar nuestra calidad de servicio al cliente, poten-



ciando aquello en lo que realmente somos fuertes, **nuestro posicionamiento en el mercado nacional.**

Sector mueble de hogar

El sector del mueble de hogar se debate en el mercado tratando de buscar el equilibrio necesario entre sus puntos fuertes y sus puntos débiles. En el primer capítulo se incluyen la tecnología aplicada y los medios de producción, acordes a los tiempos que corren; el ajuste de las plantillas, a tono con las dimensiones que exige la situación de crisis y la disposición demostrada por las empresas del sector a emprender acciones sectoriales de tipo cooperativo.

Sin embargo en el capítulo de puntos débiles cobran especial protagonismo la falta de identificación del

El sector del mueble de hogar se debate en el mercado tratando de buscar el equilibrio necesario entre sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

fabricante por parte del consumidor final, el sistema de producción atomizado y escasamente profesionalizado y en general la falta de rentabilidad de las explotaciones industriales.

Estrategias

El tamaño actual de las plantas de producción es adecuado, sin embargo el sector deberá incidir en factores de marketing, investigación, etc., para alcanzar una masa crítica suficiente. En las tareas de empleo y formación el reto futuro se basará en crear y consolidar una imagen corporativa que ayude a cada empresa a dar a conocer sus productos. En la medida en que crece el nivel de calidad del producto y se estabiliza su innovación, adquiere una importancia elevada la imagen.

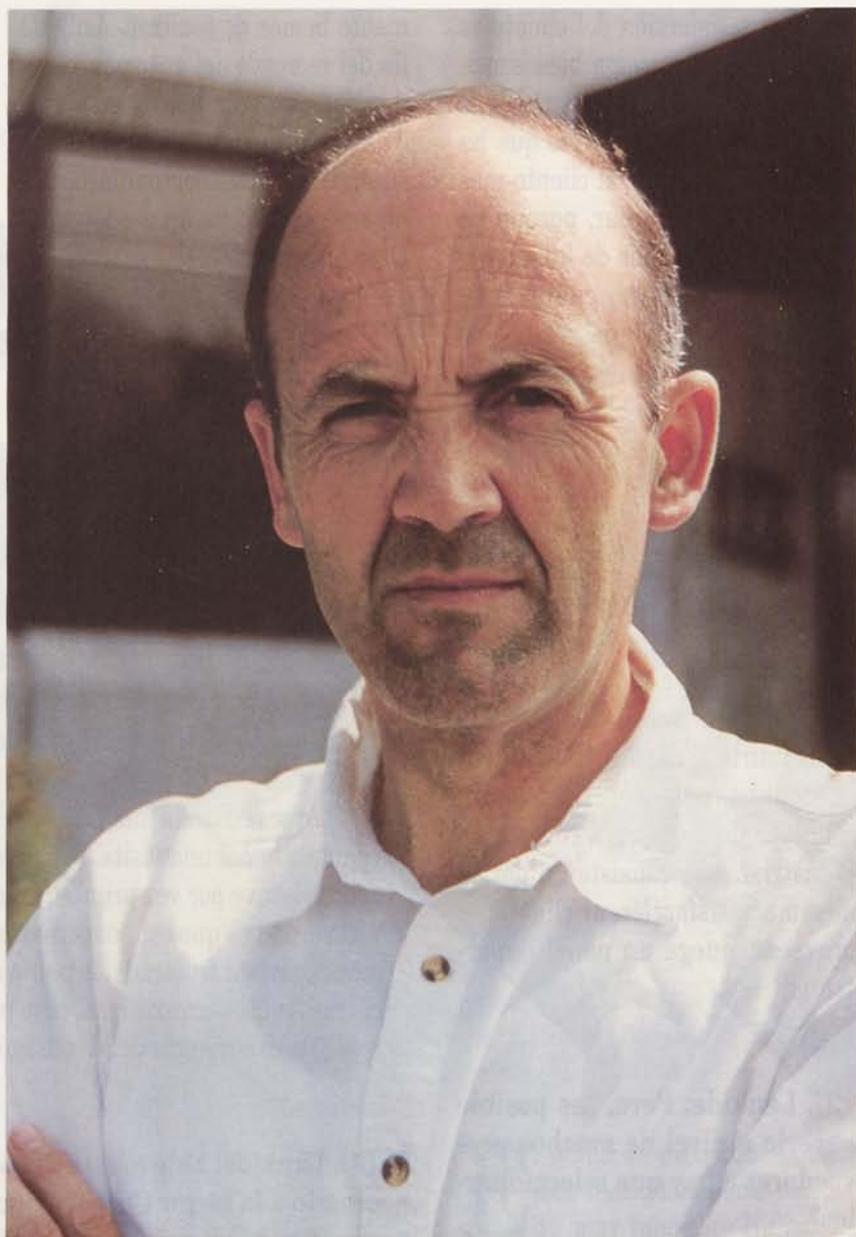
Del mismo modo se producirá una paulatina adecuación de los sistemas distributivos, derivados de los intercambios comerciales entre la CEE y el Estado Español; la tendencia se orientará, lógicamente, hacia el modelo europeo de distribución. Todo ello afectará al comportamiento del mercado y a los criterios de decisión del consumidor, y a la dimensión y especialización de los comercios distribuidores.

Sin embargo, el sistema de distribución es un tema pendiente a abordar por el Sector del Mueble. El individualismo empresarial y la demanda interna han podido ser algunas de las causas que han impedido posicionar las ventas en los mercados externos.

La creación de una empresa comercializadora, fuerte y profesionalizada podría impulsar el desarrollo exportador. ■

Europa y las Cooperativas

Gizon honek ez du aurkezpen luze hoietako baten beharrik. General Motors-ek Espainian zabaldu zuen lantegian lanean hasi zenetik gaurdaino 12 urte besterik ez dute igaro. Gaur egun GM-ko lehendakariordea dugu eta mundu mailan egin beharreko erosketetaz arduratzen da.



López de Arriortúa, un vasco en Detroit

Es vicepresidente de General Motors,
responsable de planificación y compras para todo el mundo

*J.M.F.

T.U. Lankide: En una entrevista reciente afir-

mabas que Europa había comenzado a trabajar pensando en dar satisfacción al cliente.

¿Qué papel juegan los proveedores en esa satisfacción final al cliente?

L.A.: La satisfacción del cliente se sustenta en un axioma bien sencillo, que consiste en darle más de lo que él espera por el precio que ha pagado. Y para dar al cliente más valor tienes que crear, porque no puedes ofrecerle más de lo que tienes. Si tenemos en cuenta que entre el 60 y el 80% del costo final de un automóvil está en manos del suministrador es evidente que trabajar conjuntamente con el proveedor es fundamental. Juntos, con nuevas ideas, creamos riqueza, añadimos más valor al producto final eliminando ineficiencias y tareas que no añaden valor al producto final. De esta forma, esa riqueza que hemos creado podemos transmitirla al cliente, y él a su vez se siente satisfecho. En nuestro concepto de la tercera revolución industrial, que consiste en dar la máxima satisfacción al cliente, el proveedor juega un papel importantísimo.

T.U. Lankide: Pero, ¿es posible hacerlo a nivel de muchos proveedores o hay que seleccionarlos?

L.A.: Cuantos más proveedores tengas, lógicamente, más trabajo te va a exigir, pero eso no significa que haya que reducir el número de suministradores. Hay que buscar el punto de equilibrio. Nosotros no ponemos tanto el énfasis en reducir el número de proveedores sino en mejorar el trabajo que conjunta-

mente hemos de realizar. La batalla del mercado del automóvil se va a ganar o se va a perder en el área de las compras, en el área del suministro. Las compañías con el mejor conjunto de proveedores van a ser los vencedores.

T.U. Lankide: En cuanto a fabricantes de componentes de automoción, ¿cómo ves la situación en el País Vasco de cara a la Europa del '93?

L.A.: Las empresas de componentes de automoción del País Vasco tienen, igual que nosotros, un gran reto que consiste en crear más valor para dar más satisfacción al cliente. Las compañías que sepan entender esto serán las vencedoras. En un futuro resultará cada vez más difícil poder distinguir quién es el proveedor y quién el fabricante porque ambos seremos una misma cosa.

“Soy un cooperativista frustrado”

T.U. Lankide: ¿Qué te ha traído por Mondragón?

L.A.: Aprovechando mis vacaciones e invitado por la Corporación, he venido a hacer una visita. ¡Cuando llaman los de Mondragón hay que venir! Estuve por vez primera aquí a principios de la década de los '70 y la verdad es que esta experiencia siempre me ha fascinado. Yo soy un cooperativista frustrado. A punto estuve en un par de ocasiones de entrar en las Cooperativas, pero no sé por qué lo hice. De cualquier modo, la experiencia de Mondragón la siento como si fuese algo mío.

T.U. Lankide: Este año la Corporación MCC ha obtenido el premio a la mejor Corporación Europea. Para nosotros tuvo un significado especial, ¿significó algo especial para ti?

