

# TTU

L A N K I D E

evolución  
de MCC

**SE MANTIENEN  
LAS BUENAS  
PERSPECTIVAS**

antzinakoak  
**ALGUACILES,  
PREGONEROS  
Y SERENOS**

**URSSA  
Y EL GUGGENHEIM**

elkarrizketa  
**JAVIER MONGELOS**

# INTERNACIONALIZACION DE MCC

**SUPLEMENTO**  
División Componentes  
y Servicios  
Industriales



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

**EDITA:**

OTALORA

(Consejo General MCC)

Azanza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Teléfono: (943) 79 79 99

Fax: (943) 77 07 88

**DIRECTOR:**

Javier Marcos.

**CONSEJO DE REDACCIÓN:**

Presidente:

José M.º Ormaechea.

Consejeros:

José M.º Larrañaga.

Jesús Goienetxe.

Rafael Amozarrain.

Jesús M.º Herrasti.

Carmelo Urdangarin.

José Luis Rubio.

Juan Leibar.

José Ramón Elorza.

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN:**

José Antonio Martínez Esquiroz.

**IMPRIME:**

A. G. ELKAR, S. Coop.



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

## hitz gutxitan

# MCCren internazionalizazioa



# 5

Mugarik ez dagoen merkatu egoera berri honetan enpresek estrategia berriak asmatu beharrean daude. MCCk ere bere estrategiak finkatu ditu mundu osoan zehar bere produktuak saltzeko.

## Se mantienen las buenas perspectivas

# 15

Al finalizar el mes de agosto los negocios de MCC presentaban un balance positivo, especialmente el grupo industrial con un crecimiento del 20 % sobre las cifras del año anterior.

## GUGGENHEIM: nuevo reto para URSSA

Han sido 4.500 toneladas de estructuras metálicas y 30.000 horas de ingeniería para concebir uno de los edificios más espectaculares de nuestros días. Esta obra ha sido todo un desafío para URSSA, que con la implicación de toda la empresa, ha sabido resolver acertadamente.



## sumario

*editorial* 4

Por todas las naciones

*en portada* 5

La internacionalización de MCC...5

**El proceso**

**de internacionalización**

**en el GRUPO DANOBAT .....8**

**Internacionalización**

**y desarrollo.....12**

*evolución  
de MCC* 15

*lagun-aro* 19

*3ª edad* 20

*aula  
cooperativa* 21

*estrategias  
de empresa* 22

*antzinakoak* 24

*begi belarri* 28

*elkarrizketa* 30

**Javier Mongelos**

*colaboraciones* 35

*kooperatibetako  
berriak* 38

## ANTZINAKOAK

### *Alguaciles, pregoneros y serenos*

Aunque sus funciones perduran, quedan pocos a la vieja usanza. Los alguaciles, pregoneros y serenos han sido personajes emblemáticos que poco a poco van desapareciendo.



## 30 Javier Mongelos

En esta entrevista hemos repasado la experiencia vital de este hombre que ha dedicado 33 años a las Cooperativas.



## "Una comunidad ejemplar"

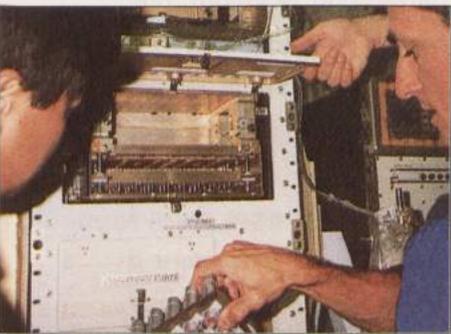
MCC ha sido premiada como una de las "50 comunidades ejemplares" del mundo por los Amigos de la Naciones Unidas en la categoría de desarrollo social y económico.

# 44

## Ikerlan vuelve al espacio

Después del éxito anterior con el experimento RAMSES para la NASA, ahora aborda un nuevo proyecto espacial solicitado por el Centro Espacial Francés.

# 39



**C**omo el mandato evangélico: "Id y predicad por todas las naciones" en MCC han sonado los clarines que nos han de mentalizar para hacer del planeta el espacio natural de nuestra implantación empresarial.

No es una tarea fácil y, sobre todo, hay que configurarla desde la selección de opciones que para el mejor provecho de MCC existen y se aplican en las empresas líderes de los países industrializados.

Nuestras exportaciones pueden llegar a los 100.000 millones en este ejercicio, de los que el 78% aproximadamente se situarán en la Unión Europea y el resto, unos 22.000 millones de pesetas, se colocará en otros países.

La decisión de internacionalizar las empresas no puede quedar como una plataforma creada para desarrollar la vanidad que consistiría

sólo en dar etiqueta a las ideas. Por el contrario, su asunción en el conjunto de las estrategias de MCC debe hacerse con la certeza de que implantar esta nueva "filosofía" va a deparnos esfuerzos, cambios de mentalidad, contrariedades por los eventuales fracasos que se originen, reveses económicos en algunas iniciativas, falta de apoyos para los pioneros entusiastas y alargamiento de los plazos más de lo deseado para obtener la cosecha de resultados que se espera.

La internacionalización de las empresas requiere la utilización de grandes capitales salidos de los beneficios de las empresas que constituyan el núcleo difusor de la estrategia, y a este capital, concebido como flujo físico por su ulterior conversión en maquinaria, instalaciones, terrenos y edificios, hay que incorporarle sustancias inmateriales como es "saber hacer", la tecnología, el diseño y la capacidad de gestionar negocios en cualquier continente.

La estrategia mundializadora debe extenderse al ámbito de la compra de materias primas y componentes que representan unos 130.000 millones en el Grupo Industrial y unos 250.000 millones en el de Distribución, al punto de que ciertas economías, por mínimas que fuesen en esta gestión prioritaria, mejorarían sustancialmente los resultados, si se realizara la importación desde cualquier país en el que se hallase una mejor oferta.

La producción, haciendo radicar las empresas productivas en naciones con mano de obra más económica y hallándose más cercanas al consumo, también forma parte de la estrategia, introduciéndose en una mayor dificultad por la distancia para obtener una eficacia global.

Internacionalizar la empresa es internacionalizar la gestión y como si del acceso a la Universidad se tratara, pre-

viamente hay que hacer un examen de selectividad. Aplicando la teoría darviniana, sólo los fuertes pasan por esta prueba y su propia supervivencia les hace más poderosas aún.

A partir de la decisión, que ha de tomarse con plenitud de convicciones, las mentes deben cambiar y adaptarse a ese nuevo reto, actitud que queda fuera de los tópicos y de los convencionalismos y entra entre las definiciones recias aptas sólo para las empresas de profunda raigambre.

Quienes oyeron el mensaje evangélico, predicaron en Roma, en el Areópago de Atenas, en Asia Menor y en Cartago, países que pertenecían entonces al ágora conocida, tenían detrás suyo el carisma divino. Algo así -sin su halo religioso- necesitarán nuestros pioneros, algunos ya experimentados, para que no se vean comidos por los leones. □

## Por todas las naciones

# La internacionalización de MCC

**EL RECIENTEMENTE CONCLUIDO PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO DE INTERNACIONALIZACION (PECI) DEFINE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A SEGUIR.**

**La definición de la Política Empresarial de MCC para el período 1994-1996 aprobada por el IV Congreso en Julio de 1993 dejó patente que uno de los Objetivos Básicos de la Corporación era el de su Internacionalización. Esta prioridad estratégica global se confirmó tras el primer ciclo de planificación realizado en todos los estamentos de MCC dando por resultado el Plan Estratégico Corporativo 1994-1996.**

Paco Azpiazu, Planificación Estratégica de MCC



cooperativas desde una perspectiva global, coordinar las iniciativas de las Agrupaciones Sectoriales y diseñar las plataformas de apoyo y soporte corporativo que garanticen unas mayores posibilidades de éxito en el desafío-oportunidad que se les presenta.

La consideración de que la Internacionalización es uno de los cinco Objetivos Básicos que persigue MCC, la aceleración experimentada por el comercio mundial y en los procesos de globalización, y la salida del ciclo económico recesivo español, en buena medida gracias al excelente comportamiento de las exportaciones, motivaron que el Consejo General celebrado en noviembre de 1994 acordara la realización de un Plan específico de Internacionalización para la Corporación.

## Objetivos

El "Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización" (PECI) persigue dinamizar el despliegue exterior de las

Sin embargo, estos objetivos fundamentales requerían como paso previo conocer la visión de internacionalización de todas las Agrupaciones y establecer una corriente ascendente de reflexión que propiciase un consenso en las líneas de actuación sobre los parámetros clave del proyecto de internacionalización conjunto de MCC.

## Metodología

La elaboración del Peci se diseñó el pasado mes de Enero con la creación de 23 Grupos de Trabajo, constituidos cada uno de ellos por los miembros más representativos de las Agrupaciones-Cooperativas en el área de la gestión exterior.

El proceso de reflexión se inició formalmente el 21 de febrero de 1995 con la celebración de una jornada de

# Los retos

La internacionalización supondrá importantes retos funcionales para las cooperativas y para la Corporación en su conjunto.

## AGRUPACIONES

Apoyar y coordinar las estrategias de internacionalización de las cooperativas.

- Definir su propia estrategia de internacionalización

- Proponer áreas de actuación internacional a nivel de MCC

- Implantar sus estrategias en el extranjero

## DIVISIONES

Integrar la visión de internacionalización de las Agrupaciones

- Asegurar la realización de todas las sinergias posibles entre los planes sectoriales.

- Controlar el avance y el éxito global de la internacionalización

## DEPARTAMENTOS CENTRALES

Integrar los planes de internacionalización sectoriales y definir las áreas de actuación internacional global.

- Crear y gestionar la infraestructura internacional necesaria

- Dar apoyo financiero, legal, tecnológico y de recursos humanos al despliegue exterior de las cooperativas y agrupaciones.

presentación del proyecto donde, además de exponer las experiencias exitosas de otros grupos, se explicó a las 110 personas asistentes la metodología

**“En el año 2000 se duplicará el peso de las importaciones actuales y se contará con cerca de 30 plantas productivas en el exterior”.**

gía a seguir y los objetivos perseguidos.

A lo largo de los meses de marzo y abril se celebraron las reuniones de los distintos Grupos de Trabajo como principales responsables de analizar y perfilar sus proyectos de internacionalización. Se trató de definir sus modelos de actuación e introducción internacional, sus áreas geográficas prioritarias, los apoyos requeridos de otras Agrupaciones o del Centro Corporativo, los recursos humanos y financieros que se derivaban de sus planes, etc.

La consolidación de los planes de internacionalización de las Agrupaciones por Divisiones y su exposición al resto de las Divisiones propició la puesta en común de los planes en un seminario celebrado el 10 de Mayo de 1995. En esta jornada se extrajeron los denominadores comunes y las primeras líneas de actuación específicas o conjuntas que se empezaban a perfilar.

El desarrollo de las líneas de acción consensuadas dio lugar a la estructuración del proyecto de Internacionalización como propuesta de actuación global determinando los roles y mecanismos de cooperación entre las Agrupaciones y el Centro Corporativo.

Finalmente, el PECCI fue aprobado por el Consejo General de MCC celebrado el 6 de Junio de 1995 dando lugar a la finalización del proceso a través de una jornada de presentación de conclusiones el 22 de Junio al centernar largo de personas que participaron en el proyecto.

## El Centro Corporativo

El Centro Corporativo realizará las siguientes funciones:

- Ofrecer un apoyo diferenciado según los países objetivo, optimizando la presencia en los mercados básicos, impulsando la entrada en los prioritarios, y fomentando las exportaciones en los potenciales.

## Las conclusiones

Las conclusiones más importantes extraídas del PECEI son las siguientes:

- MCC es en la actualidad un gran grupo nacional que ha cubierto una primera fase de internacionalización exportando mayoritariamente a Europa.
  - El nivel de internacionalización actual de MCC varía según la estrategia y tipo de negocio.
  - Existen grandes mercados con escasa presencia de MCC.
  - El incremento de la actividad internacional cumplirá distintos objetivos según el tamaño y nivel actual de exportación de los negocios: crecer, evitar ciclos, mejorar la rentabilidad, mantener clientes, etc.
  - Se definen tres tipos de mercados objetivos que sin carácter excluyente pueden centrarse en:
    - Básicos: Alemania, Reino Unido, Francia e Italia
    - Prioritarios: EEUU, Japón, Corea, China, Brasil, Canadá, India y Taiwan
    - Potenciales: Rusia, Rep. Checa, Arabia Saudí, Irán, Argentina, Chile, Colombia, Méjico, Dinamarca, Singapur, Hong-Kong.
  - MCC estrechará sus relaciones con sus grandes clientes y apoyará el esfuerzo exportador de los negocios dirigidos al gran público.
  - La nueva etapa de internacionalización se centrará más intensamente en las compras exteriores y en la producción en otros países. En el año 2000 se duplicará el peso de las importaciones actuales y se contará con cerca de 30 plantas productivas en el exterior.
  - Se necesitarán numerosos recursos humanos para los soportes exteriores.
  - La primera estimación sobre la inversión exterior total a realizar entre MCC y los socios locales se acercará a los 40.000 millones de pesetas.
  - Aumentará el peso relativo de la red comercial fuera de Europa.
  - Con todo ello, el peso específico de las ventas internacionales sobre las totales se acercará al 55%.
  - La utilización de las marcas globales reducirá sensiblemente los costes de introducción.
- Dar apoyos diferenciados adecuando su soporte a las necesidades específicas de los grandes y pequeños negocios.
- Establecer y mantener relaciones corporativas a largo plazo con otros grupos para asegurar el éxito del despliegue exterior de los negocios más significativos.
  - Colaborar en la creación de una red de compras en el extranjero.
  - Todos los Departamentos Centrales tendrán un papel activo en los pro-

cesos de internacionalización propiciando las actuaciones de apoyo propias de su ámbito de actuación.

### Proceso de implantación

Definido y aprobado el PECEI se ha iniciado su implantación en base a las actuaciones progresivas siguientes:

- Comunicación a todos los participantes en el proceso realizado en la jornada de presentación de conclusiones del Plan. Comunicación a los gerentes de las cooperativas de la

**“La primera estimación sobre la inversión exterior total a realizar entre MCC y los socios locales se acercará a los 40.000 millones de pesetas”.**

visión de internacionalización de sus negocios y agrupación así como de las directrices generales del PECEI. Información de conclusiones al personal de los Departamentos Centrales y divulgación general a los cooperativistas a través del presente número del TU-LANKIDE.

- Priorización y desarrollo en planes de acción concretos por parte de las Cooperativas de la visión definida en esta primera fase.
- Inclusión de los planes de acción específicos de internacionalización en los Planes Estratégicos de las Agrupaciones derivados del segundo ciclo de planificación estratégica que se desarrollará con carácter general en 1996.
- Desarrollo de las estructuras y mecanismos de apoyo y control en los Departamentos Centrales de MCC.
- Impulso y control del despliegue exterior por parte del Consejo General. □

# El proceso de internacionalización

En 1971 se constituyó la primera delegación comercial de Danobat, en la ciudad de México. 25 años

más tarde el Grupo Danobat tiene varias delegaciones repartidas por Europa,

Asia y USA y sus exportaciones este ejercicio representarán el 75 % de su

facturación. Según Anton Etxeberria, la clave está en que toda la empresa, y

no sólo la dirección, funcione con mentalidad internacional.

## en el GRUPO DANOBAT

Antón Etxeberria, Director General del Grupo Danobat



**M**e han invitado desde la redacción del TU a escribir un artículo en el que haga referencia a la experiencia vivi-

da por el Grupo Danobat en relación al tema de la internacionalización. Y he aceptado gustosamente, ya que el tema que se aborda creo que es de actualidad y de vital importancia para nuestras empresas. Por supuesto, tengo

## EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES

	1990	1992	1994	1995 (estimado)
<b>% Exportación</b>	<b>32</b>	<b>58</b>	<b>54</b>	<b>75</b>

que dejar bien claro que no tengo ningún ánimo aleccionador, más si cabe teniendo en cuenta que en esto de la internacionalización no hay una fórmula universal que garantice el éxito a cualquier empresa. Me conformo con dar testimonio del proceso seguido por nuestro Grupo para su implantación internacional.

A mi juicio, la internacionalización de las empresas conlleva cinco principales ámbitos de actuación: la exportación, las implantaciones comerciales y productivas en el exterior, el aprovisionamiento, las alianzas -comerciales, tecnológicas y productivas-, y la compra-venta de tecnología (licencias de fabricación).

Hasta fechas recientes la exportación ha acaparado básicamente todo el esfuerzo de internacionalización de la mayor parte de nuestras empresas. Sin

mercados...

Por otro lado el aprovisionamiento, que en algunos sectores como el de la Máquina-Herramienta (M-H) puede representar del orden de un 40% - 50% del precio de venta, empieza a tomar una relevancia significativa en orden a conseguir un producto cada vez más competitivo; encontrar en el exterior fuentes alternativas de aprovisionamiento es una importante baza competitiva. También va a tener cada vez más importancia el lograr alianzas con otras empresas en el exterior, bien para poder abordar determinados mercados de forma coordinada, bien para producciones conjuntas, fabricación mixta, o para colaboraciones tecnológicas.

### ¿Por qué internacionalizarse?

La M-H es un sector muy cíclico. Para que nos hagamos una idea pensemos

que la demanda de M-H del mercado español en 1.990 fue de 111.000 Millones de Ptas. y en el 93 de 41.500 Millones, es decir, que en pesetas corrientes la demanda disminuyó en más de un 60%. Estas sensibles variaciones de la demanda interna son las que han obligado al sector de M-H a dirigirse al exterior, para intentar tener un mercado más estable. Si a esto añadimos el desplazamiento, en el sector de automoción, de los centros de decisión de compra al exterior, a compleja y agudiza aún más la necesidad de internacionalización del sector.

Así pues, las empresas que componen el Grupo DANOBAT, comenzaron a pensar en exportar de forma estructural, hace ya muchos años; concretamente se inició la exportación el año 1961. En 1971, hace ya casi 25 años, se constituyó la primera delegación comercial en el exterior, Danobat Mexi-



embargo, ya empiezan a sentir la necesidad de implantarse no sólo comercial sino productivamente en el exterior, por razones de competitividad, adecuada atención al cliente, posibilidad de acceder a determinados

**L**a internacionalización de una empresa no es un camino de rosas. Siempre hay obstáculos que sortear. Para el Grupo Danobat estas han sido -algunos todavía lo son en cierta medida- las dificultades a las que hemos tenido que hacer frente:

### Dificultades

- Obtención de financiación similar a la que ofrece nuestra competencia extranjera.
- No ha sido fácil aunar voluntades en torno a una marca única.
- Lograr acuerdos de producto para regular la competencia entre nuestras empresas y así tener un catálogo conjunto.
- Conseguir buenos delegados en el exterior y mantenerlos.
- Dirigir y controlar las delegaciones es una tarea compleja y que requiere una gran dedicación.
- Falta de conocimiento de idiomas.
- Mentalidad del conjunto de la empresa orientada hacia el mercado interior.

## Perspectivas de futuro

**E**l futuro de la máquina-herramienta, y de nuestro Grupo en concreto, está en el mercado exterior. Lo habitual es que exportemos las 2/3 partes de nuestra producción y el resto lo destinemos al mercado interior.

Orientar la empresa hacia la internacionalización, requiere un cambio en nuestra cultura empresarial, el mercado exterior está más lejano, es más exigente y no permite la existencia más que de las empresas eficaces. La calidad, el no retrasarse en los plazos de entrega y en definitiva cumplir escrupulosamente con los requerimientos del cliente, es algo esencial para la empresa exportadora. Su incumplimiento provoca innumerables costes de puestas en marcha y de garantía. No sólo la Dirección sino toda la empresa en su conjunto, debe funcionar con mentalidad internacional y ello supone mayor rigor en nuestro trabajo, más eficiencia y una mayor disponibilidad al reciclaje y a salir al exterior. Todas las nuevas incorporaciones, salvo excepciones, deberán conocer idiomas y estar en disposición, sin ninguna excusa, de salir al exterior.

Para terminar, señalar que el aprovisionamiento en otros países, la formación internacional y la implantación o participación en empresas en el exterior, son asignaturas pendientes a nivel Corporativo. Confiemos que los planes estratégicos de internacionalización que van a realizarse, nos ayuden a concienciarnos del problema y a acertar en su solución.

cana en Mexico D.F.. Posteriormente se implantaron delegaciones en Venezuela, USA, Gran Bretaña y a principios del 90 en Alemania, Francia y China. Actualmente existen todas las delegaciones salvo la de Venezuela. Estas delegaciones han sido pieza clave para el apoyo de nuestra exportación que ha evolucionado como se recoge en el cuadro I. Hay que tener en cuenta que estas exportaciones están soportadas en tres países: Alemania, Francia y China que representan las 3/4 partes de lo que exportamos.

### Acciones

Aunque el abanico de acciones que hemos llevado a cabo durante estos

años es amplio, algunas de las más relevantes son las siguientes:

- Implantación de 6 delegaciones en el exterior, mencionadas precedentemente.
- Venta de tecnología a Brasil:
  - Nardini: Taladros y Tornos de decoletaje
  - Zselics: Rectificadoras de superficies planas.
- Compra de tecnología en Japón, Francia e Italia
  - Toyoda: Rectificadoras para automoción (DANOBAT)
  - Shoun :Torno Vertical para auto-

moción( DANOBAT)

- Ernault-Somua: Tornos CNC (LEAL-DE)
- Pama :Mandrinadoras (SORALUCE)
- OCN :Centros de Mecanizado verticales (SORALUCE)
- Cimat :Mandrinadoras especiales (SORALUCE)
- Fabricación mixta
  - Rectificadoras exteriores para Cincinnati Milacron (USA)
  - Tornos de decoletaje de Kovosvit (Checoslovaquia) para DANOBAT.
- Implantaciones productivas
  - Participación minoritaria en la empresa FANAMHER (Méjico) para la producción de tornos de decoletaje.

### Estrategias

La piedra angular de nuestras estrategias fue la constitución del Grupo DANOBAT, lo que nos ha permitido tener una dimensión adecuada, que ha posibilitado abordar con ciertas garantías el proceso de internacionalización.

Al mismo tiempo hemos realizado implantaciones comerciales, a nivel de

Grupo, en los principales países, y asistido conjuntamente a las ferias internacionales, utilizando un único catálogo.

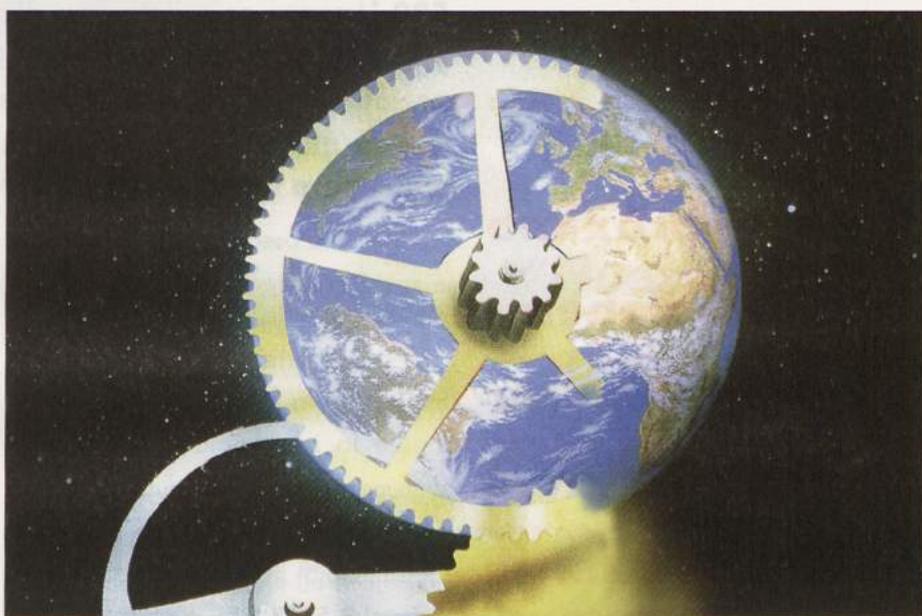
Asimismo, hemos querido priorizar la marca DANOBAT en el sector de automoción y en la exportación, y hemos creado un departamento centralizado de exportación, DANOBAT EXPORT, para gestionar la exportación en determinadas áreas geográficas. □



# Internacionalización y desarrollo

La cada vez mayor interrelación entre países, sociedades y personas de todo el mundo configura una nueva realidad a la que tendremos que adaptarnos. En el terreno estrictamente empresarial la atención y presencia en los mercados mundiales exige crecer y desarrollarse con rapidez, diseñando estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades que nos ofrece un mercado más amplio.

Jesús M<sup>o</sup> Herrasti, Director de Operaciones Internacionales de MCC.



La internacionalización es una idea que siempre ha estado presente entre las personas e instituciones que pretenden de alguna manera superar su realidad próxima, conociendo otras gentes y países, expandiendo su área de relación y mejorando sus oportunidades de desarrollo. Así, en numerosos campos de actividad ha sido esta capacidad de crecimiento y expansión una referencia clara de la bondad de una idea o de un proyecto. Ser capaz de vender en el exterior era siempre indicador de un nivel superior de calidad, de tecnología o de servicio.

Recientemente se ha producido una gran intensificación en considerar a la internacionalización como uno de los factores más relevantes de la realidad económica así como de otros aspectos que condicionan nuestra existencia.

Nunca como hoy ha sido posible aumentar la capacidad de interrelación entre los países, las sociedades y las personas. Los modernos sistemas de comunicación, sobre todo de telecomunicación, están haciendo creíble la idea de la "aldea global". Cada día se están creando más organismos con participación de varios países que van generando todo un conjunto de acuer-

dos, normas y tratados que progresivamente reducen todo el espeso entramado de aranceles, tasas y cupos que limitaban el comercio internacional con el objetivo de proteger los intereses particulares de cada país.

Hoy existe unanimidad en el contexto internacional en que el incremento del comercio entre los países favorece el desarrollo y el bienestar de los ciudadanos. Aunque sean conscientes de que ello comporta cambios, que se dan a veces con retrocesos o frenazos tem-

**“En un próximo futuro deberemos multiplicar la inversión en el exterior y tener distribuidas por el mundo instalaciones productivas, además de fortalecer la disposición de personal comercial propio”.**

**U**no de los aspectos críticos para llevar a cabo el proceso de internacionalización es la disposición de las personas hacia una nueva forma de trabajo y relaciones. La internacionalización requiere personas que se desenvuelvan con satisfacción en entornos culturales diversos, que se puedan adaptar a otros estilos de vida, que tengan capacidad de comunicación comenzando por el dominio idiomático y que además estén dotados de los conocimientos y aptitudes propias para la gestión empresarial.

El Plan Estratégico los evaluó en 60 personas y probablemente nos quedamos cortos. Pero, tenemos un dato para ser optimistas: a una convocatoria realizada en el exterior, más de 500 jóvenes se mostraron dispuestos a entrar en un plan de preparación para comenzar su trabajo en el exterior durante un período de tres años. Antes tuvimos un dato menos aleccionador ya que en convocatoria interna sobaban los dedos de la mano para contar los candidatos.

porales. Uno de los ejes en los que los expertos basan las posibilidades de mejora de la humanidad es precisamente la internacionalización. Lo demuestran los datos: durante los últimos años el crecimiento de la producción mundial ha estado comprendido entre el 2,5 y 3,5 %, cuando al mismo tiempo el comercio mundial crecía alrededor del 9%.

Toda esta tendencia se ha animado con la incorporación de áreas con alta dinamicidad económica como los países asiáticos, Corea, China y los del Sureste, la entrada progresiva de Latinoamérica en un tratamiento económico más ortodoxo y ordenado de su economía, a pesar del reciente sobresalto mejicano, y la todavía incipiente, pero al parecer próxima, entrada de los países del Este de Europa, por lo que se puede formular una visión optimista acerca de las posibilidades de desarrollo mundial de la economía.

## Las personas

### Nuevas reglas de juego

Si la evolución global es tan positiva, ¿tenemos garantizado nuestro próximo futuro?. No poseemos tal garantía. Cuando el entorno cambia tan aceleradamente siempre habrá quien sabrá manejarse con mayor habilidad y quién perderá la oportunidad. En un ámbito de competencia el fortalecimiento relativo de las posiciones de la concurrencia debilitan y minoran las posibilidades propias, no vale mantenerse y esperar, sólo cabe anticiparse y adaptarse a la nueva realidad.

La apertura comercial internacional significa la automática amplificación de los mercados. La posesión de cuotas de mercado locales, aún siendo importante, pierde peso. Lo que hoy tiene carácter exterior será próximamente local... En fin, toda una nueva realidad que nos plantea un importante desafío para lograr esta nueva dimensión. La atención y presencia en unos mercados



de 4 ó 5 plantas en el mismo período, y planteándose preferentemente su entrada en países en vías de desarrollo confiando sobre todo en su potencial.

Otra indicación que expresa la idea actual de la internacionalización es que no es igual a exportación. La exportación es una forma de internacionalizar el negocio, pero solo llegará a aquellas áreas en que la distancia, la posibilidad de servicio, los costes de transporte o los

derechos arancelarios lo permitan. Hoy en día la presencia de una planta productiva se convierte en un argumento de venta importante en el país porque denota interés y voluntad permanente de trabajo en el mismo.

mas amplios exige crecer y desarrollarse con rapidez y además hacerlo para servir en lugares mas distantes, lo que nos lleva a la necesidad de ubicar las plantas productivas de forma que optimice esta relación.

En un próximo futuro deberemos multiplicar la inversión en el exterior y tener distribuidas por el mundo instalaciones productivas, además de fortalecer la disposición de personal comercial propio. Valga como ejemplo lo que pudimos constatar en el Viaje Corporativo a Corea, hace un año exactamente, donde observamos que todos los grandes grupos de aquel país se estaban planteando duplicar sus ventas en el período de tres años con unos ambiciosos programas de inversión, mediante la implantación directa

La aparición de nuevos fabricantes y suministradores de producto mejora las posibilidades de compra y debemos acudir a ellos para mantener nuestro nivel de competitividad. Compramos más del 65% de lo que vendemos. Por tanto una empresa internacional deberá contemplar el mundo como un conjunto de oportunidades de expansión de su negocio, mejorando su cifra de ventas, comprando con el mejor servicio y los menores costes, utilizando los recursos económicos disponibles más eficientemente y logrando con su creci-

miento un salto para lograr las economías de escala a nivel cuasi mundial.

## La Corporación

Recientemente se ha aprobado el PECE (Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización), donde en el conjunto de la Corporación nos hemos establecido los siguientes objetivos básicos para el año 2000: Duplicar la cifra de ventas pasando a 1 billón de pesetas, duplicar el porcentaje de compras en el exterior, lo que equivale a cuadruplicar el volumen actual, pasar de 7 a cerca de 30 plantas en el exterior. Llegar a 72 delegaciones, ...

**“Nuestra internacionalización está buscando principalmente nuevas oportunidades de negocio que sirvan para reforzar las posibilidades de los actuales y mejorar nuestra posición con los clientes”.**



Se estima que las casi 30 plantas puedan facturar del orden de 50.000 millones de pesetas y requieran para su financiación 12.000 millones de inversión directa de las cooperativas, es decir 2400 millones/año en las empresas en el exterior, que en principio parece abordable por los recursos que la autofinanciación de las Cooperativas

**“El crecimiento exterior se muestra compatible con la respuesta a las necesidades locales de crecimiento”.**

generen y la aportación complementaria de la Sociedad de Cartera.

Este Plan de Internacionalización está motivado por la deslocalización, es decir, ¿se están planteando traslados de puestos de trabajo, buscando la reducción de su coste?. Se puede afirmar que nuestra internacionalización está buscando principalmente nuevas oportunidades de negocio que sirven para reforzar las posibilidades de los actuales y buscan mejorar nuestra posición con los clientes. Estamos situados en sectores con alta sensibilidad a la internacionalización. Si un fabricante de automóviles decide fabricar su producto en otro país, no tendremos más remedio que seguirle en sus proyectos sino queremos perder el negocio, sobre todo si el mismo producto va dirigido a las mismas fábricas que hoy suministramos.

De los más de 400.000 millones de venta de crecimiento hasta el año 2.000, 50.000 millones serían los que se realizarían a través de las plantas de otros países. Sin embargo, sin su

existencia pondríamos en duda el crecimiento global de ventas. Por lo tanto el crecimiento exterior se muestra compatible con la respuesta a las necesidades locales de crecimiento.

### **Las dificultades**

Todo parece bonito, coherente y posible, y es verdad. Pero las experiencias propias y la de las empresas que han tenido éxito nos dicen que el camino a recorrer no está exento de sobresaltos. Ordinariamente se producen errores sistemáticos en la valoración de las dificultades subestimándolas. En algunas ocasiones se realizan apuestas esperando venturosos resultados que surjan sin dedicarles excesiva atención y con insuficientes recursos. Las personas destinadas sufren el síndrome de “destacamento”, sintiéndose poco atendidos desde las plantas-madre. La tarea no es por tanto fácil, por la novedad, el frecuente desconocimiento de los detalles que sólo la práctica permite superarlos y la dedicación de medios cualificados, pecando si cabe, mas por sobredotación que por su escasez.

A pesar de todo, requiere siempre esperar más bien las resultados a medio plazo que inmediatos. Si la empresa no parte con el ánimo para aguantar los frecuentes reveses iniciales más vale que no se lance a la aventura. Las mejores previsiones y las gestiones mas prudentes reducen la probabilidad del fallo y principalmente la gravedad de las consecuencias pero no podrán evitar el riesgo de lo desconocido. Aprovechar las experiencias existentes, crear las infraestructuras de apoyo en los diversos países, buscar la colaboración entre las Cooperativas servirán sin duda para mejorar el acierto. □

La evolución económica de las empresas no parece contagiada por el devenir de los acontecimientos políticos. Así, el ejercicio 1995 será para la industria de MCC un año positivo en el que se está creciendo un 20 % sobre las cifras del año anterior. Por su parte, el grupo financiero muestra una evolución positiva para cumplir los objetivos previstos.



## Examen de la situación al fin de agosto

# Se mantienen las buenas perspectivas

José M<sup>º</sup> Ormaechea

La evolución de los datos económicos es bien distinta a la penosa marcha de los acontecimientos políticos. Y si alguna lección cabe extraer de la paradójica situación es que las empresas, al margen de la circunstancial gobernación del País, siguen una senda fuertemente interrelacionada con los escenarios mundiales que, en general, en estos momentos ofrecen una imagen positiva.

El Proyecto de Presupuestos Generales del Estado nace sin la confianza de que sea aprobado por el Parlamento pero

"deberán tenerse en cuenta sus contenidos si se desea llegar a las restricciones que impone el calendario de Maastricht". De momento, en 1996, los ingresos aumentarán el 8,5% y los gastos el 3,3% pese a que el crecimiento nominal de la economía será el 6,9% -3,4% el PIB y 3,5 los precios- con lo que se tiende a una reducción del gasto de aproximadamente 1 billón de pesetas para que el déficit final quede en el 4,4% del PIB. Mientras, subirán los sueldos de los funcionarios y las pensiones el 3,5%, tasa equivalente a la que se prevé que crezca la inflación. Como consecuencia inmediata a las

dudas por la aprobación de estos Presupuestos y mientras no se consolide el ajuste a la baja del déficit público, el Banco de España aún no se decidirá a rebajar el coste del dinero.

Por si el Sr. Rojo necesita apoyos que avalen esa tan esperada decisión por las empresas, la gran banca ya ha dado un paso en firme rebajando hasta el 9,5% los créditos hipotecarios a largo plazo; y el Tesoro, desde la Dirección General de Política Financiera, ha rebajado a su vez las letras a un año al 9,376%; mientras el tipo de interés de las viviendas de Protección Oficial queda en el 10,2%, reduciendo al intervalo del 5,5% al 7,5% el interés que pagará el comprador con la ayuda del Presupuesto.

Se avecina el invierno, y el tradicional pase de las gaviotas hacia zonas más templadas parecen vaticinar que también el banco emisor reducirá los tipos básicos de intervención y que, consiguientemente, la reducción al 8,5% u 8,25% no se hará esperar para dar cierta calidez a la economía real, pese a que la evolución del dólar y la lira se suma desde el exterior para frenar esa decisión que se tomará antes de que finalice el año.

Estos tipos serían aún un punto porcentual superiores a los que lucían al comenzar 1995 cuando se había fijado un 7,35% de interés básico, nivel este que sólo si van bien las cosas en 1996 se volverá a alcanzar.