L.A.: El premio de mayor prestigio que existe en General Motors es el premio a la Corporación del año, porque significa seleccionar una entre mil Corporaciones. El año pasado otorgamos el premio a Siemens y este año a Mondragón Corporación Cooperativa, y ello representa para mí un doble motivo de satisfacción. Uno, porque en la Corporación MCC hay empresas que por su nivel de trabajo y entrega son merecedoras de tal galardón; y dos, porque es la compañía de mis sueños.

Hemos avanzado mucho desde el final de la guerra mundial hasta hoy en la construcción de Europa.

Quisiera pensar que el proyecto no tiene vuelta. Vamos hacia allí viviendo riesgos y esperanzas. Es un proyecto de todos los europeos y de todas las corrientes europeas de pensa-

miento.

Por eso creo que ahí también cabemos los cristianos.

En Europa cabemos todos

*José M^a Mendizabal

El otoño de este año está resultando húmedo, muy húmedo. Ha habido, sin embargo, algún día excepcional. Fue el 18 de Octubre. Lució el sol y el cielo mantuvo todo el día una tonalidad azul con aisladas nubes caprichosas e intensamente blancas.

La mañana la dediqué a las asambleas dominicales. Era el día del DOMUND, que empezó en Galilea y los cristianos lo continuamos aquí y ahora. El domingo fue próspero. El buen tiempo animó a mucha gente a

acercarse por la Iglesia y la colecta en favor de las misiones católicas superó las previsiones más optimistas, dadas las circunstancias de crisis que atravesamos

La tarde, de tres a seis, la dediqué a pasear. Subí hasta Uncella, parroquia del Valle de Aramaiona que se asoma al Valle de Leniz. El panorama era soberbio. Es el nudo en donde se atan las tres provincias vascas, "con los montes más altos, rudos y selváticos", que diría Baroja. Los montes eran un regalo para la vista gozosa ante el gris blanquecino de las rocas cenicientas y ante el incipiente otoño de ocres pinceladas y de pronto observé que desde los montes que me rodeaban me miraban al menos cinco cruces.

¿Qué pasó aquí para que los hombres de este siglo quisieran plantar tantas cruces en las cumbres de los montes? Porque todas las cruces son de este siglo y además son inútiles. No tienen función utilitaria ni función estética. El monte ya es bello en sí mismo sin necesidad de aditamentos. Se puede hallar alguna función simbólica. Por alguna razón las pondrían quienes las pusieron. ¿Quizás alguien intentó una muda predicación, como la de las cruces de crucero en los caminos medievales?

No me resulta fácil explicar la afición, que existió durante algunos años de este siglo, de poner cruces en las puntas de los montes. Lo que es verdad es que ahí están las cruces.

Presencia y Mediación

Eso de las cruces, de las que lo menos que se puede decir es que son dema-

A lo cristiano se le teme en algunos sitios, ¿por qué? Pues por toda una historia de privilegios, de autoritarismo, de caciquismo, de complicidad con injusticias

siadas, me ha recordado los dos modos actuales de estar en el mundo que tienen los cristianos: presencia y mediación. No creo que se da ninguna de las dos maneras en estado puro, pero al menos marcan tendencias; son talentos diferentes de los cristianos y no seré yo quien defina cuál es mejor. Estando bastante escorado hacia uno de los estilos suelo tener unas tentaciones enormes de pasarme al otro bando, aunque existan barreras psicológicas infranqueables para hacerlo. Los cristianos llamados de presencia intentan influir decisivamente en la sociedad a través de la presión ideológica, de manifestarse, hacer propaganda. Pretenden influir en la sociedad a través de la cultura, los medios de comunicación, la economía, la enseñanza. No tienen la pretensión anacrónica de restaurar viejas fórmulas sociales o políticas aunque despiden un cierto tufillo neoconservador. En todo ello hay mucha sinceridad y muchas ganas de trabajar, mucha entrega.

El cristianismo de mediación intenta prestar un servicio al mundo de hoy pero sin meter ruido, sin que se note su presencia y quizás hasta sin brillar, aunque sin negar lo que se es. Los medios de que se sirven son más pobres; no tratan de convertir a nadie. Si acaso exponen lo que piensan y tratan de molestar lo menos posible a los de al lado.

Los detalles en los que se puede observar una u otra forma suelen ser muy variados. Desde el atuendo o la forma de vestir de curas y monjas hasta la presencia o ausencia de cristianos en una manifestación en contra de alguna ley aparentemente anticristiana del Parlamento. Desde la aceptación o no de algunas teologías políticas y de liberación hasta la aceptación o no aceptación crítica del Nuevo Catecismo Universal. Se pueden espigar muchísimos más detalles en colegios, hospitales, parroquias o grupos cristianos. Al final se quiere una Iglesia con relevancia social o una Iglesia a la que no le importa eso e insiste mucho más en los conceptos de servicio a los hombres y a los pueblos. Parece saludable y no antagónica la presencia de las dos tendencias en la sociedad y en la Iglesia.

Diálogo con el mundo de hoy

A lo cristiano se le teme en algunos sitios, ¿por qué? Pues por toda una historia de privilegios, de autoritarismo, de caciquismo, de complicidad con injusticias históricas.

Quizás se admite que haya cristianos que participen en las luchas políticas y sociales, pero, a la hora de construir la sociedad temporal se procura que

queden al margen, que no saquen ruido, se teme que las ideas de influencia cristiana manejen, o intenten manipular las decisiones de los hombres.

Es posible que algunos añoren otras situaciones en los que pudo ser privilegiada su "visión cristiana de la existencia". Podemos no ser conscientes de que vivimos en una sociedad Pluralista, Aconfesional, Democrática y Secularizada. Es posible que el modo de presentar el mensaje esté todavía dirigido a un mundo socialmente cristiano, en el que sería fácil explicarse la presencia de tantas cruces en los puntas de los montes, un mundo que por otra parte ya no existe.

El principio de Realismo exige que se acepte el mundo tal como es. Pluralista, esto es, con una variada gama de opiniones y pensamientos, y en el que nadie es dueño absoluto de la verdad. Aconfesional, esto es, sin una denominación religiosa que dirija y oriente el pensamiento y la acción de los hombres. Democrático, esto es, que respeta la voluntad de la mayoría y donde todos somos, al menos de salida, iguales ante la ley. Secularizada, esto es, una sociedad en la que las realidades humanas tienen autonomía, y en la que la ciencia y la cultura no tiene más límites y barreras que las de la razón humana.

Intentar hacer algo y no tomar en cuenta u olvidarse de estas notas cualitativas características del mundo actual sería como arar en el mar.

Nueva evangelización

Con esa expresión se indica el proyec-

La construcción de Europa no es solamente económica. No queremos únicamente la Europa de los mercaderes. Queremos la Europa Política.

to de Juan Pablo II para Europa. La expresión nació en Medellín pero se ha extendido al mundo y muy especialmente a Europa que sufre un proceso de descristianización que todavía no ha tocado fondo. Europa, que ya no es cristiana, requiere y pide una nueva Evangelización.

La construcción de Europa no es solamente económica. No queremos únicamente la Europa de los mercaderes. Queremos la Europa Política; la Europa social. La Europa cultural y algunos creemos que la presencia cristiana no es nefasta, sino beneficiosa para el Proyecto de la Europa del 1993 en adelante. Las raíces cristianas de Europa son indiscutibles.

El proyecto de Nueva Evangelización ha debido ser aceptado por el Cristianismo de Presencia con entusiasmo y alborozo, pensando quizás que rápidamente vamos a volver a situaciones recristianadas.

Los de mediación deben haber acogido el proyecto con el mismo entusiasmo con el que aceptaron ser cristianos:

con alegría, con realismo, y, sabiendo que la reevangelización de Europa es una empresa muy larga; sabiendo que habrá que "despertar al hombre que vive en el hombre provocando una anámnisis (resurrección) de si mismo"; con mucha humildad, y, sabiendo que la tarea supera con mucho las fuerzas humanas y vamos a necesitar toda la fuerza y el humor del Espíritu de Dios para seguir con el proyecto; con la sabiduría que enseña que "el hombre lleva en sí mismo la verdad que salva" y que "el mundo es el lugar del Evangelio y el hombre, el hogar del Espíritu"; sabiendo que evangelizar sólo desde la autoridad extrínseca se convertiría en una pedagogía apresurada que deforma la verdad y es incapaz de llegar al corazón del hombre; sabiendo que hay que evangelizar a unos hombres, que hace tiempo emprendieron el camino de su emancipación, y no aceptan otro tutelaje que el de su propia razón para encontrar el camino de su verdadera humanidad; sabiendo que siempre que un cristiano se encuentra con una persona humana, con su historia y sus problemas, tiene abierto ante sí un camino, aunque tenga cerrado el camino de la predicación de la fe. Todas estas frases espiadas en un trabajo de Javier Vitoria y resituadas para mis propósitos indican que el proyecto de Juan Pablo II hay que tomarlo muy en serio, pero que lo vamos a tener muy crudo.

Quizás la cuestión sea: ¿Cómo ser cristianos en Europa siendo ricos? ¿Es seguro que vamos a renunciar más fácilmente al cristianismo que a la riqueza? Eso os lo puedo contar otro día. ■



Pedro Martín Saint Gerons ayudando a la correcta realización de la molienda del cacao.

Ez da erreza jakitzea noiz eta nondik datorren Mendarok duen gozokiekiko zaletasuna. Badirudi Alzolako bainuetxearen inaugurazioak 1846ean zerikusirik eduki zuela tradizio horrekin. Artikuluaren lehenengo atal honetan Saint Geronsek egiten zuen txokolatearen hainbat xehetasun ematen da.

La tradición confitera de Mendaro (I)

*José M^aIzaga/Carmelo Urdangarín

El conjunto de los barrios Azpilgoeta, Garagarza, Mendarozabal y Plaza ha constituido, tradicionalmente, Mendaro, que, sin embargo, ha dependido administrativamente de Elgoibar, Deba y Mutriku, hasta que, al final de 1984, lograron constituirse en municipio. En el pasado, su importancia fué notable por las ferre-rías, que desarrollaron su actividad a lo largo del estrecho valle del Kilimon.

Mucho más recientemente, Mendaro ha contado con una destacable actividad confitera, fabricando chocolate, bizcochos, rosquillas y bolados aunque hace ya bastantes años que dejaron de producirse estos últimos, lo

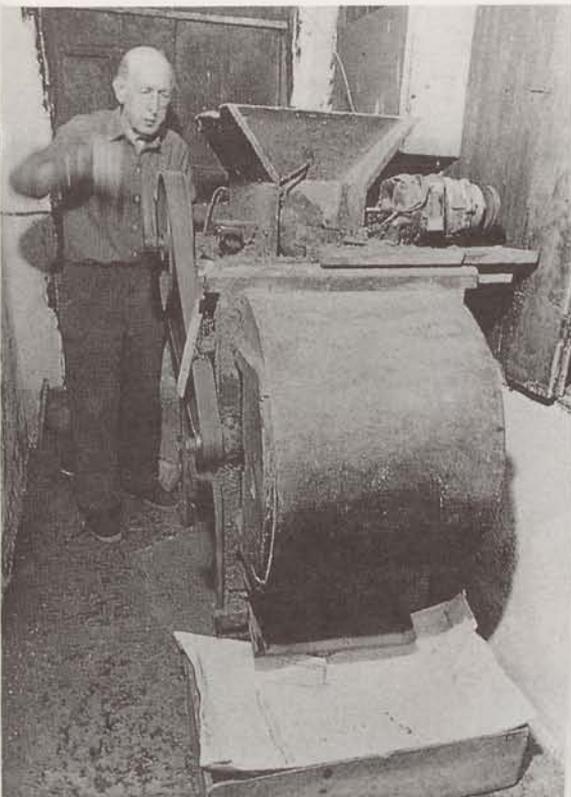
que, previsiblemente, también va a ocurrir con los conocidos bizcochos. Por el contrario, la fabricación de chocolate y sus derivados se ha renovado y presenta buenas perspectivas para el futuro inmediato.

No es fácil determinar las causas del nacimiento y desarrollo de la confitería mendaresa, que posiblemente sea consecuencia de la demanda de los que acudían al cercano balneario de Alzola, que se inauguró en 1846. Su origen, según la tradición popular, hay que atribuirlo a los niños que, bañándose en el río Deba, a su paso por Alzola, notaban que, en la margen izquierda, el agua era muy caliente debido, como luego se supo, a varios manantiales que brotaban en

el lugar y que fueron declarados de utilidad pública y explotados por las importantes cualidades preventivas y curativas, que se le atribuían sobre todo en enfermedades renales y urina-rias. El inicio y desarrollo del veraneo en Deba también trajo un mercado importante.

El chocolate de Saint-Gerons

De entrada hay que señalar que este tema, como otros muchos de nuestro país, ha sido estudiado con acierto y detalle por Antxon Aguirre Sorondo, algunas de cuyas informaciones hemos utilizado. El trabajo fué publi-



Operación de triturado del cacao tostado

cado por Eusko Ikaskuntza, Cuaderno 3 de la sección de Antropología-Etnografía 1985.

No está claro cuándo el primero Saint-Gerons, de nombre Bernardo, dejó Larrori, junto a Mauleon, para establecerse entre nosotros. Lo que parece probado es que su biznieto, Juan María, aprendió el oficio de chocolatero en Bibao y fue el que inició la actividad en Mendara a principios de siglo. Su hijo, Pedro Martín, que nació el 12 de Noviembre de 1905 y trabajó hasta los 80 años, consiguió desarrollar y prestigiar su producción.

Para la fabricación de sus chocolates, Saint-Gerons utiliza, exclusivamente, cacao y azúcar, mediante un proceso sencillo y similar al utilizado en los dos últimos siglos por los chocolateros y confiteros de nuestro entorno. El cacao, de la variedad Bahía, se recibe en su estado natural, similar en forma y tamaño al de una haba. La primera operación consiste en su tos-

tado en un recipiente de cobre, plano y ancho, con fuego por debajo, removiendo continuamente el grano con una pala.

A continuación, el cacao tostado pasa a una trituradora para su desmenuzado y para separar la cáscara del grano. Seguidamente se procede a su molienda, operación fundamental en todo el proceso de elaboración. Para ello utilizan un molino de tres rodillos que giran sobre una piedra caliza circular. Esta piedra se

mantiene a una temperatura de unos 35/40º gracias a un brasero situado en su parte inferior. Hoy, este brasero ha sido sustituido por una resistencia eléctrica. El grano de cacao va cayendo desde una tolva al centro del mecanismo y los rodillos, al girar, lo van aplastando.

El resultado de la molienda es una masa pastosa que, a continuación, se mezcla con el azúcar caliente, en grano, en un recipiente de cobre y, de nuevo, se vuelve a pasar dos veces por el molino para conseguir la mezcla total de los dos únicos componentes. Según la calidad de la materia prima, la masa conseguida es más o menos mantecosa.

Antiguamente, el molino era movido por un burro, que trabajaba en una habitación contigua, dando vueltas alrededor de un eje. El movimiento se transmitía al molino por medio de un sistema de poleas y correas. En 1902 el animal fue sustituido por un motor eléctrico y hace un par de años, coincidiendo con la reactivación de la

actividad, se ha instalado un motorreductor, conservándose, sin embargo, íntegro todo el resto del sistema.

A partir de esta masa de chocolate, ya elaborada, el confitero da forma a las tabletas. Para ello se hacen, a mano, una especie de croquetas que se pesan en una báscula, dejándolas a 175 grs. cada una, se extienden en un molde y, después de darles unas sacudidas con la mano para conseguir su nivelación, se dejan enfriar lentamente, obteniéndose así la tableta.

El calor es un gran enemigo de la calidad del chocolate. En verano se trabaja mal y, si la temperatura es superior a 25ºC, es frecuente que le salgan manchas, que desmerecen su presentación y sabor.

El padre de los actuales propietarios, Pedro Martín, fabricó exclusivamente chocolate para hacer "a la taza", en dos variedades: "normal", compuesto de cacao, azúcar y un 2% de harina y "Extra", con cacao y azúcar, manteniendo a lo largo de toda su vida profesional el método tradicional y artesano, utilizando y conservando íntegramente maquinaria que ya estaba en uso el siglo pasado. Actualmente se fabrica únicamente el chocolate "extra a la taza", a partir de cacao y azúcar, sin ningún otro aditivo, con objeto de mantener un proceso artesanal y un producto íntegro.

Saint-Gerons es el único chocolatero artesanal que queda en el País Vasco, cuando, todavía hace algunos años, eran más de cien los dedicados a esta actividad. ■

TXARO ARTEAGA



*J.M.F.

Txaro Arteaga, berdintasuna helburutzat

Izatez irrati-emakumea da, 24 urte eman bait zituen Donostiako Herri Irratian lanean, baina gaur egun Emakunde, Emakumearen euskal institutoko arduraduna da Txaro Arteaga. 47 urtetako donostiar honek Gasteizko Emakundeko egoitzan hartu gintuen.

*J.M.F.

T.U. Lankide: Geroz eta zailago egiten zait emakume "famatuak" aurkitzea "Euskal Kultura" sail honetarako. Zure ustez, zergaitik izan daiteke?

Txaro Arteaga: Gizarte honetan lan banaketa izugarria dago sexua-
ren arabera. Emakumeek nolabait, eta sinplifikatzeko, etxeko

ardura daukate eta gizonezkoek berriz kanpoko ardura, hau da publikoki egiten den lanaren ardura. Emakumea historikoki etxean egon da, etxeko lanak egiten eta bere lana ez da inoiz ondo baloratua izan. Gaur egungo gizartean baloratzen dena dirua ematen duena da. Momentu honetan Euskal Herrian emakumeen %26,9 gaude lan merkatuan. Beraz, datu hauek kontutan hartuta, logikoa da zailtasunak edukitzea emakume "famatuak" bilatzeko. Oso emakume gutxi dago publikoki lan egiten, eta daudenek ere arazoak dituzte lan egiteko.