El Índice de Precios al Consumo interanual ha quedado, al finalizar agosto, en el 4,3%, con la misma inflación a la observada al finalizar 1994. No parece ahora que se produzcan en 1995 sorpresas al alza y se apuesta desde el ejecutivo a que se acerque al 4% que representaría un logro importante en el robustecimiento de uno de los desequilibrios más importantes de nuestra economía.

Ya se piensa que en 1995 se crearán 400.000 nuevos empleos y que las tasas del empleo registrado podrían quedar por debajo del 15%, mientras la Encuesta de Población Activa seguirá dándonos el dato decepcionante de un desempleo real que duplica las tasas europeas al hallarse en España por encima del 22%.

La Balanza de Pagos ha presentado al finalizar julio un superávit de 178.300 millones frente a un déficit de 462.700 millones en el mismo período a lo largo de 1994, gracias sobre todo a las compra de Deuda Pública que proporciona una rentabilidad que el pasado 20 de setiembre era 4,1

puntos porcentuales superior a la que en Alemania se retribuye a la deuda a largo plazo, lo que confirma la endeblez relativa de los fundamentos de nuestra economía.

Y, sobre todos estos datos, en 1995 ya se espera que la riqueza generada -el Producto Interior Bruto- crezca el 3,2%, algo más de lo que lo hará la media de los países europeos.

Este es el contexto en el que opera MCC cuya dimensión, capacidad exportadora y actuación sectorial recibe claramente el impacto insoslayable de este haz influyente, tejido entre la economía y la política.

## Grupo Industrial

El ejercicio 1995 va a ser para la industria un tramo de actuación satisfactorio en el que se está creciendo el 8% en términos reales. Con el aumento de precios que se observa, la tasa nominal de crecimiento de la industria en MCC alcanzaría un 15% aproximadamente. Es mejor el avance observado en la producción de bienes de equipo, y menor el estímulo que reciben por la coyuntura las empresas dedicadas a producir bienes intermedios o de consumo. Con este esquema general veamos cómo iban las cifras de MCC al terminar agosto, después de cruzar el segundo cuatrimestre del año.

### Ventas

El cuadro I que resume la situación es el siguiente:

<b>VENTAS</b>		Cuadro I
-En millones de pesetas-	Ventas (*)	% Δ s/1994
<b>Bienes Equipo I</b>	<b>7.964</b>	<b>+56,4</b>
<b>Bienes Equipo II</b>	<b>14.141</b>	<b>+26,5</b>
<b>Componentes Automoción</b>	<b>35.771</b>	<b>+33,2</b>
<b>C. Electrodomésticos y Electrónicos</b>	<b>20.385</b>	<b>+13,3</b>
<b>Comp. y Servicios Industriales</b>	<b>20.781</b>	<b>+20,4</b>
<b>Construcción</b>	<b>12.624</b>	<b>+25,9</b>
<b>Hogar</b>	<b>58.171</b>	<b>+9,5</b>
<b>Investigación</b>	<b>719</b>	<b>+3,6</b>
<b>Total Ventas</b>	<b>170.558</b>	<b>+20</b>

(\*) Acumuladas de enero a agosto

## Se modifica el criterio para la concesión de ayudas a discapacitados

Como se va observando a lo largo del año los sectores más favorecidos por este ciclo expansivo que se inició tímidamente el año pasado son los de bienes de equipo, y en el caso de MCC, también el de automoción en el que sobre todo las fundiciones han crecido espectacularmente en sus cifras de ventas.

Resulta estimulante el avance experimentado por el sector de la construcción. En el caso de los bienes de equipo, como ya decíamos el mes pasado, la imagen está afectada porque las ventas de referencia de 1994 eran muy bajas, algo que también ocurre, en parte, en el sector de la construcción. Por lo que atañe al de automoción, su gran expansión en las cifras de exportación son las que subrayan las buenas cifras de 1995.

Contrariamente, los sectores del hogar y sus componentes, ligados al consumo, no terminan de despegar. El crecimiento se halla en la senda que sigue la industria en general en términos nominales; y el 20% de aumento, siendo un dato espléndido, se halla afectado a la baja por ese crecimiento del 9,5 del sector para el hogar, cuyas ventas son el 34% de las totales del grupo industrial.

### Exportación

En ocho meses ya se han vendido 64.380 millones de pesetas en el exterior, confirmándose la tendencia de redondear la cifra de 100.000 millones de pesetas, en 1995, en productos exportados.

El Cuadro II expresa sintéticamente la situación por sectores.

El 37,7% del total de la cifra de negocio del grupo industrial se vende al extranjero, y cuando las ventas totales crecen en 1995 el 20%, las efectuadas fuera del país lo hacen en tasas del 31%, confirmando la mayor propensión a exportar durante este año.

Los sectores más exportadores son bienes de equipo I (59%), el de bienes de equipo II (57%), el de componentes de automoción (57%) y el de componentes electrodomésticos y electrónicos (59%). El sector hogar ha incrementado sus ventas al exterior un 20,5% tasa sensiblemente superior a la observada por sus ventas totales que quedan en el +9,5%.

## EXPORTACIONES

Cuadro II

-En millones de pesetas-	Export. (*)	% Δ s/1994
Bienes Equipo I	4.685	+127,4
Bienes Equipo II	8.066	+21,5
Componentes Automoción	20.327	+49,0
C. Electrodomésticos y Electrónicos	12.118	8,1
Comp. y Servicios Industriales	6.297	24,6
Construcción	1.304	37,9
Hogar	11.582	20,5
Investigación	-	-
<b>Total Exportaciones</b>	<b>64.380</b>	<b>-31</b>

(\*) Acumuladas desde enero a agosto

### Coyuntura

Es evidente que la coyuntura juega un papel decisivo en el escenario en el que se producen las cifras de negocio hasta ahora examinadas. Tal circunstancia proyectada sobre las empresas industriales de MCC, como se verá, no va a quedar interrumpida a lo largo de este año y, por lo que advierten los datos del Cuadro Macroeconómico al que se refiere el Presupuesto para 1996 en el que se piensa crecer el 3,4% del PIB

-algo más que en 1995- la tendencia de las cifras de MCC deberán asimismo ser positivas al resguardo de estas oportunidades.

De momento las cifras que reflejan objetivamente la situación de la cartera de pedidos son las siguientes al finalizar el mes de agosto:

- Tenían cartera buena el 37,20%.
- Tenían cartera normal el 57,30%.
- Tenían cartera débil el 5,50%.

La infrutilización de la capacidad productiva era del 10%, casi excelente, y el período de trabajo asegurado sumaba 70 días.

### Personal

La consecuencia lógica de la situación de la demanda, de la casi plena utilización de la capacidad productiva y de las

tendencias observadas hacia el futuro, es que la nómina de personal sigue un proceso en crecimiento cuyos datos objeti-



vos permiten realizar el siguiente gráfico:

La reducción de 65 puestos que se ha producido en los meses de julio y agosto marca la tendencia que ya se observó, por efectos de la estacionalidad, también en el pasado año. El gráfico demuestra que las plantillas del grupo industrial se redujeron en 272 empleos desde fines de junio a fines de diciembre durante 1994.

### Grupo Financiero

Estos son los datos generales que aparecen como más explícitos y significativos sobre la marcha de Caja Laboral y Lagun-Aro.

#### Caja Laboral

Al finalizar el mes de agosto el balance total alcanzaba 634.439 millones de pesetas. Como sumando más significativo, el de acreedores, ha pasado en el año -desde enero a agosto- de 456.330 millones a 492.919, habiéndose observado un crecimiento del 8,02% y 36.589 millones en términos absolutos. Los saldos acreedores acumulados en 1995 son 10.630 millones superiores a los previstos ganando posiciones en el Sector Público, el Sector Privado y en los saldos de las cooperativas.

Los excedentes netos ascienden a 4.886 millones de pesetas y muestran una tendencia positiva para alcanzar el objetivo aprobado y para cumplir la gestión del ejercicio.

Sobre las 217 primeras entidades de intermediación financieras que operan en el Estado, Caja Laboral ocupa el puesto 38º después de 20 Bancos, 14 Cajas y 3 Sucursales de Bancos extranjeros, con datos al 31 de marzo de este año.

#### Lagun-Aro

Al concluir el mes de agosto los recursos totales que dispone esta Entidad alcanzaron 191.153 millones de pesetas, de los que 169.443 corresponden al Fondo Patrimonial. Siguen sin alcanzarse las previsiones de resultados pero en el bimestre julio-agosto el avance ha sido muy positivo y marca la tendencia a lograr los objetivos. Prácticamente se han alcanzado los 7.164 millones de pesetas de interés técnico aplicado a las reservas.

Las prestaciones de reparto que se han dispensado en LA a lo largo de 8 meses (enero-agosto) tienen un coste inferior a las cuotas satisfechas, y los saldos positivos alcanzan 442 millones de pesetas, cuando se preveía que se situaran en 215 millones. Sobre todo en la ayuda al empleo, de prever una desviación negativa de -80 millones, se registra un superávit de 190 millones con un saldo que ha mejorado en 270 millones. Esta favorable situación es derivada de la buena evolución del empleo.

Y es que el coste de esta prestación, que da cobertura al desempleo, ha sido de 1.146 millones de pesetas ante una previsión, al redactar los presupuestos, de 1.408 millones. De los 680 socios afectados, 363 se hallan prejubilados y 247 en reubicación provisional. Solamente a 31 mutualistas les cubre, dentro de las prestaciones reglamentadas, la "ayuda al desempleo" al no poder acceder al resto de ayudas establecidas. □

**En el TU-LANKIDE del mes de mediados de noviembre ofreceremos los datos de fines de octubre.**

## Se modifica el criterio para la concesión de ayudas a discapacitados

# Auxilio a discapacitados

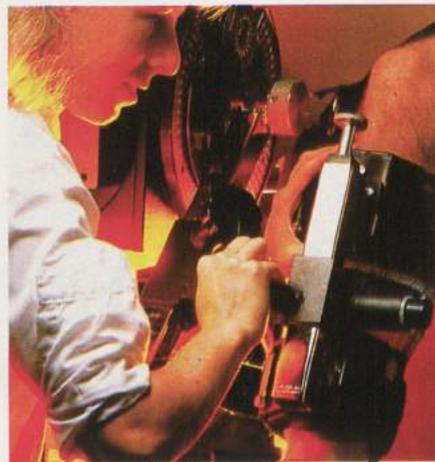
**Y**a en julio de 1994 Lagun-Aro abordó el estudio y diseño de un nuevo baremo para la concesión de la prestación Auxilio a Discapacitados. Esta es una prestación que bajo la modalidad de una beca o ayuda económica viene concediéndose a los mutualistas con hijos minusválidos a su cargo.

Tras varios análisis, el Consejo Rector

de Lagun-Aro ha acordado que se priorice la concesión de la beca para educación especial en los casos en que a juicio del Servicio de Salud Laboral se aprecien posibilidades objetivas de mejora o recuperación. En tal caso se establece una ayuda económica que queda regulada en función de nuevos criterios de aplicación a partir del 1 de junio de 1995.

### Becas

Por su parte, la beca se concederá cuando el departamento de Salud Laboral considere adecuada una formación especial y consistirá en el abono hasta el 90 % del coste a que ascienda dicha formación. Dicha ayuda económica se suspenderá cuando el minusválido alcance la edad de 23 años.



## Auxilio a discapacitados

Se establece una cuantía fija conforme a los siguientes criterios:

<b>Hasta los 18 años</b>	Para minusvalías reconocidas entre el 33 % y 64 %, ambos inclusive.
<b>Mayores de 18 años</b>	Para los que tengan una minusvalía superior al 65 %
<b>Suspensión</b>	Se suspenderá la asignación económica cuando el minusválido realice un trabajo del que obtenga rentas que superen el salario mínimo interprofesional.
<b>Disposición transitoria</b>	Todos aquellos que al 31.03.95 estuvieran percibiendo la ayuda y estén afectados con un grado de minusvalía inferior al 65 %, continuarán recibéndola durante 10 años a contar desde el 1 de junio de 1995, o seguirán percibéndola hasta que cumplan los 18 años si este período es superior a los 10 años. A partir del cumplimiento de los 18 años el importe quedará congelado.

**Ejemplo:** El beneficiario con un grado de minusvalía del 33 % que, a 1 de junio de 1995, tenga 19 años y esté percibiendo 7.645 ptas., cuantía en vigor desde el 1 de abril de 1995, continuará percibiendo la misma cuantía hasta el año 2005. Un beneficiario con el mismo grado de minusvalía y con una edad de 4 años, podrá seguir percibéndola, con actualización, hasta el cumplimiento de los 18 años, es decir por un período de 14 años.

# 3ª Edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario  
de la Tercera Edad.  
Paco Alvarez

## CONSEJO ESTATAL DE MAYORES

## Los mayores son protagonistas

**E**ra una inspiración del movimiento asociativo de las personas mayores que hemos visto hecha realidad el 19 de Junio de 1995. Me estoy refiriendo al Consejo Estatal de Mayores, instrumento permanente de participación y representación, del que vamos a disponer los seis millones de jubilados que conformamos este colectivo en el Estado español.



Este colectivo, al que queramos o no pasamos a pertenecer en razón a la edad, tiene una problemática concreta cuya solución se debe abordar desde distintos estamentos, de ahí que se hacía necesario un órgano legal de participación donde estuvieran recogidas las necesidades y demandas, y desde donde la administración pudiera perfilar las futuras políticas de bienestar social para dicho colectivo.

El Consejo Estatal de Mayores, en definitiva, es un órgano de carácter consultivo que se crea con el fin de canalizar la colaboración entre el movimiento asociativo de los mayores y la Administración Central del Estado en la definición seguimiento y aplicación de las políticas de atención a los mayores.

Desde nuestro valle podemos pen-

sar que eso del Consejo Estatal nos cae un poco lejos, pero teniendo en cuenta que desde las Diputaciones se articulan toda una serie de servicios con sus presupuestos propios, podemos aspirar a la creación de un Consejo Provincial de Mayores a través del cual seamos los propios jubilados protagonistas y participes de las políticas de intervención que nos afectan.

Ya en los principios básicos del Plan

Gerontológico se plantea la necesidad de contar con la participación de las personas mayores, sobre todo, de las personas capaces de llevar una vida autónoma o independiente. Así en el Area V de dicho Plan se dice que: "No deben

*constituir los mayores un mundo aparte, sólo para ellos, sino que han de colaborar con los ciudadanos a enriquecer el acervo de bienes de que la comunidad dispone".* De ahí la necesidad de incorporarse a las instituciones y movimientos sociales de la vida pública y actuar con eficacia dentro de ellos.

Como se deduce de ciertos comentarios y medidas que se van tomando, algunos de los servicios destinados a los mayores se han creado sin contar con la opinión de los destinatarios, esto es, sin tener en cuenta nuestro parecer. Por ello confiamos en que la amplitud de miras de los responsables de los Servicios Sociales de nuestra Diputación propicien, en una fecha no muy lejana, la constitución de tan anhelado *Consejo Provincial de Mayores*. □

# Aula Cooperativa

José M<sup>e</sup> Larrañaga

## Artículo 10. Socios Inactivos

**L**os socios que, con una antigüedad mínima de diez años en el Grupo Asociado\*, dejen de trabajar definitivamente en la Cooperativa, por cualquier causa justificada, podrán mantener su condición de tales ajustándose a las normas siguientes:

a) Habrán de solicitarlo, a partir de la baja laboral, expresamente del Consejo Rector, quien será el que resuelva siendo impugnabile su decisión ante la Asamblea General, sin que quepa ulterior recurso.

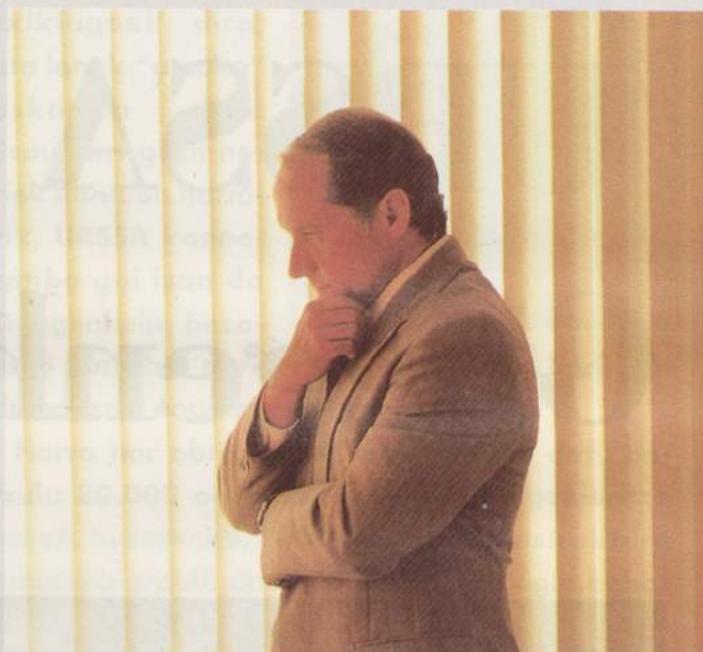
b) No podrán formar parte del Consejo Rector, ni de la Dirección, ni ser nombrados Liquidadores o Interventores de Cuentas.

c) Tendrán derecho a ser informados de la marcha de la Cooperativa y a participar en la Asamblea General con un conjunto de votos limitados según lo dispuesto por el artículo 11 Cuadro.

d) No les corresponderán los derechos y obligaciones específicos afectos a la prestación de trabajo de los socios trabajadores.

e) El ejercicio de los demás derechos y obligaciones se realizará con equivalentes criterios a los aplicados a los socios en activo.

\* En todo lo que sigue, la locución "Grupo Asociado" define el conjunto de cooperativas que constituyen el Grupo FAGOR.



### El poder de asesorar

Los primeros cooperativistas al fijar los términos a los que debería ajustarse la baja definitiva en la cooperativa, sobre todo por jubilación, se encontraron con una contradicción importante; por una parte querían asegurar la renovación de las plantillas, para lo que fijaron la edad límite de trabajo en los 65 años; por otra eran inquebrantablemente partidarios de la no jubilación. Les repugnaba la permanencia indefinida en las poltronas del poder de aquellos que en determinado momento accedían a altos cargos y hacían su propia camarilla para perpetuarse afianzando sus poderes con vistas al logro de objetivos personales o de grupo antes que los generales de la sociedad.