T.U. Lankide: Zer motatako arazoak?

Txaro Arteaga: Lan merkatuan dauden emakumeek ordaindik etxeko ardura daukate, hau da, bi erantzunkizun dituela, kanpoko lanekoa eta etxekoa. Hori dela eta emakumeak ez dauzka gizonezkoek dauzkaten posibilitateak bere profesioa lantzeko eta orduan kristalezko zapaiaren teoria martxan jartzen da, hau da maila batetara heltzen direla baina hortik aurrera ezin dutela joan.

Lan banaketa

T.U. Lankide: Ba al dauka konponbiderik lan banaketarena?

Txaro Arteaga: Nik beti esaten

dut emakumeak eta gizonezkoak, agian gizarteak eraginda, bi bide ezberdinetik joan garela. Emakumeok kapazitate, trebetasun eta balore batzuk garatu ditugu eta gizonezkoak beste batzuk. Nik uste ordua dela kapazitateak, baloreak eta trebetasunak unibersalizatzeko eta ez emakumea edo gizonezkoa zarelako gauza ezberdinak egitera behartuta eta mugatuta egon. Guk ez dugu eduki behar gizonarengandik dependentzi ekonomikorik eta eurek ez dira gure eskuetan egon behar alkondarak plantxatzeko edo bazkaria egiteko.

T.U. Lankide: Badirudi gizonezkoeei oso paper ona tokatu zai-gula antzerki honetan.

Txaro Arteaga: Segun eta nola ikusten duzun. Ni ez dut uste famili bat mantentzeko erantzunkizuna edukitzea ona denik. Emakumeok erresponsabilitate hori konpartitu egin nahi dugu, benetazko erantzunkizunetan ere protagonismoa eduki nahi dugu. Sarritan ematen du feministak eta emakumeen eskubideen alde ibiltzen garenok gizonezkoen kontra gaudela, eta ez da horrela. Gauzak elkarrekin egin nahi ditugu, azken batean elkarrekin lan eginda danok aterako gara garaile.

T.U. Lankide: Emakundetik, zer egin duzue egoera hau aldatzeko?

Txaro Arteaga: Lehenengo diag-

nostiko bat egin genuen emakumeak gizartearen arlo ezberdinetan non dauden jakin ahal izateko. Geroxeago lau urtetarako lan plangintza bat egin genuen, oportunitate berdintasunaren aldeko gizarte bak lortzeko metodo bezala erabiliz. Eta orain plangintza ori martxan jartzen ari gara. Kontutan hartu behar da emakunde erakunde bul-tzatzailea dela eta ez asistentziala.

Sarrian ematen du feministak eta emakumeen eskubideen alde ibiltzen garenok gizonezkoen kontra gaudela, eta ez da horrela.

Guk proposamenak egiten dizkiegu Euskal Gobernuako departamen-



dueei, diputazioeei edota udaletxe-ei, urtean zehar egin behar dituzten ekintzak eta abar esanez.

T.U. Lankide: Eta gizonezkoek, nola ikusten dute emakumeak sortarazten ari den aldaketa hori?

Txaro Arteaga: Bildurrarekin alde batetik eta harriduraz bestal-detik. Logikoa da zeren eta bere modeloa kolokan daukate. Emakumeok gizartean jokatu behar dugun papera planteatu dugu, baina gizonak oraindik ez du berak jokatu beharreko papera aztertu.

T.U. Lankide: Eta zer gertatuko zen planteatzen hasten denean "gizakunde" baten beharra ikusten baldin badute?



Txaro Arteaga: Bildurrik ez daukat nik alde hortatik, azken batean emakunde "gizonkude" ere badelako. Emakunde ez da emakumeen aldeko erakunde bat,

berdintasunaren aldeko erakunde baizik. Legeak oso garbi esaten du, institutoaren helburua emakume eta gizonen arteko bene-tazko berdintasuna lortzea izango litzatekeela.

"Irekia eta leiala"

T.U. Lankide: Zein da Txaro Arteaga?

Txaro Arteaga: Txaro Arteaga pertsona irekia eta leiala da. Errespeto hitza oso inportantea konsideratzen duena eta nerekin ondo portatu den jenderaekiko oso eskerronekoa. Gauza txarrak ere badituz baina ez dituz esaten.

T.U. Lankide: Zaletasunik?

Txaro Arteaga: Landarezalea naiz oso. Etxean badut lorategitxo

bat eta larunbat eta igandetan ordu asko ematen dituz bertan. Irakurri ere asko gustatzen zait, eta noizean behin zinera joatea. Bikoizketa egitea ere gustokoa dut oso. Hankaz gora egotea ezer egin gabe ere gustatzen zait, nahiz eta orain arte asko ez praktikatu.

Emakunde ez da emakumeen aldeko erakunde bat, berdintasunaren aldeko erakunde baizik.

T.U. Lankide: Politikaritzat hartzen duzue zure burua?

Txaro Arteaga: Segun eta politikaria izatea zer den. Baldin bada pertsona bat gizartea aldatzen laguntzen duena bere ideiak planteatzen politikaria naiz. Nik benetan sinesten dut historia hauetan eta aukera eskeini didatenez nere ikututxoa emateko gizarte honi, ba hemen nabil.

T.U. Lankide: Elkarrizketzaile izatetik elkarrizketatua izatera pasatu zinen. Zer nahiago?

Txaro Arteaga: Elkarrizketatzen hobeto, askoz errezagoa da. Gainera erresponsabilitate publiko bat edukita oso zaila da erantzutea.

T.U. Lankide: Zein da ikusi duzun azkenengo pelikula?

Txaro Arteaga: "Tomates verdes fritos" izan da ikusi dudana azkena. Oso polita eta atsegina iruditu zitzaidan. "Instinto básico" ikusteko gogoia badaukat baina beranduago joango naiz zeren eta oraindik izugarrizko kolak izaten dira.

T.U. Lankide: Irakurri duzun azken liburua?

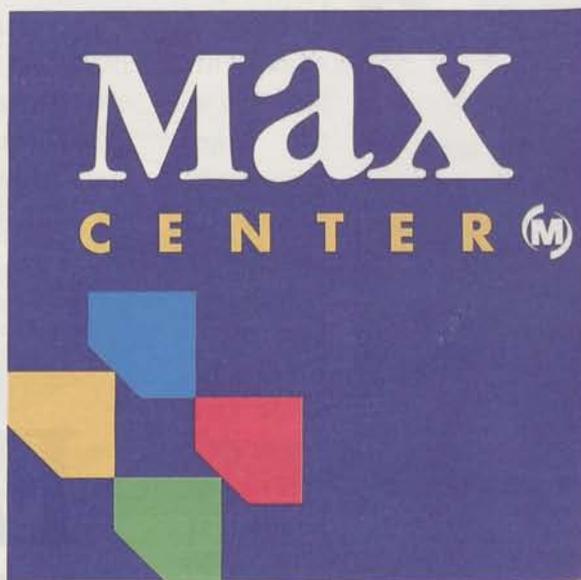
Txaro Arteaga: Hiru dauzkat momentuan eskuartean: "El conocimiento inútil", Jean Francois Rebelena, "Sexo y filosofía sobre mujer y poder", Amelia Valcarcelek idatzitakoa eta "El clamor de la tierra", Rigoberta Menchurera.

T.U. Lankide: Emakumeen berdintasuna lortu eta gero, zertara dedikatuko zara?

Txaro Arteaga: Ez edentzian nago irrartian momentu honetan. Seguruenik irrartira bueltatuko naiz, 25 urte egin nituen bertan eta oso oroitzapen onak ditut. ■

MCC Korporazioak bultzaturiko proiektu enpresarial berria

MCC korporazioak Lagun Aroren bitartez bultzatu duen Max Center izeneko elkarteak hamabi merkatal zentro irekiko ditu estatu espainarrean datozen lau urteetan. Proiektua burutzeko egingo den inbertsioa 150.000 milio pezetatik gorakoa izango da.



Max Center-ek 150.000 milioi inbertituko ditu hamabi merkatal zentro eraikitzeko

*J.M.F.

Max Center elkarteak Korporazioko Lagun-Arok eta Kataluniako Filo inbiliaria alorreko konpainiak osatzen dute, lehenengoak % 85eko partizipazioaz eta bigarrenak % 15az.

Proiektu enpresarial berri honen helburua merkatal zentroen promozioa, kudeaketa (gestioa) eta alokapena izango da. Datozen lau urteetan irekiko diren 12 merkatal zentro hauetan Eroskik toki berezia edukiko du, izan ere eraikiko den zentro

Gure Kooperatibak

bakoitzaren lur azaleraren % 40 Eroskik beteko du. Gainontzekoa neurri ezberdinetako dendak ipintzeko erabiliko da, % 20 banakuntza arloko ertaineko saltokiak eta aisialdiko zerbitzuak kokatzeko eta azken % 40a saltoki txikiak eraikitzeko.

Handitze estrategia

Proiektu berri hau MCC Korporazioaren handitze estrategiari estu lotua dago eta estrategia honetan hiru izango lirateke faktore dinamizatzaileak. Alde batetik Korporazioko banakuntza taldean emango den hazkundera. Datozen 3 urteetan 48 merkatal zentro berri zabalduko ditu Eroski taldeak, horietatik 25 hipermerkatuak izango direlarik. Bigarren dinamizatzaile Lagun-Aroren esperientzia eta inbertitzeko gaitasuna izan da, eta azkenik industri kooperatiben ekarpena alor ezberdinetan; ingeniari-tza, metalezko egiturak, igogailuak eta isklera mekanikoak, ekipamenduak, eta abar.

Kareagako Max Center-a

Lehenengo merkatal zentroa Bilbo metropolitarran eraikiko da, Barakaldo aldean hain zuzen ere. Zentroa datorren 1994eko martxoan zabalduko da eta beronek izango

da Max Center-ek estatu espainarrean egin behar duen garapenaren lehenengo urratsa. Kareagan eraiki behar den Max Center-ek egungo eta etorkizuneko kontsumitzailearen beharrak beteko ditu, hala nola ohizko merkatal eskeintza, zineak, erakusketak, umezaintzak, banketxeak eta bestelako zerbitzuak eskeiniko ditu. Max Center honek 131.000 metro karratuko azalera edukiko du eta horietatik 40.000 alokatzeko izango dira, Bilbondo merkatal zentroak daukana baino hiru aldiz handiagoa. Inbertsioari dagokienez



14.000
milioi peze-
takoia izango da
eta 1.000 lanpostu sorraraziko ditu





Pedro Mendieta, Director General de Max Center

“Max Center surge como consecuencia de la nueva estructuración del Grupo Cooperativo”

T. U. Lankide: ¿Cómo surgió el proyecto Max Center?

Pedro Mendieta: Yo diría que surge como consecuencia de la nueva estructuración del Grupo Cooperativo, que al constituirse en Corporación en diciembre del '91 redefine sus objetivos orientándolos a dinamizar con una mayor velocidad y capacidad de decisión las sinérgias y optimizaciones de la gestión global de la propia Corporación. El análisis consiguiente nos lleva a la conclusión de crear una sociedad que sirva al proyecto de desarrollo de Eroski y que logre una cartera de pedidos significativa en favor de las Cooperativas industriales de la Corporación.

T. U. Lankide: Un proyecto de esta magnitud, con una inversión superior a 150.000 millones en 4 años ha tenido un periodo de maduración relativamente corto. ¿No te parece?

P. M.: Este es uno de los aspectos significativos del proyecto, que tiene una doble lectura en relación al nuevo desafío que plantea la Corporación. Por una parte eres más capaz de reaccionar con mayor agilidad ante la nueva dinámica de mercado, pero por otra parte también tienes el problema de cómo comunicar y hacer que el socio 22.000 se sienta partícipe de las decisiones. Este es un tema al que hay que dar una respuesta.

T. U. Lankide: Lagun-Aro y Filo han creado un consorcio financiero en el que han suscrito 5.250 millones de pesetas. Lagun-Aro participa en el consorcio con el 85 % y Filo con el 15 %. En tres años Max Center tiene previsto llegar a un volumen de recursos propios de 50.000 millones. ¿De dónde saldrá ese dinero?

P. M.: La aportación hecha por Lagun-Aro al consorcio es la primera y definitiva, con lo cual el único riesgo que va a correr Lagun-Aro es el 85 % de esos 5.250 millones.

Además, hay que señalar que el nivel de participación de Lagun-Aro está en perfecta sintonía con las estrategias y criterios establecidos en la asamblea y junta rectora. En ese sentido la inversión realizada en este proyecto se ajusta a los límites de participación que Lagun-Aro establece en proyectos de renta variable. Por tanto los mutualistas pueden estar tranquilos.

Con la ampliación de capital hasta 50.000 millones perderemos la mayoría en la sociedad al entrar otros socios a participar en ella, pero entiendo que vamos a tener el control entre una serie de socios afines con lo que hemos tenido una gran relación en los últimos años.

T. U. Lankide: El centro comercial de Kareaga será el primero de los 12 que se van a poner en marcha. ¿Dónde se ubicarán los 11 restantes?

P. M.: Hemos comenzado en Bilbao porque es el terreno más conocido para nosotros. A partir de aquí estamos pensando en tres ejes básicos de desarrollo económico y social: el cantábrico, el atlántico y el mediterráneo.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK



Estarán ubicadas en los centros comerciales Iruña y Bilbao

EROSKI tendrá gasolineras propias

Los centros comerciales que EROSKI tiene en Iruña y en Bilbao serán los primeros en contar con gasolineras EROSKI. La instalación de ambas estaciones de servicio esta prevista para principios de 1.993 y el aprovisionamiento de carburante se realizará, en un principio solamente para el Centro Comercial Iruña, a través de la compañía petrolera francesa Dyneff.

Las estaciones de servicio a instalar contarán con un "autocenter" que incluye un tren de lavado, un servicio de cambio de ruedas y aceite, otro de pequeñas reparaciones eléctricas y otro de aire y engrase.

Las gasolineras estarán abiertas al público en régimen de autoservicio y contarán con sistemas de recuperación de los gases del carburante y control de la gestión vía sistema informático. Además las gasolineras ofertarán todo tipo de carburantes en puestos con aceptadores de billetes fuera de horas.

Incremento de la prestación de Ayuda al Empleo

No descubrimos nada nuevo al afirmar que la prestación de Ayuda al Empleo está teniendo este año gran importancia en Lagun-Aro.

A 30 de setiembre de 1.992, el importe abonado de prestaciones de Ayuda al Empleo ascendió a 1.002 millones de pesetas. El 54 % de este coste lo asume la prejubilación, el 25 % el desempleo, el 13 % la indemnización y un 9 %, los gastos de reubicación.

Comparando la cifra acumulada total con la producida en la misma fecha del pasado año, el incremento ha sido del 201 %, lo que demuestra la dificultad del presente momento.

En un intento de reducir al máximo las consecuencias de estas dificultades, Mondragón Corporación Cooperativa y Lagun-Aro, trabajan conjuntamente al objeto de modificar la prestación de ayuda al empleo, de forma que se pueda aprovechar al máximo la generación de puestos de trabajo dentro de la Corporación, potenciando aquellas modalidades que priman el mantenimiento del trabajo.



Otalorako Berriak



*J.M.F.

Comenzó la III edición del master en dirección de empresas cooperativas

El pasado 19 de octubre comenzó la III edición del master en dirección de empresas cooperativas organizado por OTALORA. Este año han sido un total de 26 personas, gerentes y directivos de Cooperativas en su mayoría, las que han comenzado este master que tendrá una duración de 465 horas lectivas.

El objetivo del master es el de potenciar capacidades ya existentes en el directivo, forzándole a enfocar los problemas desde distintas perspectivas.

El programa del curso se divide en varias áreas de estudio: dirección estratégica, dirección económico-financiera, dirección comercial y marketing, dirección de recursos humanos, dirección de producción y dirección internacional. Además los alumnos contarán con una formación complementaria referida a temas jurídico fiscales y a informática de gestión.

El master concluirá el próximo 15 de junio y al término del mismo OTALORA otorgará a los alumnos que consigan superar las evaluaciones el

diploma de Master en Dirección de Empresas Cooperativas, que llevará el visto bueno del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid.

Seminario sobre Dirección Estratégica Avanzada

El próximo mes de diciembre se impartirá en OTALORA un seminario sobre Dirección Estratégica avanzada.

La aceleración y velocidad de los cambios en los que nuestras empresas están inmersas genera situaciones de incertidumbre y ansiedad, que no podemos resolver con los métodos de gestión tradicionales. Precisamente este seminario trata de abrir el debate sobre los motivos de la quiebra de los sistemas tradicionales y proponer nuevas fórmulas para abordar las nuevas realidades empresariales.

El programa del seminario estará dividido en cuatro áreas: redefinición del concepto de estrategia, la estrategia como innovación, los sistemas de control y los nuevos directivos.

Alfonso Vázquez será el encargado

de impartir el seminario. Las fechas todavía no se habían concretado al cierre de la redacción de la revista, pero si estáis interesados en participar en el seminario podéis poneros en contacto con OTALORA, donde os darán información más detallada acerca del mismo.

OTALORA II edifizioaren inaugurazioa

Pasa den urriaren 23an egin zen edifizio berriaren inaugurazioa.



Kooperatibeetako Berriak

Dakizuen OTALORA II martxan jarri zen irailaren azkenengo astean, baina oraindik ez zegoen ofizialki inauguratuta.