Pero tampoco estaban de acuerdo con licen-

ciar, sin más, a los que, por edad o por limitaciones personales, de cualquier índole, no podían seguir ofreciendo su colaboración a la sociedad.

La figura del socio inactivo trata de salvar esta contradicción aparente despojando al socio que no ejerce su trabajo del poder de decisión en la empresa pero asegurándole el poder de dar consejo.

### Las edades de las personas

El afán clasificatorio que caracteriza a la cultura occidental ha llevado a fijar en tres las edades de la persona: juventud, madurez y vejez. Preferimos ampliar a cuatro esta jerarquización a pesar del repudio que sentimos por tan mezquina simplificación de la vida humana: Niñez, adolescencia, madurez y ancianidad. La niñez es la época en que la vida se reserva tres aprendizajes: a jugar, a decir la verdad, y aprender a aprender.

En la adolescencia, sin embargo, se aprende a hacer cosas, a programar y a ilusionarse.

La madurez se reserva la ejecución, la realización de lo aprendido.

Y la ancianidad (que no la vejez) es la época en la que las personas aprenden a trascender de lo cotidiano, de lo trivial y lo superfluo para aprender a vivir sabiendo que hay que dejar de hacerlo en breve.

Aprender a aprender, aprender a hacer, hacer y trascender son una unidad, deben serlo, para las personas y para las sociedades. Nada sobra si nada es superfluo en la vida de las personas.

Si además, pensamos que ninguna persona es igual a otra (cuando dos opiniones coinciden es por error o por insuficiencia de análisis) ni existen vidas paralelas, parece suicida desprenderse de todas aquellas que deseando pertenecer a la cooperativa, no puedan aportar su juicio y su consejo a los demás. ¡Y además injusto! □

A partir de 1997 Bilbao contará con un nuevo museo: el Guggenheim. Y URSSA lucirá en el currículum de sus realizaciones una de las obras más emblemáticas de la ingeniería española de los últimos tiempos:

**La Cooperativa gazteitarra concluirá el próximo mes de noviembre una de las obras más singulares que ha realizado en su historia: la estructura metálica principal del Guggenheim, el museo de arte moderno y contemporáneo de Bilbao.**

Javier Marcos

del museo y el diseño de sus interiores. El edificio consta de un chasis principal que soporta unas estructuras secundarias sobre las que se realizará el cerramiento del mismo. Aunque una vez terminado se percibirá como un único cuerpo, lo cierto es

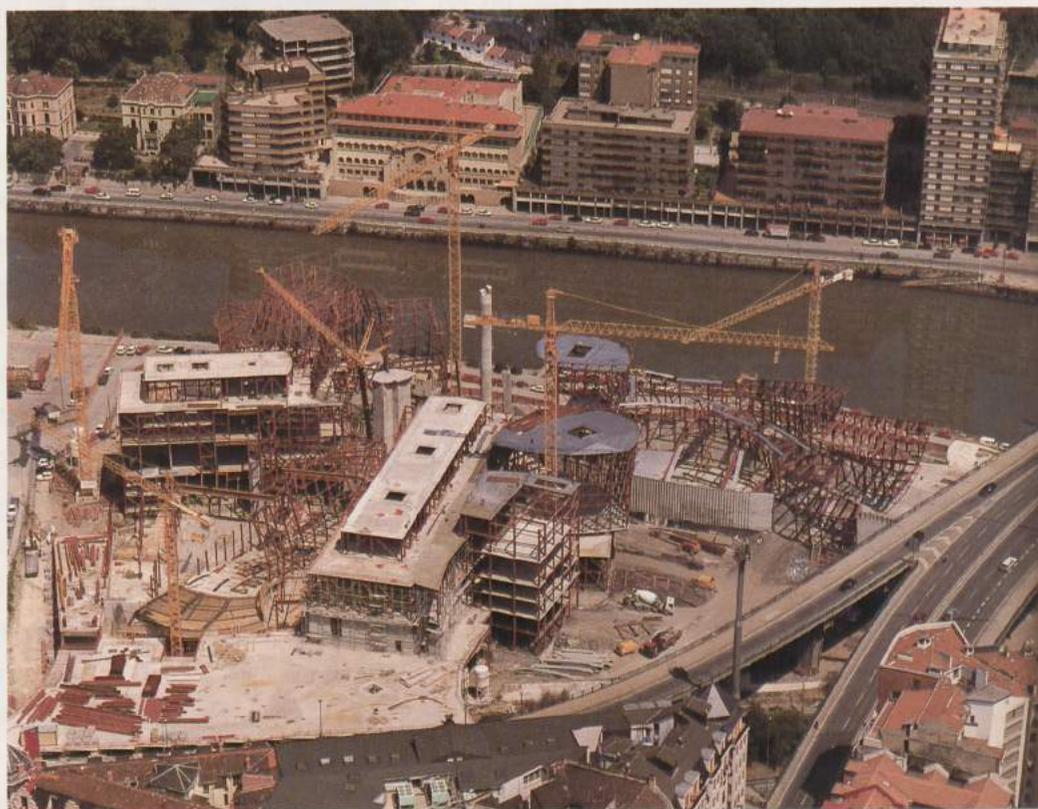
# URSSA y el Guggenheim

la fabricación y el montaje de la estructura metálica principal del edificio.

Nada más y nada menos que 4500 toneladas de estructuras han sido empleadas para construir el esqueleto metálico de este espectacular edificio cuya característica principal es la irregularidad geométrica de sus formas.

## Frank O'Ghery

El proyecto lo ha desarrollado el prestigioso arquitecto americano Frank O'Ghery, que se ha encargado de definir las complejas formas



que son 18 módulos interconexiónadas entre sí, que han tenido que encajar como un perfecto mecano para garantizar su estabilidad. Todo un cúmulo de condicionantes técnicos a los que ha habido que dar soluciones apropiadas.

Resulta difícil imaginar el enorme esfuerzo que ha supuesto esta obra para URSSA. En total se han dedicado más de 30.000 horas de ingeniería, se han dibujado más de 10.000 planos, descifrado más de 100.000 cotas, trabajado con infinidad de referencias y, lo más importante, ha habido una implicación total de la empresa para dar respuesta a un proyecto de este calibre.

*"Para nosotros esta obra ha sido una auténtica prueba de fuego en la que hemos sabido estar a la altura de las circunstancias. Y esto te da una confianza ciega en la organización, ya que nos hemos demostrado a nosotros mismos que somos capaces de hacer frente a retos de esta enjundia"* afirma el Director de Ingeniería Jesús Besga.

### Medios técnicos

Como nos comenta el propio Jesús Besga, sería prácticamente impensable abordar esta obra sin contar con medios informáticos adecua-

## Museoa baino gehiago

**E**raikuntzaren sektorea zoratzeko modukoa da. Bezeroen exigentziak geroz eta gogorragoak dira. Normalean, proiektuak ez daude oso finkatuak eta honek ingenieritza lan asko suposatzen du; goi mailako kalitatea ematen ez duten enpresek ez dute zer eginik; marjenak geroz eta txikiagoak dira; eta lanak "atzoko" eskatzen dira. Ezaugarri guzti horiek kontuan harturik, URSSA kooperatiba gai izan da Guggenheim bezalako obra bat aurrera ateratzeko. Eta hori ezin du edozein enpresak egin.

**Horra hor obra honek eman dituen datu batzuk: 30.000 ordu baino gehiago ingenieritza lanak burutzeko, 4500 tonelada estruktura metaliko erabili dira, 10.000 plano egin behar izan dira, 50.000 krokis, milaka neurri interpretatu behar izan dira...**

**Ez da lan motela izan, izerdi ugari bota behar izan da, baina egindako ahalegina pena merezi du. URSSAko bazkideentzat Guggenheim museoa erronka bati emandako erantzunaren monumentoa izango da.**

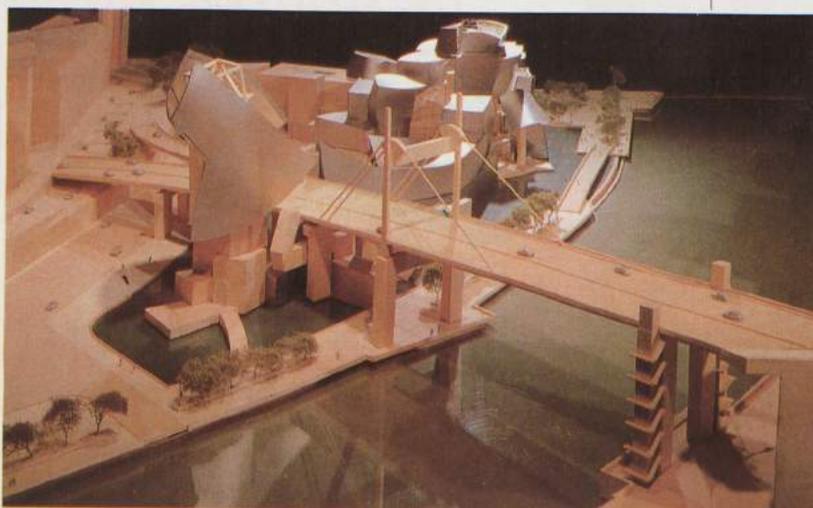


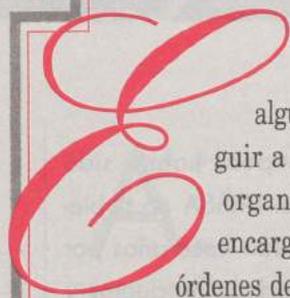
dos. Tampoco habría sido posible si URSSA no hubiera apostado hace años por la calidad de productos y procesos, ya que los controles de calidad han sido muy exigentes. Precisamente URSSA ha sido la primera empresa del Estado español de su sector que ha conseguido la Certificación de Empresa AENOR, que garantiza la calidad de todos sus productos y servicios.

Asimismo, una empresa que quiera participar en este proyecto tiene que tener una gran capacidad de desarrollo en ingeniería, como es el caso de la cooperativa de Vitoria.

Si todo marcha según lo previsto la participación de URSSA en esta singular construcción concluirá el próximo mes de noviembre. Para entonces la espectacular

estructura metálica del museo Guggenheim será algo más que un complicado amasijo de hierros; será también la obra más singular llevada a cabo por los hombres y mujeres de URSSA. □





En el caso de los alguaciles hay que distinguir a los que dentro de la organización judicial se encargaban de ejecutar las órdenes de jueces y secretarios, de los que dependiendo de la administración local se ocupaban de diversas tareas a las órdenes de los alcaldes. Por su parte los pregoneros, que tienen su origen en los "praecones" romanos, eran necesarios para dar a conocer a los vecinos los acuerdos oficiales de interés general, así como las oportunidades comerciales y hasta las pérdidas de objetos. Sin embargo, en las poblaciones de menor entidad, en muchos casos, ambas tareas eran desempeñadas por la misma persona.

A su vez, los serenos han sido los encargados durante la noche de velar por la seguridad de las personas y de las cosas.

Los serenos fueron muy importantes hasta fechas recientes. En la foto tomada en San Sebastian en 1963 puede verse la vestimenta que utilizaban en la época ( foto cedida por la fototeca Kutxa)



# Alguaciles, pregoneros y serenos

**Carmelo Urdangarin**

**Koldo Lizarralde**

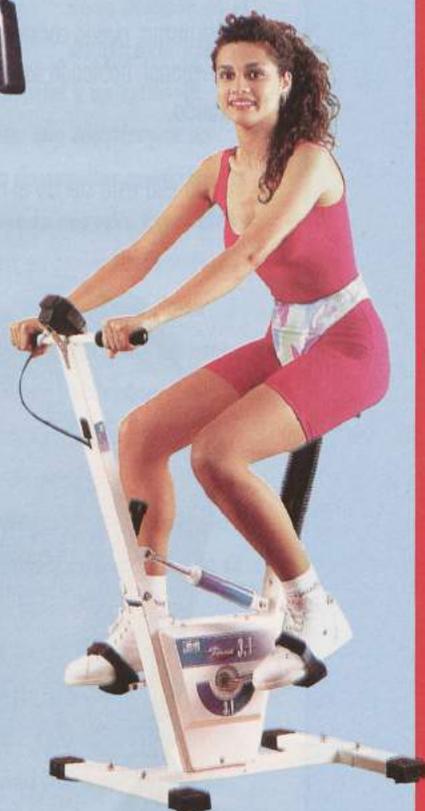
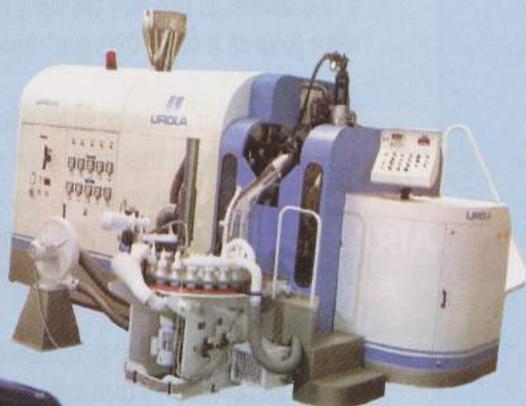
**José M<sup>a</sup> Izaga**

## ANTZINAKOAK

**LOS ALGUACILES, PREGONEROS Y SERENOS HAN SIDO PERSONAJES CON UNA GRAN PRESENCIA PUBLICA EN LAS ZONAS URBANAS, DESDE HACE MUCHISIMOS AÑOS HASTA ÉPOCAS TODAVIA RECIENTES. EN LA ACTUALIDAD, EL DESARROLLO TECNOLOGICO HA MERMADO CONSIDERABLEMENTE SU IMPORTANCIA HASTA INCLUSO HACERLOS DESAPARECER, A PESAR DE QUE LAS FUNCIONES QUE TRADICIONALMENTE DESEMPEÑABAN SIGUIEN VIGENTES, SIENDO EN ALGUNOS CASOS ATENDIDAS POR OTROS PROFESIONALES.**

# TU

L A N K I D E



## División Componentes y Servicios Industriales

EDICION ESPECIAL

Queridos compañeros:

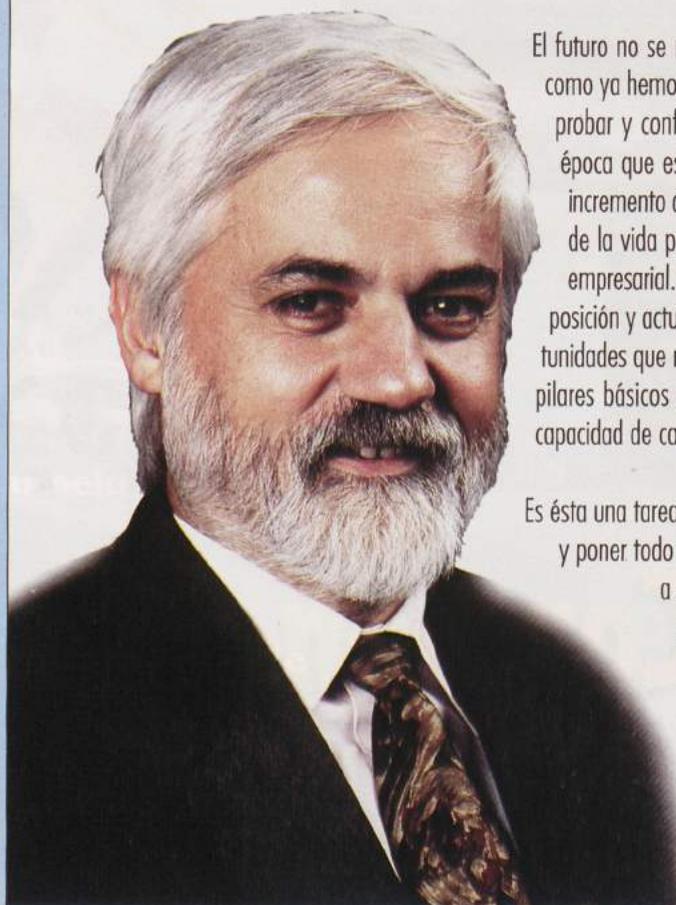
Hemos recorrido una corta pero fructífera etapa en común en el seno de la División de Componentes y Servicios industriales, y cuyo devenir ha sido muy positivo y exitoso, tanto en el avance empresarial como en la estructuración divisional. Y todo ello a pesar de la fuerte crisis que hemos tenido que padecer.

En 1995 veremos reflejados en las cifras de fin de ejercicio los esfuerzos y el correcto enfoque de los negocios que hemos desarrollado estos últimos años y que a modo indicativo podemos resumir en cuatro datos: unas ventas superiores a los 30.000 millones de pesetas, unas exportaciones que rondarán los 8000, unos resultados superiores a los 2000 y una Tasa de Rentabilidad Empresarial (TRE) también superior al 20 %. Además, las tres Agrupaciones que conforman la División están en la actualidad en clara posición de beneficios.

Todo ello supone que en estos cuatro años hemos incrementado las ventas un 75 %, triplicado las exportaciones, multiplicado por seis los beneficios, y cuadruplicado la TRE.

Asimismo, puedo constatar que somos una de las Divisiones que más ha avanzado en su configuración y en su afianzamiento divisional, habiendo sabido encontrar los lazos, relaciones y afinidades que lo apoyen, así como el proyecto empresarial adecuado.

Todo ello está siendo el fruto del trabajo que todos hemos realizado a lo largo de estos años, y cuyo camino debemos continuar con redoblado convencimiento y ritmo de avance.



El futuro no se nos va a presentar más fácil, sino todo lo contrario, pues como ya hemos venido señalando, y vosotros mismos habéis podido comprobar y confirmar, si alguna característica deberíamos destacar de la época que estamos viviendo es el CAMBIO, y especialmente el fuerte incremento de su frecuencia e intensidad, afectando a todos los órdenes de la vida pero de manera muy particular a la economía y al entorno empresarial. Ante ello, la actitud más positiva es la de optar por una disposición y actuación de permanente ADAPTACION, aprovechando las oportunidades que nos ofrezca, siendo ésta la orientación que debe definir los pilares básicos que configuremos, complementada por su flexibilidad y capacidad de captación y asimilación de las innovaciones.

Es ésta una tarea que a todos nos afecta y en la que nos debemos integrar y poner todo nuestro empeño, conscientes de los esfuerzos que nos va a suponer, pero con la total confianza de que merece la pena.

**IÑAKI OTAÑO**  
Director General de la División

# DIVISION Componentes y Servicios Industriales

armas deportivas, depresores, autobuses, mobiliario para camping, trefilería de acero suave, productos gráficos, material clínico, hilo de cobre esmaltado, etc.- sus ventas se aproximaron a los 26.000 millones de pesetas en 1994.

## UNA CULTURA EMPRESARIAL PROPIA

Uno de los retos de la División es el de afianzar una

Cultura Empresarial y un Estilo de Gestión propio, que constituyan una garantía para desarrollar con éxito los proyectos de cada negocio. Esta cultura se sintetiza en un conjunto de valores que, encuadrados en los Principios Básicos, deberían guiar a las personas y a las empresas de la División. Estas son sus características:

- **IMPLICACION-RESPONSABILIDAD**, confiriendo a la persona la misión de gerenciar sus funciones (gerente de su área de trabajo).
- **EXIGENCIA-RIGOR**, en alcanzar objetivos y superar metas.
- **PROFESIONALIDAD-FORMACION**, dando al trabajo una componente de superación constante y adaptación.
- **TRABAJO EN EQUIPO**, cuya aportación se basa en la innovación, la creatividad y la mejora continua.
- **PREVISION-PLANIFICACION**, basada en el análisis, y anticipación a los problemas.

• **SATISFACCION DEL CLIENTE**, enfoque permanente y objetivo guía de las actuaciones de los negocios de la División.

### División Componentes y Servicios Industriales



### 15 empresas, 3 Agrupaciones

Con la constitución de Mondragón Corporación Cooperativa en diciembre de 1991, un total de 15 empresas ubicadas a lo largo y ancho de nuestra geografía, se integran en tres Agrupaciones Sectoriales para formar la División de Componentes y Servicios Industriales.

Con un catálogo de producto variopinto, -que incluye desde bicicletas hasta transformadores, pasando por

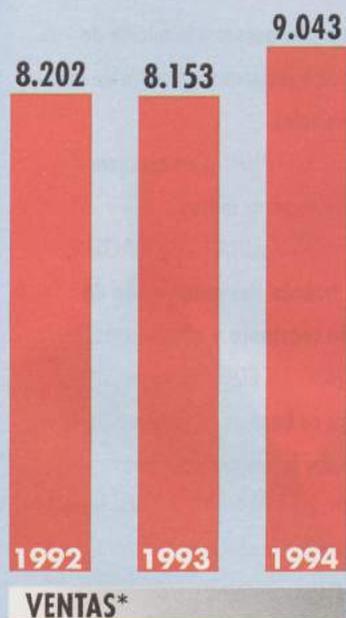
AGRUPOACION

# OCIO Y DEPORTE

**E**sta Agrupación, dedicada a productos de consumo dentro del sector de Ocio-Deporte, la integran DIKAR, EREDU Y ORBEA. Estas tres Cooperativas han desarrollado conjuntamente otra actividad, Orbea Sport, para la distribución de sus productos en las tiendas de deporte.

Existen bastantes puntos de afinidad entre los tres negocios. Además de tener clientes comunes de vital importancia, -los gigantes de las grandes superficies-, el diseño de producto, el servicio al cliente, o la logística son aspectos con sinergias relevantes.

Por otro lado, la característica principal de este sector es que está en profunda turbulencia y transformación. Todo ello debido al boom de la "Mountain bike", la fuerte penetración de las grandes superficies y sus políticas de productos y marcas, a la globalización de las compras y al autoabastecimiento de los productos más importantes.



\* En millones de pesetas



## INTERNACIONALIZACION

Ante la situación de estancamiento en el mercado español, hace tres años se diseñó una estrategia de internacionalización. Esta estrategia, en su primera fase, plantea la actuación en dos áreas:

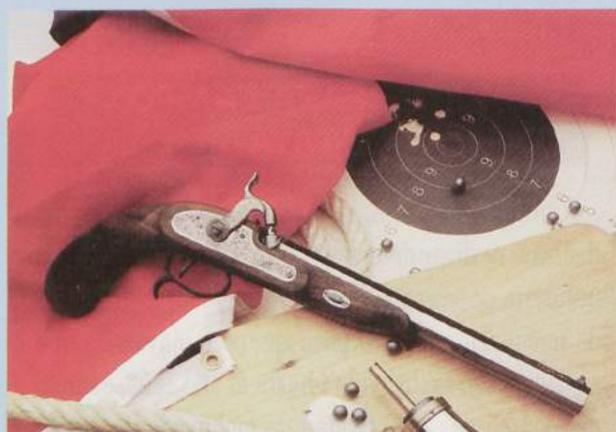
- **Redes de distribución:** Ya se ha iniciado la penetración en los principales países europeos (Francia, Alemania, Reino Unido, etc.). Asimismo, se ha accedido al mercado brasileño con la creación de una empresa propia de distribución.

También se está analizando la posibilidad de entrar en el mercado argentino.

- **Aprovisionamientos:** En 1993 se estableció en Hong Kong la empresa ODE Company, para la búsqueda de nuevos proveedores y productos, control de la calidad, seguimiento de pedidos y envíos, y mejora de las condiciones de compra. Su área de actuación es el Lejano Oriente, especialmente China, Taiwan, etc., dada la importancia que en este sector tiene la producción en estos países.



DIKAR



Dikar es una cooperativa que emplea a cerca de 70 personas y que presenta dos áreas de negocio: armas deportivas y camping y ejercicio. En la primera de

ellas cuenta con un 25 % del mercado USA de armas de avancarga, lo que supone del orden de 80.000 rifles destinados a la caza.

En la segunda, tiene una cuota del mercado español del 60 % en camping y 70 % en aparatos de gimnasia.

**Competidores**

En la fabricación de armas sus principales competidores son los fabricantes americanos e italianos, especialmente los primeros, con su diferenciación "Made in USA". En la comercialización de camping y aparatos de gimnasia DIKAR compite con las importaciones de los grandes almacenes, así como con los fabricantes nacionales y europeos.

**26 AÑOS DE HISTORIA**

**1969** Fundación de la sociedad en Eibar bajo la razón social MENDI S.Coop.

**1979** Se adquiere la comercializadora de armas de avancarga para USA JUKAR. Cambio de la razón social a DIKAR S. Coop.

**1980-81** Se absorben los talleres auxiliares de la producción de armas de avancarga.

**1.983** Traslado de las oficinas a la planta de Bergara, donde se realiza la producción.

**1989** Comienza la comercialización de artículos de camping.

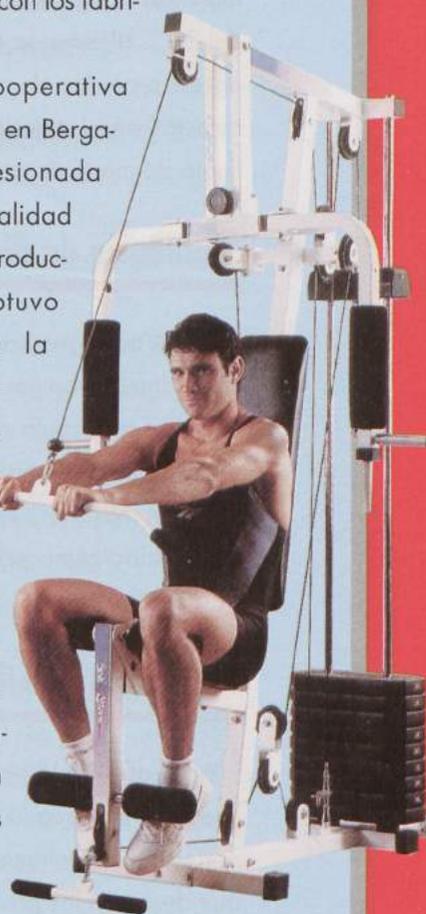
**1990** Se inicia la comercialización de aparatos de ejercicio y gimnasia.

**1992** Creación de la División de Componentes y Servicios Industriales de MCC, en la que se integra DIKAR.



La cooperativa ubicada en Bergara, obsesionada por la calidad de sus productos, obtuvo en 1993 la

certificación de empresa que otorga AENOR tanto para productos fabricados como para productos comercializados. Esta certificación ha posibilitado la diferenciación del resto de competidores no americanos en armas y también un mejor posicionamiento en la comercialización de artículos de camping y aparatos de gimnasia.



VENTAS\*

3.434

EXPORTACION\*

765

PERSONAL

72

\*en Mptas

Al 31-12-94

## EREDU



### Camping

Sus productos, dirigidos principalmente a las grandes superficies comerciales, alcanzan una cuota de mercado nacional próxima al 30 %, con unas ventas del 20 % al exterior. Los fabricantes italianos, con una agresiva política de precios, son sus competidores más directos en el exterior, aunque éstos apenas tienen cuota de mercado en el Estado español.

### Mobiliario de diseño moderno

ENE A tiene una buena imagen de calidad y diseño, y dispone de una notable presencia en el mercado interior, con una cuota próxima al 10 %. A pesar de ser una actividad relativamente reciente las exportaciones suponen más del 30 % sobre el total de la facturación, destacando como principales países Alemania, Reino Unido y Portugal.

### Mobiliario Auxiliar

Actividad incipiente que está haciéndose con un hueco en el mercado. Es una actividad cuya oferta interior está muy atomizada y con una oferta exterior en la que destacan los productos asiáticos.

### MUEBLE PARA CAMPO Y PLAYA

Fundada en 1963, sus primeros cinco años se dedica a realizar diversos trabajos auxiliares para la industria papelera. En 1968 se inicia en la actividad de mobiliario metálico para campo y playa a la que se dedica con exclusividad hasta el año 1985, cuando decide abordar la actividad de mobiliario de diseño moderno bajo el nombre comercial Enea.

La evolución experimentada por EREDU los últimos años ha sido satisfactoria, alcanzando una importante cuota y un elevado prestigio en el mercado nacional del camping y afianzando su actividad de Enea en el mercado interior y exterior.

Al mismo tiempo, a partir de 1992 aborda una nueva actividad, el mobiliario auxiliar para el camping, que se distribuye fundamentalmente en las grandes superficies y que abarca todo el mobiliario funcional enfocado al segmento medio-bajo.

Su apuesta de futuro se centra en abrirse hacia el exterior en la actividad de Camping e incrementar su volumen de negocio tanto para ENEA como para la incipiente actividad de mobiliario auxiliar.

### El futuro

El futuro de esta Cooperativa ubicada en Legorreta pasa por un diseño diferenciado en sus productos, una política agresiva en costes y un esmerado servicio. Para todo ello cuenta con la ventaja de su excelente imagen en la gran distribución de la mano de la actividad de Camping.

VENTAS\*

1.244

EXPORTACION\*

282

PERSONAL

66

\*en Mptas

Al 31-12-94

## ORBEA

Tiene su centro de producción en Mallabia y emplea a 178 personas al 31-12-94. Hasta 1989 las empresas nacionales fabricantes de bicicletas se repartían el 90 del mercado interior, pero hoy en día existen alrededor de 150 marcas, todas ellas italianas, taiwanesas, americanas, etc. Hoy aproximadamente el 60 % de las bicicletas que se venden en el mercado nacional son de importación, especialmente italianas.

Aun así, Orbea ha mejorado su cuota de mercado en los últimos años, alcanzando el 19 % de las unidades vendidas.

### Internacionalización

Ahora, la empresa de Mallabia está inmersa en un ambicioso proyecto de internacionalización con el objetivo de afianzar el negocio sobre la base de una fuerte posición competitiva internacional. Así, el pasado año participó en varias ferias internacionales en Alemania con el fin de vender sus bicicletas en el mercado alemán. Asimismo, Francia es otro de los mercados donde ORBEA ha comenzado a competir con las marcas más importantes. En estos momentos dispone de una red de 400 clientes en el país vecino, todos ellos tiendas especialistas repartidas por todas las regiones de Francia.

En otro orden de cosas hay que señalar que se están realizando importantes esfuerzos en I+D con el fin de aportar nuevas soluciones tecnológicas al mercado del pedal. Fruto de este esfuerzo es una nueva bicicleta con frenos de tambor, ruedas intercambiables, orquilla delantera y trasera de un sólo brazo... que sin duda revolucionará el mercado de las dos ruedas.



### E sponsorización

Además de equipar con sus bicicletas al Equipo Ciclista Euskadi, ORBEA, con el fin de apoyar el ciclismo de base en nuestro país, sponsora a un equipo de aficionados de primera y segunda categoría. Asimismo cuenta con un equipo que participa en competiciones estatales de Mountain Bike.

### DE ARMAS A BICICLETAS

La empresa ORBEA fue fundada por los hermanos del mismo nombre en 1840, dedicándose inicialmente a la fabricación de armas cortas de fuego. Fue empresa líder en este sector desde el siglo XIX hasta la finalización de la I Guerra Mundial, momento en que se produjo una fuerte crisis en el sector armero. Así, en 1930 se decidió dar un giro radical a la producción abandonando la fabricación de armas y comenzando con la de bicicletas.

En 1940 era la empresa líder del sector, y llegó a contar con un millar de empleados. Pero en 1960 una fuerte crisis hizo inviable la empresa como Sociedad Anónima y en 1969, contando con la ayuda de Caja Laboral, los trabajadores fundaron la cooperativa ORBEA. A pesar de todo, hasta 1985 las cosas no se aclararon demasiado.

Afortunadamente, nuevos aires soplaron para la industria del pedal y a partir del 89, con la aparición de las bicicletas de montaña, ORBEA ha aprovechado este momento de tal forma que le ha permitido pasar de la tercera posición del mercado nacional a compartir el liderazgo junto a B.H..

VENTAS\*

4.365

EXPORTACION\*

347

PERSONAL

178

\*en Mptas

Al 31-12-94

AGROPACION **HOBELAN**

**E**stá integrada por cuatro Cooperativas: EDERFIL, HERTELL, IRIZAR y UROLA, y una actividad de composites, GOIPLAST.

Es la Agrupación que más crecimiento y evolución positiva está teniendo en la División. En los tres últimos años ha duplicado sus ventas, debido principalmente a su penetración en mercados exteriores, -en ese período se han cuadruplicado las exportaciones-.

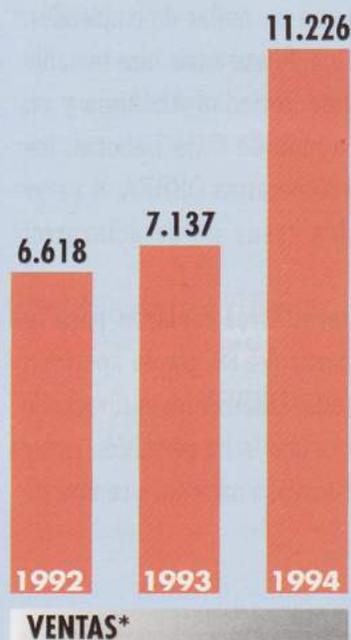
Pero lo más relevante han sido las mejoras conseguidas en posición competitiva y en rentabilidad, lo que ha incidido de manera determinante en los resultados de las actividades de la Agrupación.

Con una estrategia basada en la diversificación de mercados, eficacia interna y orientación de toda la empresa al cliente, se ha conseguido una posición más sólida y equilibrada de los negocios de la Agrupación.

**INTERNACIONALIZACION**

Los tres negocios más importantes de la Agrupación, autobuses de turismo, hilo trefilado y maquinaria para envases de plástico, deben basar su desarrollo y solidez en la internacionalización, bien suministrando los productos desde la planta matriz o instalando centros productivos en otros países. Precisamente dentro de esta política se encuadra la planta de producción de autobuses de Tianjin-Irizar (China) y algunas más que se están analizando en Hispanoamérica y otras áreas.

Todo ello soportado en la Calidad (Certificación de empresa AENOR) y el Diseño, como lo avalan los premios obtenidos por IRIZAR, de autobús del año en el Reino Unido y España, y el Príncipe Felipe al Diseño.



\* En millones de pesetas

## EDERFIL

### El mercado

EDERFIL ocupa el segundo lugar entre los fabricantes nacionales de cable esmaltado con una cuota de mercado del 19 %. A pesar de su tradicional escasa vocación exportadora, tanto en 1993, como en 1994, ha incrementado notablemente sus cifras de exportación, siendo el fabricante nacional de mayor crecimiento exportador.

Sus productos están dirigidos al sector auxiliar del automóvil, auxiliar de bienes de equipo, construcción y electrodomésticos.



### UNA NUEVA ETAPA

EDERFIL inició su vida empresarial en 1976, integrada por 25 socios y asociada a Caja Laboral. Tres años después se incorpora al Grupo Comarcal Goilan, del que es una de las Cooperativas promotoras. El mercado típico de esta cooperativa, fabricante de hilo de cobre esmaltado y ubicada en Legorreta, ha sido históricamente el estatal, fuertemente protegido por la política arancelaria.

En 1991, con la reestructuración del Grupo Cooperativo, se incorpora a la División de Componentes y Servicios Industriales, dentro de la Agrupación Hobelan. En la actualidad sus 48 socios afrontan una nueva etapa de desarrollo en un mercado que ha llegado a su madurez. Para superar este nuevo reto EDERFIL quiere inspirarse en un nuevo modelo de comportamiento, donde el cliente sea el centro de su actuación y su razón de ser.

### Competencia

EDERFIL es una empresa de pequeña dimensión; no obstante, representa la tercera parte en dimensión del líder nacional y la décima parte de los líderes europeos. Sin embargo, siendo una empresa joven de pequeña dimensión ha realizado importantes esfuerzos en innovación y empleo de tecnología punta en el sector.



Empresa AENOR, también ha sido el primero en incorporar un sistema de control continuo del proceso de fabricación.

### Pioneros

EDERFIL ha sido la primera empresa del sector en implantar el sistema de captura de datos mediante el código de barras. Asimismo, además de haber sido el primer fabricante nacional de hilo esmaltado en obtener el Certificado de

VENTAS\*

2.529

EXPORTACION\*

823

PERSONAL

52

\*en Mptas

Al 31-12-94

# HERTELL

La Cooperativa HERTELL es especialista en la fabricación de depresores, válvulas, bombas y reductores. Sus productos van dirigidos a empresas constructoras de cisternas de uso agrícola, tanto a nivel nacional como en el exterior. A pesar de ser una empresa de pequeña dimensión -emplea a un total de 13 perso-



nas- el 50 % de sus ventas corresponden a exportaciones. La práctica totalidad de los países europeos son destinatarios de sus productos, además de Egipto, Estados Unidos y Japón.