Inaugurazio egun honetan besteak beste, Jon Azua Euskal Gobernuako lehendakariordea eta Paulino Luesma lan eta gizarte segurantzaren kontseilaria bertan egon ziren.

Jon Azuak eraikuntza goraiatu zuen, batez ere kontutan hartuta "gaur inoiz baino gehiago enpresak zuzendari hezituak behar dituelako eduki konpetitiboak izateko, are gehiago krisis garai honetan".

Argazkian, eskubitik ezkerrera Javier Mongelos, Jose Maria Ormaetxea, Jon Azua eta Paulino Luesma zintamozketaren momentuan.



FAGOR



Fagor Elekatresnakeko bazkide jubilatuen agurra

Urtero egiten den bezala aurten ere Fagor Elekatresnakeko bazkide jubilatuen agurra ospatu zen urriaren



23an. Guztira 65 pertsona izan ziren egun euritsu honetan elkartu zirenak. 10ak aldera izan zen jubilatuen harrera San Andreseko plantan, ordu erdi beranduago Javier Salaberria eta Juan Mari Otaegi presidente berriarekin hizketaldia eduki zuten jubilatuek. Jarraian hozkailuen plantaren bisitaldia eta ordubiak aldera bazkaria Oñatiko jantoki batean.

Aparteko giroan igaro zuten eguna Fagor-eko jubilatuek, batez ere bazkaldu eta gero egin zen dantza saioan.

Ondo merezitako atsedenaldira hartuko dute hemendik aurrera kooperatibista jubilatutako hauek hainbat eta hainbat urteetan jo eta ke lanean ibili ondoren.

Medalla de oro internacional para FAGOR AUTOMATION

El Comité Organizador de la 34 edición de la Feria Internacional de Ingeniería y Máquina-herramienta celebrada entre los días 16 y 23 de setiembre en la ciudad de Brno (Checoslovaquia) concedió a FAGOR AUTOMATION la Medalla de Oro a la Innovación Tecnológica.

El producto que se hizo acreedor a este importante galardón fue el Control Numérico FAGOR 8050 por la precisión y calidad de su "Digitalización Continua".

Una idea de la importancia de este premio la da el que en esta feria exponían sus productos más de 3.000 expositores de los países más industrializados del mundo. Además, el hecho de celebrarse en un país de fuerte tradición en la máquina-herramienta como es Checoslovaquia contribuye, si cabe, a hacer más relevante el premio concedido.

El premio fue recibido por el Sr. Erwin Schmid, de la oficina de FAGOR AUTOMATION en Alemania y Jefe de mercado CNC.





AHIZKE-CIM amplia su oferta de cursos de "inmersión" en inglés para profesionales

La gran aceptación que los cursos de inmersión están teniendo entre los participantes ha motivado que AHIZKE-CIM amplie su oferta de este tipo de curso dirigido a profesionales. La principal novedad radica en la frecuencia con que estos cursos se van a realizar, ya que según el programa que nos ha enviado AHIZKE-CIM se van a impartir más a menudo. Las

fechas previstas para los próximos cursos a celebrarse en 1.993 serán las siguientes: del 5 al 12 de febrero, del 1 al 7 de marzo, del 9 al 18 de junio y del 9 al 16 de julio.

Objetivos y ventajas

Este tipo de cursos, totalmente residenciales, están especialmente diseñados teniendo en cuenta las necesidades específicas de los componentes de cada grupo y su objetivo es el de dotar al alumno de una herramienta eficaz que le ayude a comunicarse en inglés en situaciones similares a las que deberá afrontar en su trabajo. Ofrece la ventaja de la cercanía, ya que sin desplazarse muchos kilómetros el alumno tiene la posibilidad de estar inmerso en un entorno de habla inglesa. Además la larga

experiencia en el campo de la formación de AHIZKE-CIM a profesionales de Fagor, Ikerlan, CLP, LKS, Ulma, etc... garantiza un conocimiento especial de las necesidades del personal de una empresa y el aprovechamiento máximo de las horas que dura el curso.

Al final de cada curso se ofrece al alumno la posibilidad de adquirir un paquete de trabajo que incluye una cinta de video, un disquette así como ejercicios prácticos con la clave incluida, que en última instancia servirán al alumno para mantener y reforzar su nivel de idioma.

Para más información acerca de los cursos podéis poneros en contacto directamente con AHIZKE-CIM a través del teléfono 79 01 32.

DANOBAT consigue el certificado de empresa

AENOR, Asociación Española para la Normalización y Certificación concedió el pasado mes de octubre el certificado de Registro de Empresa a DANOBAT, en sus divisiones de Rectificado Plano y Máquina Especial, Rectificado Cilíndrico y Torneado. Este Certificado contempla las áreas de diseño-



Dificultades de adaptación

ANECDOTARIO 

Aunque se llamaba Juan Etxaide, todo el mundo le conocía por “Gorrola” y tenía justa fama de duro y gruñón. Con poca preparación y gran capacidad de trabajo, había sabido poner en marcha y consolidar una importante empresa. Las broncas a los trabajadores del taller de su propiedad, siempre en castellano, que hablaba mal, eran famosas. Ni siquiera el paso de los años y la presencia de sus hijos en la empresa, tratando de sustituirle, hacían cambiar las cosas.

Los años setenta, cuando ya se le acercaba la hora de jubilarse, empezó a sentarse en la cabecera de una larga mesa de montaje, donde una veintena de mujeres montaban pequeños electrodomésticos. Desde su asiento, mucho más alto que el de las trabajadoras, vigilaba atentamente durante

horas, presto para denunciar cualquier reducción del ritmo productivo y soltar las conocidas recriminaciones.

Por fin, a “Gorrola” le llegó la hora de jubilarse, esperada por todos pero siguió apareciendo, sobre todo por el montaje. Pero algo pasó - seguramente fueron sus hijos- y lo cierto es que, con alivio, general, dejaron de verle y oírle.

Todos menos la telefonista, a la que todos los días “Gorrola” llamaba por teléfono a las ocho en punto para comprobar si estaba o no en su puesto de trabajo. Y pasó lo previsible: que ésta no siempre atendía la centralita nada más sonar la sirena de la mañana y empezaron las broncas por cualquier tardanza, que Miren, que así se llamaba la responsable del teléfono, llevaba con buen talante, un

poco porque ya estaba acostumbrada, otro poco por los muchos años de convivencia, con frecuencia tirante, con el duro patrón.

Pero éste no se conformaba y un buen día, en que a las ocho en punto de la mañana llamó “al taller” y no le contestaron, se presentó en la empresa y, tajante, ordenó a Miren: “No estabas en tu sitio a las ocho. Castigada contra la pared”.

El escándalo fue notable. Por un lado, la telefonista apoyada en la pared y “Gorrola” refunfuñando y, por otro, sus hijos, con los representantes sindicales, intentando restar importancia al asunto, que tardó en resolverse una hora larga.

K.U.

proyecto, fabricación, instalación y servicio post-venta al cliente y garantiza que DANOBAT cumple los mínimos exigibles por AENOR en lo que se refiere a Calidad.

Además el Certificado de Registro supone para los clientes de DANOBAT el reforzamiento de la confianza en su capacidad para suministrar los productos y servicios acordados. Al mismo tiempo

permite evitar inspecciones y ensayos de recepción por el comprador y posibilita la sustitución de auditorías de calidad de los compradores de los productos fabricados por DANOBAT.

Por último indicar que la certificación es el resultado del esfuerzo de muchas voluntades orientadas a un objetivo común a la vez que reconoce que DANOBAT busca la competitividad como un objetivo prioritario.

Nos han visitado...



Grupo empresarial cooperativo de Valencia

Como ya viene siendo habitual en los últimos años, varios socios de las Cooperativas asociadas al "Grup Empresarial Cooperatiu Valencia" pasaron un par de días con nosotros.

El objetivo de su visita fue el de conocer otras experiencias de trabajo comunitario así como el de incrementar su nivel de sensibilidad hacia el cooperativismo de grupo. Según nos comentó José Portilla, coordinador de la visita, "creemos que este viaje nos ayudará a incrementar los niveles de compromiso con nuestras Cooperativas individuales, con el Grupo Empresarial Cooperativo y con algunas de las Cooperativas que son el resultado de la superestructura del Grupo".

Además de asistir a varias charlas sobre diferentes aspectos de la experiencia cooperativa de

Mondragón, este grupo de cooperativistas también tuvo oportunidad de visitar varias Cooperativas de la Corporación. En la foto, el grupo de visitantes en las inmediaciones del centro de formación OTALORA.