En la actualidad, sus grandes competidores son los fabricantes italianos y alemanes.



## UN SALTO AL VACIO

Si bien HERTELL comenzó su actividad en 1958 como fabricante de maquinaria y utillajes especiales, su andadura cooperativa se inició en 1978, fecha en la que decidió su transformación. Al pasar a ser

cooperativa se optó también por la dedicación plena al campo de vacío, abandonando tras elaborados estudios de viabilidad, otros productos que se venían fabricando.

El mismo año de la transformación también se decidió cambiar su ubicación,

pasando de Tolosa a Ikaztegieta, y un año más tarde, en 1979, se integró en el Grupo Cooperativo.

En la actualidad HERTELL, ha diversificado el campo de vacío -en el que es un auténtico especialista-,

complementando su catálogo con la fabricación de válvulas, bombas y reductores.

**VENTAS\***

**170**

**EXPORTACION**

**59**

**PERSONAL**

**13**

\*en Mptas

Al 31-12-94

# IRIZAR

## Empresa líder

Irizar es una Cooperativa de experiencia centenaria en el carrozado de autobuses de lujo, líder en el mercado nacional con más de un 20 % de sus matriculaciones. Asimismo, en base a una acertada estrategia de calidad, servicio e innovación se ha hecho definitivamente con un hueco en el mercado europeo del sector.

Su producto estrella es el modelo "Century", que ha tenido una excelente acogida en los mercados internacionales por su prestaciones en seguridad, ergonomía y confort, diseño, economía, servicio y garantía. Prueba de ello es la obtención en 1994 del "Premio Autobus del Año en Gran Bretaña" y en 1995 el mismo galardón en el Estado español.



## El mercado

En sólo cuatro ejercicios, IRIZAR ha pasado de una exportación de 540 millones en 1991 a los 4.200 de 1994, multiplicando por más de siete la facturación en el exterior. En 1994 IRIZAR prosiguió con su consolidación en los principales países europeos (Alemania, Francia, Gran Bretaña, Italia y Grecia) que absorbieron más del 50 % de sus exportaciones. Asimismo, también se potenciaron los mercados de Escandinavia y Benelux y se llevaron a cabo importantes operaciones en países de Oriente Medio, donde la

## 1994, UN AÑO PARA LA HISTORIA

1994 fue uno de los años más relevantes en la historia de esta empresa centenaria. Algunos de los hitos más significativos fueron los siguientes:

- Obtención del Premio Autobús del Año en Gran Bretaña al modelo "Century".
- Creación de "Tianjin Irizar Coach Ltd.", primera joint-venture de una empresa vasca en China.
- Incremento del 50 % en las exportaciones, cuando en el ejercicio anterior ya las había cuadruplicado.
- Consolidación de 350 puestos de trabajo internos.
- Consecución del Certificado de Calidad de Empresa según la norma internacional ISO 9001, siendo la primera empresa europea fabricante de autocares

de lujo que cuenta con esta acreditación.

Además, en 1995 ha obtenido el Premio Autobús del Año en España y recibió el premio a la "Empresa Guipuzcoana exportadora del año en 1994" en la tercera edición de Premios a la Industria, organizada por la Cámara de Gipuzkoa, además del Premio Príncipe Felipe al Diseño.

empresa de Ormaiztegui está presente desde hace años.

En 1994 IRIZAR fabricó 450 autocares de lujo, triplicando la cifra del siguiente constructor español y posicionándose en el quinto puesto en el mercado europeo en un año de fuerte crisis para el sector.

**VENTAS\*** 6.823 **EXPORTACION\*** 4.201 **PERSONAL** 352

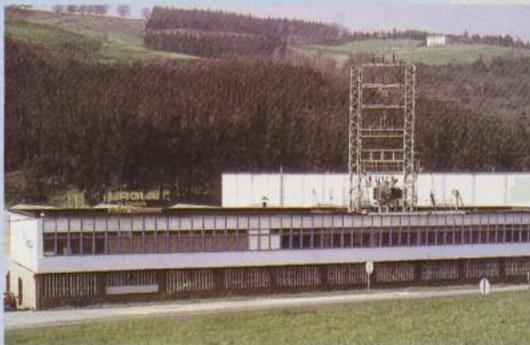
\*en Mptas

Al 31-12-94

# UROLA

## División Transformado

La actividad de esta división se centra en la transformación de plásticos por proceso de soplado de envases hasta 25 litros; inyección de piezas para la industria del envase, electrodomésticos y automóvil, y extrusión de perfiles y tubos.



Esta actividad ocupaba al finalizar el pasado ejercicio a 70 personas.

Las propias características del producto limitan las posibilidades de venta en mercados alejados por la incidencia del coste del transporte, por lo que el área de influencia se circunscribe a Euskadi y su entorno, aunque se mantiene una actividad importante en Madrid y Barcelona.

## División de Maquinaria

Esta división aporta un contenido alto de tecnología que permite la presencia en mercados de alta exigencia como son USA, Japón y países de la Unión Europea.

Ocupaba 66 personas en diciembre del año pasado dedicadas a la construcción de máquinas rotativas de extrusión-soplado de envases de plástico para sectores de alto consumo como agua mineral, leche, detergentes o aceites.

## 15 AÑOS DE EXPERIENCIA

UROLA nace como cooperativa en el año 1980 -este mismo año se adhiere al Grupo Cooperativo Mondragón-, como resultado de la fusión y reconversión de las sociedades Plásticos del Urola, Mavip y Tadiplas. 12 años después, en 1992, se integra en Mondragón Corporación Cooperativa, creándose las condiciones para el desarrollo de UROLA en sus dos actividades principales: Transformación de Plásticos y Construcción de Máquinas Rotativas de Soplado.

Sus instalaciones se ubican en los términos municipales de Legazpi y Ezkio-Itxaso, siendo actualmente 133 el número de socios de la cooperativa.

Sus máquinas se orientan a sectores como elementos líquidos, productos para limpieza, cosméticos, aceites industriales y agroquímico.

UROLA es el principal fabricante estatal de este tipo de equipos, y uno de los pocos a nivel internacional dentro de la tecnología rotativa que ofrece al mercado su propia tecnología de fabricación de moldes.

Su objetivo inmediato más importante es la internacionalización y el desarrollo de producto.



VENTAS\*

1.704

EXPORTACION\*

539

PERSONAL

136

\*en Mptas

Al 31-12-94

## GOIPLAST



activamente en los nuevos modelos y cubriendo con brillantez los incrementos de ritmo de producción que demanda. Asimismo ha conseguido la homologación por parte de CAF tras la fabricación de piezas de la cabina del metro de

Es la empresa más joven de la División, ya que tras cuatro años de andadura como Ampo Composites, GOIPLAST nace con entidad jurídica propia el pasado 1 de setiembre. Se ubica en Ordizia y la actividad que desarrolla es la transformación de resinas reforzadas por proceso manual. En la actualidad emplea a un total de 32 personas y sus principales clientes son Irizar y CAF.

México en 1994. También ha realizado diferentes aplicaciones dirigidas al sector de construcción, entre las que destaca el torreón del edificio de Caja Laboral en Donostia.

### Consolidación

Aunque los comienzos no resultaron fáciles, GOIPLAST ha conseguido consolidarse como proveedor principal de las piezas de carrocería de IRIZAR -participando



### Retos

Uno de los retos principales que se plantea GOIPLAST de cara al futuro es el de incrementar el valor añadido de sus productos mediante la fabricación de piezas de mayor compromiso estructural, así como el incremento de nivel de servicio, calidad y productividad de la empresa.

VENTAS\*

179

EXPORTACION\*

ND

PERSONAL

32

\*en Mptas

Al 31-12-94

**AGRUPACION KESLAN**

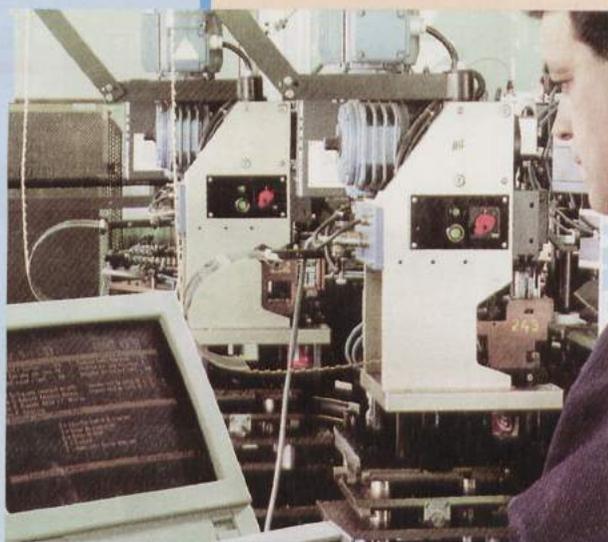
**C**erca de 450 personas repartidas entre las Cooperativas ALECOPI, ALKARGO, COINALDE, DANONA LITOGRAFIA, ELKAR, OIARSO y OSATU conforman la Agrupación KESLAN. Es una Agrupación integrada por Cooperativas muy dispersas geográficamente y con ausencia de elementos sinérgicos, salvo en el caso particular de las dos empresas de artes gráficas, DANONA y ELKAR, cuyos factores de producto y mercado presentan una elevada convergencia.

Así, nos encontramos con actividades tan diferentes como instalaciones eléctricas prefabricadas, material didáctico, trefilería de acero suave, bienes de equipo eléctrico, material médico fungible, aparatos de electroterapia y artes gráficas.

**REDISTRIBUCION DE RESULTADOS**

Tras la constitución de la Agrupación como Sociedad Cooperativa y haber entrado en una fase de funcionamiento regular de sus órganos, ya se han aprobado la norma de reconversión de resultados y la normativa de fijación de anticipos máximos, siguiendo las directrices marcadas en las normas aprobadas en el IV Congreso Cooperativo de la Corporación MCC.

Debido a la no existencia de sinergias entre las cooperativas de la Agrupación, ésta optó por un nivel de reconversión de resultados bajo, que en 1993 se situó en el 6 % de los excedentes y que para este ejercicio alcanzará el 10 %, tras aplicar un 8 % a los excedentes del ejercicio pasado.



\* En millones de pesetas

# ALECOP

Esta Cooperativa de estudiantes, que emplea en la actualidad a cerca de 550 personas, presenta dos unidades de negocio bien diferenciadas: equipamientos didácticos técnicos e instalaciones eléctricas prefabricadas.

## Equipamiento didáctico

Los simuladores y entrenadores de Alecop, dirigidos a centros educativos que imparten Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato Técnico, y Formación Profesional, tienen una clara posición de liderazgo en el mercado nacional. Asimismo sus productos son bien conocidos en países como Chile, Uruguay, Argentina o Portugal.



## Instalaciones eléctricas

Sus productos se orientan principalmente al sector de gama blanca. Tiene una cuota de mercado próxima al 40 % y sus principales clientes son Fagor, Albilux, Mayc, Balay, Azkoym y Mercedes. Aunque tradicionalmente no ha tenido vocación exportadora el pasado año dio sus primeros pasos por el mercado europeo.

ALECOP obtuvo en 1991 el Registro de Empresa AENOR para ambas



## COOPERATIVA DE ESTUDIANTES

ALECOP, denominada inicialmente Actividad Laboral Escolar Cooperativa, nace impulsada por el Padre José María Arizmendiarieta en el seno de Eskola Politeknikoa. Su objetivo es doble: por un lado permitir a los alumnos de Eskola la financiación total o parcial de sus estudios mediante el trabajo, y por otro lado acercar a los estudiantes al mundo laboral, logrando una formación más integral.

Es por tanto una Cooperativa de estudiantes, que en la actualidad emplea a alumnos de Eskola Politeknikoa de Mondragón, Eteo de Oñati, Magisterio de Eskoriatza y Formación Profesional de Aretxabaleta. A lo largo de sus 28 años de historia han trabajado en ALECOP más de 5000 estudiantes.

ALECOP es asimismo una de las realizaciones más emblemáticas del cooperativismo de Mondragón y se ha convertido en un fenómeno objeto de estudio por los numerosos investigadores de nuestra "experiencia".

divisiones, lo que supone la homologación del sistema de calidad implantado en esta Cooperativa ubicada en Mondragón.

**VENTAS\*** 2.608 **EXPORTACION\*** 524 **PERSONAL** 275

\*en Mptas

Al 31-12-94

## ALKARGO

La Cooperativa ALKARGO es una de las empresas más veteranas de esta Agrupación, casi 30 años de antigüedad, empleaba en diciembre del pasado año a 46 personas y tiene su sede en el término municipal de Munguía, en Bizkaia.

Especialista en la fabricación de Transformadores de distribución, media potencia y encapsulados, ALKARGO fue la primera empresa en obtener la homologación de la Recomendación UNESA RU 5201 C a nivel

nacional, lo que le permitió acceder al suministro a todas las compañías eléctricas. En la actualidad ha logrado alcanzar una producción anual de transformadores que oscila entre las 1200 y 1400 unidades.

La industria, las compañías eléctricas y los instaladores eléctricos son los sectores consumidores de sus productos.

Entre sus realizaciones más emblemáticas figuran dos subestaciones correspondientes al tren de alta velocidad AVE Madrid-Sevilla.



### PASO A PASO

ALKARGO inició su actividad en 1966 con la fabricación de motores, para ampliar posteriormente su programa de producción con transformadores de distribución. En 1988 deja de fabricar motores y amplía su gama de transformadores, comenzando a fabricar transformadores secos encapsulados ese mismo año y de media potencia en 1990.

1991 fue un año aciago para la Cooperativa, ya que sufrió un incendio que causó cuantiosas pérdidas en sus instalaciones. Pero como no hay mal que por bien no venga, inició entonces un proceso de renovación de sus instalaciones y medios productivos en el que invirtió 300 millones de pesetas y que le proporcionó una moderna planta de producción.

Tratando de dar respuesta a las exigencias de un mercado tremendamente competitivo, en el que las compañías eléctricas demandan garantías de calidad, el pasado año puso en marcha una serie de medidas encaminadas a obtener a lo largo de este ejercicio el Certificado de Empresa ISO 9001.

VENTAS\*

751

EXPORTACION\*

24

PERSONAL

46

\*en Mptas

Al 31 -12 - 94

## COINALDE

Esta Cooperativa alavesa lleva 30 años desarrollando su actividad en un sector tan tradicional como es el de la trefilería. Goza de un buen posicionamiento en el mercado interior gracias a una tupida red comercial por todo el territorio español que permite un continuo contacto con sus clientes.



En relación a las exportaciones hay que señalar que COINALDE exporta sus productos a mercados europeos y esporádicamente a terceros países.

### El futuro

El futuro de COINALDE pasa por el desarrollo de nuevos productos en el sector de trefilería, más si cabe teniendo en cuenta el incremento en el uso de encofrados metálicos en la construcción y el de productos sustitutos en el embalaje, que conlleva una reducción

### 30 AÑOS EN EL ALAMBRE

La Cooperativa COINALDE fue fundada por ocho personas en 1965, siendo su primera actividad industrial la fabricación de puntas y alambre. No obstante, en 1975, tras la búsqueda de productos afines, se comienza con otra actividad derivada del alambre, como es la malla metálica. Asimismo, se desarrollan diferentes tipos de puntas destinadas al sector del embalaje de madera.

En la actualidad su catálogo está integrado por puntas, alambre y malla metálica, siendo los sectores consumidores de sus productos la construcción, la ferretería y el embalaje.

Se ubica en Vitoria y emplea a 40 personas.



gradual en la utilización de puntas por parte de estos dos sectores.

Otro de sus retos será hacer frente a la internacionalización. La obtención de la Certificación de Empresa de AENOR es uno de los objetivos de COINALDE, como requerimiento imprescindible para la venta de sus productos a los mercados exteriores.

**VENTAS\***

**641**

**EXPORTACION\***

**204**

**PERSONAL**

**40**

\*en Mptas

Al 31-12-94

## DANONA LITOGRAFIA

El reto histórico de esta cooperativa ha sido la calidad de sus trabajos, lo que le ha permitido consolidarse a lo largo de los años en el mercado industrial, desarrollando los catálogos de imagen y producto de las empresas más importantes.

Otro de sus productos más notables es la impresión de libros de arte, historia etc.. Además, en el campo publicitario posee una firme posición gracias a su servicio global, lo que le garantiza una alta fidelización de sus clientes.

Asimismo, ofrece una gran capacidad de reacción en plazos y servicio, lo que le permite situarse en los puestos punteros dentro de las empresas del sector.

### Exportación

El desarrollo de DANONA en los mercados exteriores ha evolucionado de forma positiva en los últimos años, representando en la actualidad sus exportaciones el 35 % de las ventas totales.

El mercado francés es el primer receptor de sus productos.

En estos momentos aborda una nueva fase de intenso



### COMUNICACION E IMAGEN IMPRESA

La ilusión y el entusiasmo de un grupo de 10 personas procedentes de la comarca de San Sebastián hace que en 1965 comience su actividad esta Cooperativa en el sector de las artes gráficas. En un principio se instalaron en Eibar, aunque tres años más tarde se traslada a Lezo, y en 1976 se ubica definitivamente en las actuales instalaciones de la localidad guipuzcoana de Oiartzun.

Emplea a 37 personas de cualificación profesional media-alta dentro de las empresas del sector y su actividad empresarial se centra en los procesos de diseño, preimpresión, impresión y manipulados finales (encuadernaciones), dando un servicio ágil e integral a todas las demandas de sus clientes.

desarrollo exportador conjuntamente con ELKAR.

VENTAS\*

449

EXPORTACION\*

151

PERSONAL

37

\*en Mptas

Al 31-12-94

## ELKAR

ELKAR ha estado integrada desde su fundación en 1967 en el Grupo Cooperativo Mondragón. Encuadrada desde sus inicios en el sector de las artes gráficas, su producción ha crecido de modo sostenido hasta nuestros días, aunque con mayor intensidad a lo largo de la década de los 80.



Sus productos, libros, folletos, revistas, carteles y productos gráficos en general, están destinados, a la banca, a las instituciones públicas y privadas, a las casas editoriales y a la industria en general.

Una de las características de su actividad es el alto grado de servicio al cliente, que junto a su experiencia en el sector y a la rapidez en la entrega de sus trabajos, son determinantes a la hora de conseguir cuotas en un mercado muy diversificado en el que la proximidad geográfica es un factor importante.

### Exportación

Los mercados exteriores, fundamentalmente el Reino Unido, absorben el 15 % de las ventas de ELKAR. En la actualidad, en consonancia con los objetivos del Plan Estratégico, trata de desarrollar las exportaciones

### UNA BUENA IMPRESION

ELKAR comenzó siendo una pequeña imprenta compuesta por 9 socios, pero su propio desarrollo y la atomización de la oferta, derivada de la desaparición de las grandes imprentas y su disgregación en unidades más pequeñas, le han hecho evolucionar hacia una imprenta de dimensión media que en la actualidad emplea a 34 personas.

Su actividad se orienta al sector de las artes gráficas en sus tres procesos: preimpresión, impresión y encuadernación.

Ubicada en pleno centro de Bilbao, uno de sus retos de futuro principales consiste en la adaptación de los medios de producción a la rápida evolución que están experimentando los procesos de preimpresión e impresión con la influencia de las nuevas tecnologías informáticas de autoedición.

conjuntamente con Litografía Danona, cooperativa integrada en su misma Agrupación.



**VENTAS\***

**488**

**EXPORTACION\***

**71**

**PERSONAL**

**34**

\*en Mptas

Al 31 -12 - 94

## OIARSO

La Cooperativa OIARSO es especialista en la fabricación y venta de material clínico desechable. Sus productos se orientan fundamentalmente al sector hospitalario, aunque también se incluyen entre sus clientes diversas Consejerías de Sanidad de diferentes Comunidades Autónomas.

Su catálogo de productos está integrado por bolsas de nutrición enteral y parenteral, espéculos vaginales, sondas nasogástricas, familias de infusión, transfusión y conectología, y un "kit" de prevención del SIDA para toxicómanos del que OIARSO ha sido hasta 1993 único fabricante.

### El mercado

Por lo que se refiere a su participación en el mercado exterior, indicar que dada su dimensión, es simbólica, salvo captaciones extraordinarias de bolsas parenterales y enterales en México, que han supuesto una posición de liderazgo coyuntural.

Situada en un sector con ausencia de empresas de mediana dimensión, en la que sólo tienen cabida las grandes multinacionales, con extensos catálogos y amplia presencia en los mercados, y la pequeña empresa especializada, que como OIARSO, aprovecha los nichos de mercado a los que



### MATERIAL CLINICO DESECHABLE

OIARSO se funda en 1979 y actúa en un principio como distribuidor de material desechable de una

firma italiana, y más tarde, de una firma polaca de instrumental médico quirúrgico. En 1982 comienza a fabricar productos sencillos como infusores, transfusores o alargaderas y un año más tarde inicia la fabricación de buretas y bolsas de nutrición enteral y parenteral, además de incorporar nuevos

productos para su comercialización.

El año 1990 marca un punto de inflexión en la coo-

operativa, al realizarse un redimensionamiento que orienta su actividad a la fabricación a terceros y a la exportación, frentes en vigor en la actualidad.

no llegan las multinacionales.

La cooperativa ubicada en Oiarzun tiene un reconocido prestigio en el mercado nacional a través de su marca BEXEN y en la actualidad trabaja junto con el CEIT y la UPV en un proyecto de desarrollo de un sensor invasivo para la medida de la presión arterial.

VENTAS\*

499

EXPORTACION\*

45

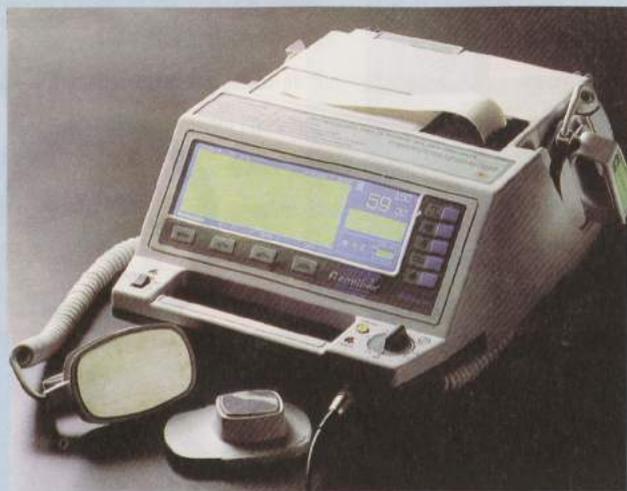
PERSONAL

31

\*en Mptas

Al 31-12-94

# OSATU



Es una de las Cooperativas más jóvenes de la Agrupación, -tiene 15 años de antigüedad-, emplea a 15 personas y tiene su sede en Berriz (Bizkaia). Especialista en el sector de la electromedicina, OSATU es el único fabricante nacional de electrocardiógrafos y desfibriladores, productos en los que tiene una cuota en el mercado nacional del 15 y el 20 % respectivamente.

## El mercado

Hasta hace poco el mercado natural del producto propio de OSATU era el nacional, si bien a partir de 1993, con el lanzamiento de su gama de desfibriladores "Reanibex-3" comenzó a exportar directamente tanto a países europeos como iberoamericanos.

## FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR

Su historia comienza en 1980, cuando se constituye, aunque su actividad se inicia un año más tarde con la fabricación y comercialización de equipos electromédicos en el campo de la cardiología.

Aunque en un principio fabricó bajo licencia, en 1983 comenzó a desarrollar productos con tecnología y diseño propios. Cuatro años más tarde, en 1987, obtiene la distribución en exclusiva de los productos de la firma japonesa Fukuda Denshi, lo que sin duda marca definitivamente su trayectoria empresarial.

En la actualidad OSATU es fabricante de producto con marca Bexen y distribuidor de Fukuda Denshi.



## Cientes

Sus productos están destinados a dos tipos de clientes bien diferenciados. Por un lado, a los servicios de salud de la sanidad pública (Insalud, Osakidetza, Instituto catalán de Salud...); y

por otro, a la sanidad privada (médicos particulares, gabinetes médicos, medicina de empresa, mutuas, primeros auxilios,...), si bien hay que señalar que OSATU siempre ha estado más vinculado al mercado de la medicina privada.

VENTAS\*

223

EXPORTACION\*

20

PERSONAL

15

\*en Mptas

Al 31-12-94

**FABRICA DE AUTOBUSES EN CHINA**



Este mismo año, el 27 de julio, se inauguró oficialmente en Tianjin la fábrica de autobuses que Irizar ha montado junto a la compañía de transportes Alsa y la empresa pública de fabricación de autobuses de la ciudad.

La nueva planta tendrá una capacidad de producción de 1000 autobuses/año. Irizar es responsable de la dirección y de la tecnología. Este acuerdo significa la primera implantación productiva de la Corporación en China. El día de la inauguración se presentó el primer autobús modelo Everest salido de la nueva empresa.

**LA BICICLETA DE ORBEA**

Orbea ha desarrollado un nuevo y revolucionario concepto de bicicleta con frenos de tambor, orquilla delantera y trasera de un sólo brazo, ruedas intercambiables...



**Los proyectos**

**DIKAR Y EL MERCADO AMERICANO**

Históricamente uno de los mercados más importantes para las armas de avancarga fabricadas por DIKAR ha sido el americano. A pesar de la elevada competencia -fabricantes italianos y americanos- la cooperativa de Bergara ha sabido mantener el tipo con una cuota del 25 % del mercado USA.



**EL COCHE ELECTRICO**

Nuestra División participa en colaboración con Iberdrola y Mondragón Eskola Politeknikoa en un ambicioso proyecto que consiste en la fabricación de un coche eléctrico. En estos momentos se está ultimando el diseño estético del vehículo cuyo primer prototipo estará listo para finales del mes de noviembre.

El futuro coche eléctrico tendrá una autonomía de entre 80 y 100 kilómetros, un volumen de carga de aproximadamente 500 kilos, un consumo entre cuatro y cinco veces inferior a los coches de gasolina, y en un principio se prevé que estos coches se dirijan a compañías con flotas de servicio de ámbito urbano (Telefónica, Iberdrola, Correos, mensajerías, ...).



NTASTICA  
A

En fin todo un vehículo de dos ruedas que la cooperativa de Mallabia ha desarrollado con tecnología propia y que saldrá al mercado próximamente.



ALKARGO Y AVE

Entre las realizaciones más emblemáticas de esta Cooperativa ubicada en Munguía, especialista en la fabricación de transformadores, figuran dos subestaciones correspondientes al tren de alta velocidad AVE Madrid-Sevilla.



MAQUINAS DE UROLA  
A JAPON

La Cooperativa UROLA ha tenido la habilidad de colocar sus máquinas, y consecuentemente su tecnología, en un mercado tan altamente competitivo como el japonés. Se trata de equipos para el soplado de envases plásticos, desarrollados con tecnología propia, que han sabido hacerse un hueco en el mercado nipón.

Transcurridos casi 4 años desde la entrega del primer suministro, el pasado año se facturaron equipos por valor de 160 millones de pesetas, una cifra que confirma la trayectoria ascendente de las tasas de exportación de UROLA a Japón.



e la **División**

LOS PREMIOS DE IRIZAR



La trayectoria empresarial de IRIZAR en los últimos años está siendo realmente exitosa. La evolución de sus ventas, exportaciones -en 1994 tuvo un incremento del 50 %, cuando el ejercicio anterior ya las había cuadruplicado-, y empleos -con la consolidación de 350 puestos de trabajo internos- así lo confirman.

Fruto de esta evolución, durante 1994 y lo que va de 1995, le han sido concedidos los siguientes premios:

Premio al Autobús del Año en Gran Bretaña, Premio al Autobús del Año en España, Premio a la Empresa guipuzcoana exportadora del año 1994, y Premio Príncipe Felipe a la excelencia empresarial en la especialidad de diseño industrial.

**José A. Etxeberria:** ¿Cuál es la salud económica y social de nuestra División?

En general, la posición competitiva de los negocios ha mejorado notablemente, alcanzando el conjunto de la División una muy buena rentabilidad. En el área de lo social estamos avanzando en el desarrollo de una cultura empresarial homogénea y una mayor interrelación.

**J.A.E.:** ¿Qué papel juega el Vicepresidente de la División?

Diseña las directrices estratégicas de la División, y dirige a los directores de Agrupación y de las Áreas Divisionales. Además, desarrolla su función como miembro del Consejo General de la Corporación.

**J.A.E.:** ¿Cuál es la función de los directores de Agrupación?

Definen las estrategias y objetivos de la Agrupación y controla su cumplimiento, dirige a los Gerentes, y optimiza y fortalece las áreas y técnicas empresariales comunes entre sus empresas.

**J.A.E.:** ¿Cómo se reparten los beneficios de las Cooperativas de una Agrupación? ¿Y en la División?

El 10 % de los resultados brutos se ceden a un fondo común (20 % en caso de pérdidas), repartiéndose el mismo, si es positivo, entre las Cooperativas de la Agrupación en función de su base computable.

En la División el porcentaje cedi-

# José Angel Etxeberria

Socio de IRIZAR



do es el 5 %.

**J.A.E.:** Teniendo en cuenta que en la División estamos incluidas Cooperativas que no tenemos intereses comunes de mercado-producto, ¿tenemos las mismas ventajas en la nueva organización que el resto que sí los tienen?

Debemos aprovechar y potenciar otras áreas empresariales comunes con sinergias en su gestión, como la tecnología, calidad, finanzas, etc., y apoyándonos en la fortaleza y desarrollo de la Corporación, alcan-

zar el dimensionamiento y posición competitiva adecuada en cada negocio.

**J.A.E.:** ¿Mi puesto de trabajo está más asegurado con esta organización sectorial de las Cooperativas?

En las actuales condiciones de evolución de la economía, la organización sectorial permite optimizar la fortaleza y capacidad competitiva y de desarrollo de la Corporación y Agrupaciones, y en consecuencia, constituye la mejor garantía de futuro como socios de la misma.

**J.A.E.:** ¿Cuál es la importancia de IRIZAR en esta División?

IRIZAR es la mayor Cooperativa de la División, con un gran potencial de desarrollo y proyección internacional. Debería ser base y soporte de la evolución y cohesión de la División.

**J.A.E.:** ¿Cuáles son las perspectivas de futuro de nuestra División?

La evolución de los negocios de la División y la cohesión alcanzada en el conjunto de la misma augura un futuro esperanzador. Sin embargo, es requisito básico para ello que todos los que trabajamos en la División aportemos nuestro mejor esfuerzo e ideas, e incrementemos continuamente nuestra preparación y logros.



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA

Las relaciones de estos profesionales con su entorno han sido dispares. Así, las comunicaciones que entregaban los alguaciles eran casi siempre temidas, y en el trato con los jóvenes se mezclaban el miedo y la aventura al tener que mantenerse, en no pocas ocasiones, fuera de su alcance. Por su parte los pregoneros levantaban siempre expectación, mientras los serenos, conocidos como nadie de la vida nocturna, contaban con el respeto generalizado.

## *“Aguazilak”*

Personajes tradicionales de la vida pública local, su nombramiento y destitución ha sido competencia de las corporaciones municipales. Los reglamentos de hace más de un siglo, como el de Tolosa de 1.859 detallan con gran precisión sus obligaciones sin referencia alguna a sus derechos.

*oportunamente, los desórdenes, riñas y alborotos de todo género sea en calles y plazas, sea en las tabernas y demás puestos”. Además estaban obligados a “vigilar que todos se comporten con la moderación propia de un pueblo culto, sin causar con las maneras y voces, molestias e incomodidades a los habitantes”.*

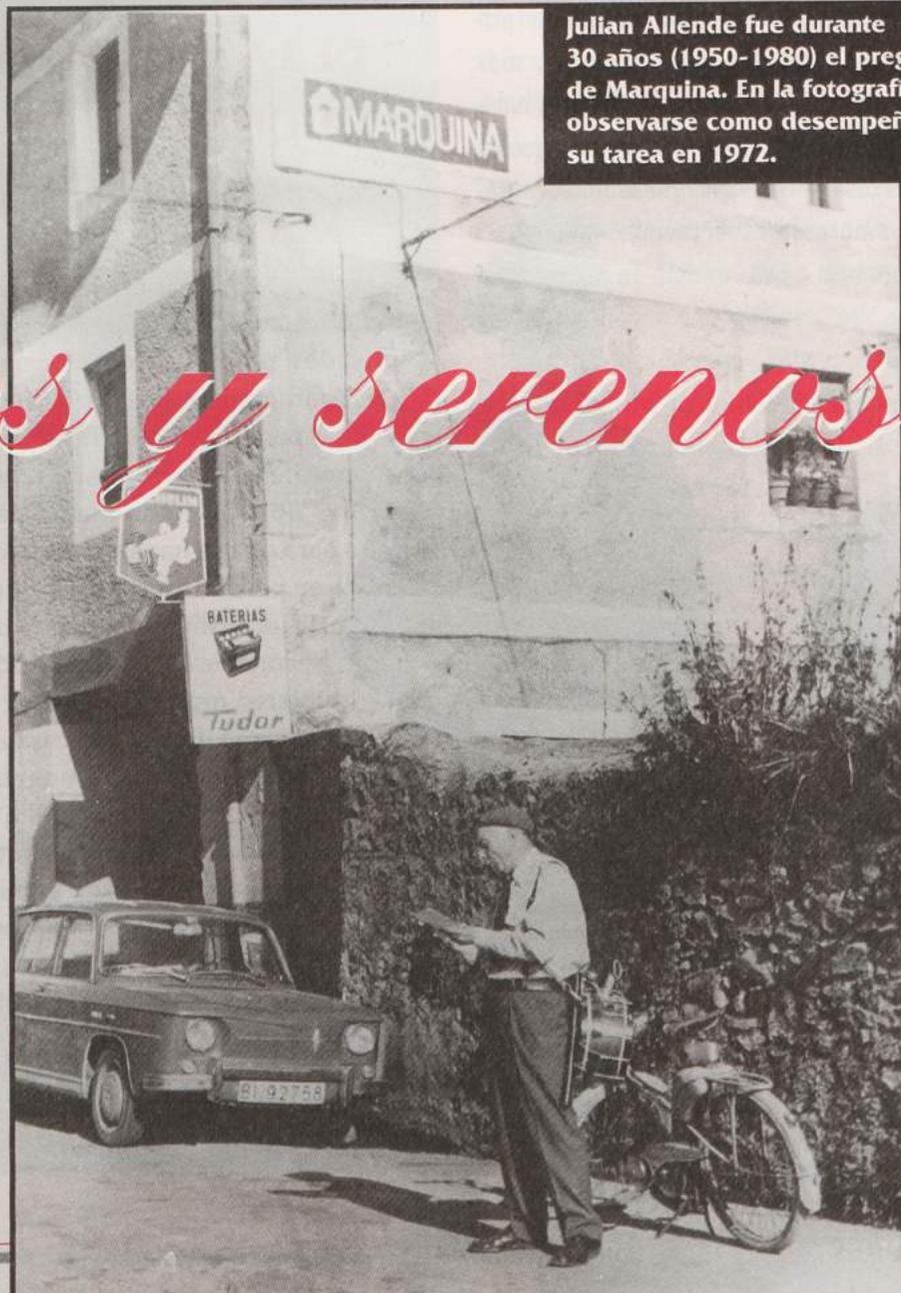
La vara de mimbre que portaban era un auxiliar valioso para conseguir estos objetivos.

También tenían que *“evitar que los niños menores de 15 años anden vagando por las calles y plazas después de toque de oraciones, así como el que durante el día se entretengan en juegos de chapas y naipes, ni de pelota en los*

*puntos que se hallen prohibidos, el que arrojen piedras griten y pidan en los bautizos”. Asimismo tenían que “recoger y poner en las respectivas escuelas a los niños y niñas que anden vagando por las calles en horas de clase”.*

Sus obligaciones también incluían desde pasar los avisos de convocatoria *“a ayuntamiento sea general o particular, asistir a la antesala durante sus celebración y hallarse prontos para todo lo que pueda ocurrir”,* hasta comunicar las citaciones a juicios, hacer que los barrenderos tengan constantemente limpios los lugares públicos así como evitar la postulación en calles y puertas de templos y casas.