GURI DAGOZKIGUNAK

"La incorporación a la división de automoción del Grupo Mondragón ha supuesto para Mapsa, según fuentes de la empresa, un cambio de mentalidad y de concepción cultural de la empresa, especialmente importante en una sociedad que ha padecido un alto grado de conflictividad a lo largo de su historia. (...) Ha iniciado, así mismo, un programa de captación de nuevos clientes, operación totalmente impensable, (...) de no contar con la ventaja que otorga la pertenencia al grupo Mondragón"

NAVARRA HOY, octubre de 1.99

"Son tiempos de crisis, pero algunos grupos y algunas empresas parecen haber reaccionado mejor que otros. La noticia de que Lagun-Aro, entidad del grupo cooperativo de Mondragón, en sociedad con la inmobiliaria catalana Filo, invertirá más de 150.000 millones en los próximos cuatro años para la construcción de doce centros comerciales es un alivio ante la pésima coyuntura que vivimos. (...) En un momento en que, por desgracia, pocos parecen confiar en Euskadi a la hora de elegir sus multimillonarias inversiones, este grupo vasco ha dado un paso adelante".

EL CORREO ESPAÑOL-EL PUEBLO VASCO,
octubre de 1.992

OSASUNA
SALUD

El rincón de los milagros

* Eukeni Olabarrieta

Cuando estudiaba medicina en Valladolid una de las cosas que más me intrigaban eran las curaciones milagrosas. Ir a Fátima o Lourdes para contemplar con mis propios ojos andar a un paralítico era casi una obsesión, aunque cuando me enteré de que los milagros reconocidos por la Iglesia se contaban con los dedos de una mano, bueno de las dos, fui perdiendo interés por el asunto. Pero miren por dónde, luego, en los 23 años de ejercicio, he tenido ocasión de asistir a numerosos "milagros". Ciegos que ven, cojos que corren, cardiópatas que suben 7 pisos andando a buen ritmo sin resoplar, inválidos que corren una maratón,... no, no es broma ni exageración, son hechos reales. Tampoco son milagros, forman parte de la picaresca, cada día más frecuente, de los que hastiados de trabajar se deciden a buscar una pensión sea como sea, con el apoyo de la empresa que está pasando apuros y le sobra personal, y el consabido certificado médico en el que se asegura que

está agonizante y que no vale para nada. Vivir sin trabajar es un sueño para muchos, los políticos y algunos privilegiados más lo han conseguido hacer realidad, pero para el resto de los mortales sólo nos quedan la lotería, las quinielas o una pensión de invalidez.

El asunto sería para tomarlo a cachondeo y hacer algunos chistes si no fuese por los que de verdad están enfermos e incapacitados y pagan las consecuencias de toda esta picaresca. El de Tafalla, que ha sacado la guadaña de recortar presupuestos, ya que no puede cortar las cabezas, estaría muy mal visto, de absentistas, parados e inválidos que tanto dinero cuestan al gobierno y no le permiten dedicarlo a faustos acontecimientos, comisiones, corruptelas y otras vagatelas, ha decidido poner remedio a tal despilfarro y amenaza cortar por lo sano. Ante la quiebra técnica del estado ha decidido ahorrar en algunos gastos: las bajas, los 15 primeros días, la

paga del empresario; los parados se los va a trasladar a los sindicatos y patronal; las pensiones, vaya usted a saber, pero por si acaso hay que ir ahorrando, y las incapacidades e invalideces a la baja, cada día conceden menos y más recortadas, y como al igual que la justicia que es ciega, los recortes afectan a todos, lo mismo a los simuladores que a los enfermos de verdad. Como siempre justos van a pagar por pecadores.

Miren por donde el modelo de Lagun-Aro al que tantas veces criticamos, unas veces de forma justificada y otras injustificadamente, que de todo hay en la viña del Señor, puede ser el modelo del futuro, no solo para los cooperativistas sino para otros sectores de la sociedad. Y que conste que no hago patria por el hecho de trabajar en Lagun-Aro. Tiempo al tiempo.

Aula Cooperativa

¿TRANSFORMAR UNA COOPERATIVA EN UNA SOCIEDAD MERCANTIL?

En el número anterior de T.U. Lankide se especulaba(*) con la posibilidad de convertir la Cooperativa en Sociedad Anónima a fin de preservar los puestos de trabajo e independientemente de la opinión "política" que esta posibilidad merezca queremos aportar desde esta aula cooperativa el marco legal al que está sujeta la decisión.

Hay que comenzar diciendo que no es posible transformar en una Cooperativa en Sociedad Anónima porque las diferencias sustanciales entre estas dos formas jurídicas de entender una empresa son tan acusadas que hacen inviable tal eventualidad.

Básicamente son dos las diferencias determinantes. A este

respecto nos limitamos a copiar lo que publicó la hoja informativa "La Sociedad Cooperativa al día" publicada por la editorial Praxis.

Derecho de Voto

En la sociedad cooperativa el voto es un derecho inherente a la condición de socio, como persona; es decir, con independencia de su aportación al capital social.

En la Sociedad Mercantil el voto se halla vinculado a la participación en el capital social. De tal manera que, mayor número de acciones o participaciones mayor número de votos. Si cupiera la transformación, tendría que resolverse el equilibrio de los derechos políticos de los socios, de forma que los poseedores de menos capital no se vieran injustamente disminu-

dos en el poder decisorio que ostentaban en el seno de la forma societaria cooperativa.

Fondos sociales

La cooperativa es una empresa, pero también es algo más que una empresa. El llamado movimiento cooperativo está formado por cooperativas de todas las clases y formas. La semilla del deseo de sustitución de las estructuras económico-sociales en un modelo de relación más justo y fraterno, es lo que inspira y modula al movimiento cooperativo. Por esta razón, la empresa cooperativa debe entenderse como una parte de un todo. Esta indisoluble unión halla su expresión económica en el carácter irrepartible -incluso en el supuesto de disolución- de los fondos sociales de Reserva y de Educación y Promoción Cooperativa. La sociedad mercantil sólo se debe a sí misma y

Kooperatibeetako Berriak

a sus socios; por lo tanto, en dicha sociedad los fondos de reserva en caso de disolverse se distribuyen entre los socios. En la hipótesis de transformación de una cooperativa en una sociedad mercantil, una de las cuestiones que tendría que resolver el legislador sería la protección y salvaguarda de los fondos sociales irrepartibles, a fin de evitar que por el cauce de la transformación no devinieran repartibles entre los socios aquellos saldos que en régimen cooperativo nunca lo podrían ser.

Existe un precedente legal (Disposición transitoria 5ª del Real Decreto 2710/1978, de 16 de noviembre, por el que se aprobó el Reglamento de la Ley de Cooperativas de 1974) que permitió de forma excepcional, la transformación de una cooperativa en una sociedad civil o mercantil. Queda, pues, claro que, en el supuesto de que los

socios de una Cooperativa deseen convertirse en Sociedad Mercantil, deben disolver primero la cooperativa, proceder a su liquidación y luego constituir la Sociedad Mercantil que deseen. Por último, queremos señalar que en el artículo 19 del vigente Reglamento del Registro Mercantil, se contempla, siempre que exista una norma legal que lo autorice, los supuestos de transformación de una sociedad no mercantil, en mercantil y viceversa, así como la transformación de una no mercantil en otra mercantil.

(*) Mesa redonda sobre "Las Cooperativas en coyunturas adversas" - 8ª pregunta

Oferta especial de automóviles para los socios de MCC

La necesidad de buscar proveedores implicados en la vertiginosa marcha del mercado de la automoción hace que la colaboración entre fabricantes y proveedores sea cada vez mayor. Fruto de esta colaboración cada vez más estrecha, varios fabricantes del automóvil se han dirigido a la División de Componentes de Automoción, como empresa proveedora, para hacer partícipes a sus empleados de especiales condiciones de compra de determinados vehículos. Los fabricantes que al cierre de la redacción de la revista habían materializado sus propuestas eran ROVER y SEAT, si bien FORD y RENAULT también han mostrado claro interés por llevar a cabo este tipo de ofertas.

La oferta en cuestión puede resultar atractiva para los socios de MCC ya que, dependiendo de las marcas y modelos, los descuentos aplicados sobre los vehículos oscilan entre el 12 y el 20 %.

Dicha oferta se hace extensiva a todos los socios de la Corporación MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) y en un principio tendrá validez hasta el próximo 31 de diciembre.

Si estáis pensando comprar coche podéis acudir a los concesionarios de las marcas mencionadas (aunque al cierre de esta redacción sólo se habían concretado las propuestas de ROVER y SEAT) donde os proporcionarán información más detallada sobre esta promoción. Es posible además, que de la marca ROVER tengas información adicional en los departamentos de personal de tu Cooperativa.

ULMA

Homologación NF para el andamio DORPA-70 de ULMA Construcción

Los pasados 26 y 27 de octubre, representantes de AFNOR, Asociación Francesa de Normalización (NF), realizaron una visita de

Públicas, fueron los encargados de realizar las exhaustivas revisiones de los Planes de Calidad y Medios de Fabricación existentes. Tras las pertinentes comprobaciones, y apareciendo bajo normativa los diferentes

procesos, se procedió a la "firma de homologación". Del mismo modo, también se homologaron las Plataformas Metálicas de hasta 3 m. en clase 4, y las

trabajo a ULMA Construcción, al objeto de proceder a la homologación del Andamio fijo de marco DORPA-70 en clase 3. Sylvie Fernández, Directora de NF y James Husset, Secretario Técnico de CEBTP, Centro Experimental de Investigación y Estudios de Construcción y Obras

Plataformas con Trampilla de aluminio madera con escaleras incorporadas, en clase 3. Posteriormente, y una vez finalizadas las reuniones de trabajo, se realizó una visita a FAGOR, OTALORA e IKERLAN, de cuyas instalaciones quedaron gratamente sorprendidos.



A MEDIA LUZ

PETRA KELLY

No recuerdo la fecha exacta pero si recuerdo que fue en el programa "La Clave" de Balbín cuando por primera vez vi a Petra Kelly. Su expresión un tanto triste y seria hacía resaltar la rubia belleza nórdica de su rostro.

No sé si me sedujo más su mensaje o ella misma. Lo que si sé es que desde entonces toda noticia que se refiriera a ella me intere-



saba. Estuvo en España varias veces donde se le admiraba y se le escuchaba con mucho interés. Interés que no le demostraban sus compañeros alemanes últimamente.

Ella cofundó el movimiento Verde alemán: la "Die Grünen" y fue su principal impulsora durante los inicios azarosos de una organización que superando los puros niveles reivindicativos en la calle inició una acción política en toda regla accediendo al Parlamento Alemán.

En los años 90 sus propios correlegionarios la relegaron porque no coincidía con ninguna de las dos facciones en las que el movimiento se ha dividido: fundamentalista por un lado y los realistas por otro. Los primeros pensaban que no hay que tener compromisos ni pactos con los socialdemócratas en materia ecológica y los segundos creen oportuno llegar a ellos cediendo, renunciando a

Cartas al Director

A vueltas con la I.L.T. caradura

Aun a sabiendas de que me muevo en un terreno movedizo y, la verdad, sabiendo muchísimo menos que Don Román de estos temas, me permito responder a la respuesta de Román Balanzategui a mi escrito anterior sobre la I.L.T. caradura. Espero que esta polémica sirva al menos, para despertar la inquietud del colectivo mutualista ante un tema que nos afecta tanto.

En su escrito, Don Román comenta que debe ser el propio colectivo el que reflexione ante el problema. En mi opinión, es lo mismo que decir que ante el fraude fiscal sea el colectivo el que reflexione. Bien, ¿y después qué? En teoría Hacienda actúa en estos casos. En lo que nos afecta de I.L.T. caradura, ¿actúa Lagun-Aro?

Supongo que será difícil vender frigoríficos a un esquimal, pero si la estrategia de la empresa implica su venta allí, los profesionales de turno tendrán que poner toda la carne en el asador y cumplir con su obligación. O intentarlo, al menos.

Supongo también que será difícil "meter mano" a los enfermos caraduras y a los profesionales caraduras, pero eso no exime a Lagun-Aro a forzar su maquinaria para atajar un problema que se hace mayor cada día. Parte de esa maquinaria se llaman estadísticas, que se pueden sacar del invento ese de los ordenadores. Con ellos se pueden extraer datos como: Nº de I.L.T. por persona, periodicidad, síntomas, repetitividad en determina-

das épocas o ante posibles reubicaciones. ¿Verdad que no les he descubierto nada nuevo?

Otra parte de la maquinaria es actuar en consecuencia. Y esa es labor incuestionable de Lagun-Aro. ¿Que es difícil demostrar que el "jeta" no tiene lumbago? De acuerdo, lo es.

¿Que es posible que el "jeta" tenga una apendicitis justo el día que le visita el inspector? De acuerdo, la puede tener.

Pero estoy seguro de que si estos caraduras saben que puede haber alguien haciéndole un seguimiento, el número de ellos disminuirá seguro.

Si además Lagun-Aro "caza in fraganti" a alguno y aplica una medida ejemplarizante, este número disminuirá aún más.

Yo me conformaría con eso; con que los jetas supieran que su insolidaridad corre el peligro de no quedar impune, como hasta ahora.

Respecto a lo que Don Román comentaba de las posibles molestias a la mayoría del colectivo por las acciones de una minoría, opino que solo los defraudadores temen las inspecciones del fisco. Al resto ni fu, ni fa.

Para finalizar, solo una cosa más: Aprecio y agradezco la rápida respuesta a mi escrito anterior por parte de Don Román a título personal, pero hubiera preferido la respuesta de Don Román como alto ejecutivo de Lagun-Aro; porque, con todos los respetos que me merece su persona, entiendo que ha escurrido el bulto.

Socio nº 86 de Fagor Automation

algunas exigencias de tipo ambiental. Petra y su compañero Bastian propugnaban un "ecologismo profundo" que parte desde posiciones morales y de cambio de valores en las personas. No sé si Petra lo dijo de esta forma pero se me antoja que nuestro lema: **cambiar a la persona para que la nueva persona cambie la sociedad,** sería aceptada por ella.

Pero esa manera de enfocar la acción ecologista no fue entendida por fundamentalistas ni por realistas y Petra fue relegada evitada y olvidada en las últimas elecciones alemanas. El retroceso del Partido Verde fue estrepitoso mientras Petra se acercaba al Dalai Lama y se entusiasmaba con la cultura tibetana.

"Fundamentalistas" y "Realistas" surgen en cualquier experiencia social y tienen sus razones para mantener sus posturas pero tienen habitualmente, la mala costumbre de desautorizar a los otros. Entre ellos se combaten pero al mismo tiempo le reconocen, los que quedan fuera son los utópicos, las terceras vías.

Tercera vía la de Kelly, que fue la creadora; ilusa Petra que era dura para los fundamentalistas y no era flexible para los realistas. Sólo que los electores le votaban.

Esperemos que la desaparición de Petra Kelly no signifique la inviabilidad de su proyecto y que todos los fundamentalistas y realistas que son en el mundo no tengan tanto poder como para agostar la aportación de todas las Petra Kelly que aún quedan en el mundo.

Goian Bego Petra.

José María Larrañaga

10 preguntas a...

Rafael Fernández

Secretario de relaciones de Fagor Electrodomésticos

“Estoy seguro de que saldremos de la crisis”

Fue el primer empleado de Caja Laboral Popular. El 2 de febrero de 1.960 abrió la primera cartilla de ahorro con 25 pesetas, cuyo titular fue su hija. Posterior ha estado ligado de por vida al departamento de personal de Fagor. Entre sus aficiones se incluye el canto y la crónica.

*J. M. F.

¿Pesa mucho la responsabilidad de ser “el padre de ULGOR”?

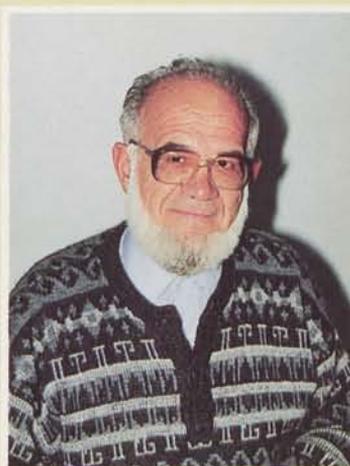
Si efectivamente lo fuera, pesaría. Más aun teniendo en cuenta que somos una familia bastante numerosa.

En una película titulada “Las Cooperativas de Mondragón”, ¿a quién harías los protagonistas?

A todos los socios de las Cooperativas, pero especialmente a los que sienten y viven, de verdad, el espíritu cooperativista.

¿Son incompatibles Europa y las Cooperativas?

Espero y deseo que no, lo demás, ¡apaga y vámonos! De todas formas, los cooperativistas tenemos que sacri-



ficarnos para hacerlas compatibles.

¿Qué futuro auguras a la Corporación?

Quisiera pensar que bueno. De momento hay que dejar los egoismos personales aparte y luchar entre todos para salir de esta crisis. Estoy seguro de que así será.

De repente Fagor se asocia a una multinacional, ¿cómo comenzarías la crónica?

Después de 36 años de vida, el cooperativismo desaparece en Euskadi...

¿De qué te sientes especialmente orgulloso?

De mi familia, en especial de mi

mujer Amaia, de mis hijos y de mis nietos. ¡Ahj... Y de las muchas amistades que tengo.

Dime algo en euskera

Nik euskeraz badakit, baina gutxi. Horregaitik erderaz hitzegiten dut.

¿Qué papel juega en tu vida la creencia religiosa?

Importantisimo. Cada día la necesito más.

¿A qué aspiras?

A seguir, hasta mi jubilación, queriendo interpretar aquello de Don José María nos enseñó para conseguir lo mejor para la clase trabajadora.

Y entonces, ¿a qué te dedicarás cuando te jubiles?

Si la salud nos respeta, tanto a mi como a mi esposa, quiero viajar, hacer deporte, mantener las buenas amistades, hacer todo el bien que pueda, colaborar más estrechamente con mi parroquia, intentar ser útil a cualquier institución del pueblo... y tratar de que en la próxima entrevista pueda contestarte en euskera.