**Julian Allende fue durante 30 años (1950-1980) el pregonero de Marquina. En la fotografía puede observarse como desempeñaba su tarea en 1972.**



# *Pregoneros y serenos*

Entre las mismas destacan que deben *“permanecer uno de ellos en las puertas de la casa del alcalde mientras esté en ella y a sus órdenes a todas horas del día deviendo hallarse otro en la antesala de la secretaria durante las horas de oficina”*(sic). También debían *“acompañarle en sus rondas de noche o pasarlas sin él diariamente como a aquél le convenga”.*

Los alguaciles debían *“proteger las personas y propiedades en todo lance y acontecimiento”* y *“evitar, acudiendo*

Se le prohibía ausentarse del pueblo sin el permiso del alcalde así como entrar *“en las tabernas, cafés y botellerías no siendo en el servicio de sus deberes”* (sic).

Su retribución, como casi en toda la administración local, era menor que la de otros profesionales de cualificación parecida y su declive se acentuó desde principios de siglo con la puesta en marcha de la guardia municipal.

## *Pregoneros*

Hasta épocas recientes el pregonero era el encargado de comunicar a los vecinos los acuerdos oficiales y otras informaciones de interés general, lo que hacía en voz alta y previo aviso mediante repiques de tambor. Su llegada (primero a pie, luego en bicicleta y más tarde en ciclomotor) a los lugares habituales donde “hacía el pregón” y que en el caso de Markina eran treinta, causaba notable expectación,

siendo habitualmente rodeado por los vecinos.

Cuando el pregonero iba a vocear un anuncio oficial el repique de tambor “arrarak” era más largo y vibrante y se quitaba la boina, lo que no ocurría en el caso de las ofertas comerciales que el anunciante debía pagar (patatas a tanto el kilo, venta de zapatos o fruta entre otros), así como con los avisos de la llegada de los titiriteros y de toda clase de pérdidas cuya devolución se

trataba de incentivar con el “se gratificará” final.

Nunca han estado bien retribuidos estos profesionales, siendo numerosas las quejas que se recogen en documentos del pasado, como la del pregonero algoibarrés que en 1895 pide una ayuda económica al ayuntamiento ante *“el escaso número de pregones que había en aquellas fechas y el aumento de la carestía de los artículos de primera necesidad”*.

Los pregoneros ejercían también

## ORDENANZAS MUNICIPALES DE ELGOIBAR 34ª ORDENANZA DE LA CAMPANA DE ORACION DE LA QUEDA, Y ORAS DE RECOGERSE

**L**a loable y necesaria disposición observada de ynmemorial tiempo aca de hacer señal para hacer oración por las necesidades, y para recojerse, y cortar el curso en las diversiones publicas combersaciones y juegos privados, pide particular atencion para que se continue, por tanto. Ordenaron que todos los días luego que se toque la campana de las Abemarias en la dicha Parroquial Matriz que es la ora del anoher, salga el Jurado con la Campanilla, y toque en todos los portales, y en medio del Arraval exortando en voz alta para que se haga oración por los difuntos, y por los que estan en pecado mortal para que salgan de su miserable estado; y en el mismo tiempo han de cesar las diversiones publicas, y recojerse a sus casas todas las mozas solteras, como no tubieren motivo justo para detenerse, y andar por las calles, y la campana de la queda se toque desde primero de Maio hasta fin de Septiembre a las nueve de la noche, y desde primero de Octubre, hasta fin de Abril a las ocho, y luego cesen las combersaciones, juegos, y entretenimientos privados y se cierren las tabernas, y paraxes publicos, y despues de dichas oras el Alcalde si encontrare jente ocasionada siendo hombres los tenga en prision dos días y se les saque de pena quinientos maravedís, y si son mozas solteras a sus Padres ó Amos les aperciva por la primera, y por la segunda les saque de pena mil maravedís. Y a los taverneros, y otros que admiten dichos concursos de jente se les saque por cada vez a mil maravedís.



Muchos pregoneros también eran Txistulares como Pedro Alberdi “María Hospitxalekua” de Eibar y Florencio Ansola “Txambelin” de Elgoibar fotografiados en Arrati el 18 de Setiembre de 1966.



**El placentino Martín Maiztegui "Piston" que era un alguacil muy popular que además ejercía entre otros oficios como conserje del Ayuntamiento y recaudador de arbitrios. (foto cedida por Ramiro)**

otros oficios en muchos casos al servicio de los ayuntamientos. La generalización de los bandos impresos y de la prensa les han afectado negativamente hasta el extremo de hacerlos desaparecer. En algunas ciudades europeas, como Londres, queda la figura honorífica del pregonero público.

## *Serenos*

El origen de los serenos obedece a la necesidad de proteger a las personas y

cosas durante la noche habiendo dependido tradicionalmente de las autoridades locales que ya regularon su funcionamiento de manera pormenorizada hace más de 150 años. Para acceder a este trabajo se exigía estrictas condiciones personales prohibiéndoseles "tener tienda o taberna" y debiendo depositar "cincuenta pesos para responder de las faltas que pudieran cometer en el desempeño de su cargo" (Reglamento Irún 1863).

Hace ciento treinta años su salario

era de ocho reales diarios abonándoseles además "doscientas veinte y un reales por el coste del aceite que consuma durante el año en la linterna". No tenía derecho a pensión de jubilación o retiro salvo que tuvieran que dejar el servicio "por herida causada a mano airada en acto de desempeño de sus obligaciones en cuyo caso se les podrá asignar hasta la tercera parte de su salario".

Los ayuntamientos proveían a cada sereno de capote, chuzo, farol, canana, gorra, pito y matraca para casos de incendio, así como en algunos casos de pistola. Debían anunciar "las horas y el estado de la atmósfera con voz clara en toda su demarcación empezando media hora después de que salieran a rondar". En muchos casos acompañaban estas informaciones con un "¡Ave María Purísima!".

Los reglamentos de la época eran muy precisos sobre lo que debían hacer cuando "advirtiesen que se halla abierta la puerta de alguna casa o ventana de alguna tienda o si recelasen que se estaba cometiendo algún robo o notasen incendio en algún edificio". También debían actuar "si sintiesen algunos ladridos de perros u otros gritos o ruidos extraordinarios que pudieran turbar el descanso de los vecinos". Asimismo debían evitar "que se viertan aguas a las calles" y "bajo ningún pretexto podían entrar en casa alguna no aun en la propia durante las horas de servicio excepto en los casos de incendio ni detenerse a conversar con gentes distrayéndose de su encargo especial que es el de vigilar su demarcación".

Hoy quedan muy pocos serenos, aunque en algunos casos, como en Valencia, han vuelto a entrar en servicio hasta sesenta con una función entre folclórica y de atención a los noctámbulos.

## Un recorte de periódico

Por 4 a 2 venció el Athletic al Deportivo de la Coruña en un domingo gris de la primavera de 1954, en San Mamés.

Era una tarde incierta que en la noche iba a llevar a los iniciadores de Ulgor hacia Madrid; allí se cocía todo. Se trataba de lograr que el Ministerio de Industria facilitara la autorización necesaria para poner en marcha cualquier empresa: en este caso lo mismo daba que fuese para crear una nueva fundición que para desarrollar la producción de aparatos electrodomésticos.

Bajo la cúpula pizarrosa y semiesférica -que soporta el ave fénix del edificio de la aseguradora que a guisa de mascarón de proa con reminiscencias de la "belle époque" afronta la bifurcación de las calles Alcalá y Gran Vía- se hallaba, entonces, la cafetería Dólar, lugar de los encuentros, hoy ocupada por un banco del Grupo BBV. El conspicuo y agabardinado enlace llegaba cada mediodía y cada tarde con aparente cansancio motivado por el esfuerzo negociador, para reclamar más dinero con el que convencer al funcionario que debería poner en curso el papel verde: N.I. (Nueva Industria).

Así, frente a la barra circular, se llegaron a negociar las 100.000 pesetas -que hoy serían 4 millones- por cada una de las ansiadas autorizaciones. Y en tres días, de pocos resultados y decepcionante gestión, se zanjó la espera: no se compraría una autorización que sólo se iba a lograr "si se alimentaba mejor a los perros" al decir del cauto y prosaico personaje.

Después se diseñó un plan de viabilidad de carácter casi prehistórico, pionero y de entonces, para avanzar hacia el Ministerio de Trabajo y las Cajas de Ahorro la idea de crear una empresa social -quedaba aún lejos si sería cooperativa- para propiciar la voluntad de unos supuestos valedores.

Pero los caminos se cerraban y las ideas lógicas no servían para más. Al objetivo,

cuyo itinerario se interrumpía, se le llamó "operación núcleo negro", proyectando con cierto apego aventurero un mensaje críptico, aun en las catacumbas de este incipiente proyecto.

Fue ya en setiembre de 1955 cuando en la prensa local apareció una noticia humilde, de 10 x 6 cms.. Un veterano "atxabal-tarra", Máximo Otalora, deseaba traspasar su negocio de fabricación de "aparatos domésticos" que tenía instalado en Vitoria. Las primeras evaluaciones fueron técnicas. Renglón a renglón se estableció la lista de precios de la maquinaria y las instalaciones; el edificio, en ruinas, lo tenía alquilado en la calle Comandante Izarduy nº 5. Pero al final el pragmatismo se impuso y, sin mirar el coste del inmovilizado, la negociación se cerró tasando el traspaso en 400.000 pesetas. Era el 20 de octubre de 1955. El día 2 de noviembre se hacían cargo de esa empresa Luis Usatorre (q.e.p.d.), Jesús Bengoa y José Cruz Etxebarria (q.e.p.d.),

El hornillo de Otalora pasó a ser TAGOR; y de ahí a Mondragón se vino el 12 de noviembre del siguiente año. Había comenzado la aventura en la cota cero, de la que en estos días nos hemos alejado 40 años en el tiempo.

## Tres generaciones de derechos humanos

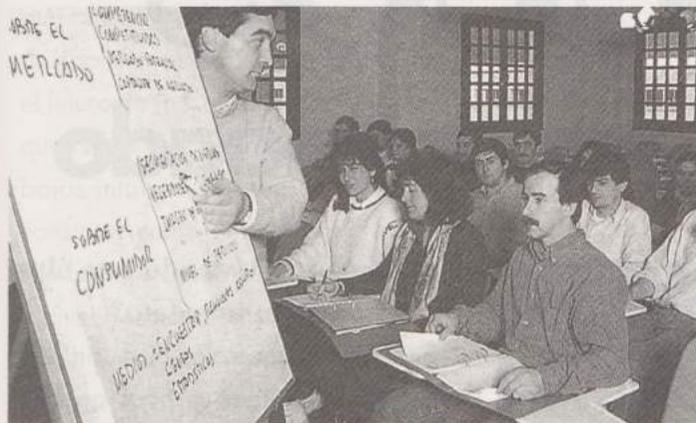
Tras un prólogo sobre la Historia Interminable de Michael Ende en el que Adela Cortina equipara el Reino de la Fantasía con el reino moral, ya al adentrarse en su libro La Ética de la Sociedad Civil, establece un repertorio de derechos humanos agrupándolos en tres generaciones.

Según esta autora pertenecerían a la "primera generación" los derechos civiles y políticos, que sacó a la luz fundamentalmente el liberalismo, y que consisten ante todo en el derecho de toda persona a la vida, a pensar y expresarse libremente, a

# BEGI BELARRI

por Uribe

reunirse con quienes desee y a desplazarse por donde lo estime oportuno, a participar en la legislación de su propia comunidad política, sea por el procedimiento directo o indirecto. En suma, a ejercer aquellos derechos a los que se ha denominado también "libertades" y cuyo respeto constituye la piedra angular de un estado de derecho y, por



supuesto, de una sociedad abierta.

La "segunda generación de derechos" sería la de los derechos económicos, sociales y culturales, cuyo descubrimiento fue tarea ante todo de los movimientos socialistas. Se trataba de dotar de un apoyo real a las libertades, porque sin alimentación suficiente, sin casa y abrigo, sin medios para acceder a la cultura, sin protección ante la enfermedad, la ancianidad, la jubilación o el desempleo, es pura hipocresía decir a una persona que es libre.

Y es la "tercera generación", el derecho que toda persona tiene de nacer y vivir en un medio ambiente sano, no contaminado de polución y de ruido, como ocurre usualmente, y el derecho a nacer y vivir en una sociedad en paz.

Estas tres generaciones son expresión de aquellos requisitos sin los que una persona mal puede llevar una vida digna y desarrollar sus proyectos de felicidad.

El próximo número de TU-LANKIDE va a tratar, monográficamente, sobre el Estado de Bienestar, y hemos creído que valía la pena adelantar lo que son los Derechos Humanos, algo distinto, porque trascienden de lo que genéricamente se llaman Presta-

ciones Sociales, como manifestación concreta del Estado de Bienestar.

## SAIOLAN: simiente de promoción de empleo

Ya son 24 proyectos, de los que 16 se han concretado en empresas con vida propia y otros 8 han constituido estudios y desarrollos de cierta envergadura para diversificar las actividades de empresas investigando nuevos productos que incorporar a su catálogo.

SAIOLAN desea "...contribuir a la creación de empleo ... educando a nuevos emprendedores a desarrollar la capacidad necesaria para poder transformar una oportunidad de negocio en una empresa...".

Esta es una entidad, constituida en el seno de Eskola Politeknikoa hace 10 años, y cuya actividad expresada al definir su misión encaja plenamente en los postulados de origen del cooperativismo que infundió Arizmendiarieta.

El modelo de promoción empresarial que viene desarrollando SAIOLAN es otro cauce perfectamente válido. Su ubicación en Eskola le dota de esa inercia enseñante, recibida en las aulas de la teoría, y la práctica para aprender, que luego hay que aplicar al trabajo generando valor añadido en el mercado frente a la competencia.

Caja Laboral, desde 1987, dirige cierto ahorro, llamado "capital-semilla", hacia los promotores de SAIOLAN en condiciones de interés bonificado, y los proyectos, previamente contrastados técnicamente y en su circunstancia mercadotécnica, van saliendo a la vida empresarial abiertos como brotes recién nacidos de empresa prometedores.

En el grupo cooperativo no es seguro que

le demos la importancia que esta meritoria idea tiene y que en otras latitudes le dan. Se observa que el edificio de talleres de Eskola va siendo ocupado por las empresas aun en cierto estado embrionario -llaman "nido" en el Parque Tecnológico de Zamudio a los edificios construidos con esta finalidad- y su maduración y crecimiento en los empleos y en sus cifras de negocio requerirán que pudieran, las empresas mejor dispuestas, "anidar" en unos pabellones que se construyeran con este fin.

Los presupuestos de 1994 han llegado a la cifra de 124 millones de pesetas. Las ayudas recibidas de la Administración Pública -Gobierno (73 Ms), Diputación de Guipúzcoa (30 Ms), Diputación de Alaba (2 Ms), representan el 80% de los ingresos y el resto, en gran parte, llega por la prestación de servicios que, en pequeña escala, comprensibles por otra parte, realiza SAIOLAN hacia terceros.

Hay muchas formas para intentar la tarea de crear nuevas empresas, todas ellas complejas y arriesgadas.

Esta de SAIOLAN, rodeada por la Eskola e Ikerlan y a las faldas de Olandixo (Caja Laboral, MCC, Lagun-Aro y LKS), aparece como una respuesta genuina a ese ingente esfuerzo que la Unión Europea ha emprendido para engrosar la creación de empleos y que dentro de MCC ya existe con una gran experiencia probablemente necesitada de encarar una segunda fase de mayor compromiso y dinamización.

La Comisión Europea ha denominado "nuevos yacimientos de empleo" a las iniciativas locales que en número de 17 desgran desde "servicios a domicilio" hasta el "control de la contaminación", porque considera que estas necesidades no se hallan satisfechas. En SAIOLAN, o a través suyo, cabe que se pueda orientar, si no un yacimiento, al menos una veta de nuestra pequeña mina. □

# JAVIER MONGELOS

## Crónica de un relevo anunciado



**EL PASADO MES DE SETIEMBRE JAVIER MONGELOS CONCLUYO SU MANDATO AL FRENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA. A PARTIR DE ESTE MES, COMO ESTABA ANUNCIADO, ANTONIO CANCELO OCUPARA EL SILLON DE LA PRESIDENCIA. ESTAS SON ALGUNAS DE LAS IMPRESIONES VITALES DE JAVIER MONGELOS DESPUÉS DE 33 AÑOS DEDICADOS EN "CUERPO Y ALMA" A LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON.**

**¿Cómo estás viviendo esta última etapa de tu mandato?**

En términos generales bien, sin precipitaciones. Quizás un poco agobiado porque quisiera dejar todo perfectamente ordenado antes del 30 de setiembre. De todas formas tampoco es que después del 30 de setiembre yo me vaya a países lejanos. Voy a seguir estando, en la medida que haga falta, a disposición de la Corporación.

**Y anímicamente ¿te ha afectado?**

No, al menos hasta ahora. El tema del relevo está planteado hace tiempo, y por tanto lo tengo convenientemente asumido. Además creo que es enteramente correcto. Eso sí, en mi opinión hay que separar el aspecto jubilación del aspecto relevo. A los 65 años, de una forma o de otra, el relevo es absolutamente correcto ya que la labor del ejecutivo conlleva mucho trabajo, que muchas veces no se percibe, de presencia en muchas mesas, de relaciones, de negociaciones, de tirar de un carro, que al final inevitablemente desgasta.

**¡Vaya un canto de alabanza a nuestros directivos!**

Sinceramente creo que su labor no se

La situación social siempre está un poco en función de la evolución económica de la pro...

aprecia en todo su valor. Yo precisamente ahora he tenido que hacer, al margen de las gestiones del día a día, un listado de tareas: las instituciones en las que participamos, las mesas donde estamos, las negociaciones pendientes... Y son actividades que hay que abordar suficientemente preparados porque está en juego la imagen y el futuro de la Corporación. Son temas que no se ven, eso que llamamos trabajos intangibles, que no se pueden constatar como otras cosas pero que son básicos desde el punto de vista de planteamientos futuros.

**Sí, pero ése es el eterno problema de los trabajos intangibles, muy difíciles de valorar.**

Sí. Creo que al ejecutivo se le valora fundamentalmente por sus resultados y objetivos a corto plazo, y sin quitarle importancia a ello, el directivo está realizando una acción paralela con proyección de futuro de importancia básica que no se suele percibir.

Ahora, en el actual Modelo Corporativo, se puede alcanzar un adecuado equilibrio entre las gestiones del corto y el largo plazo para conseguir que nuestro grupo empresarial tenga alternativas reales en el mercado mundial.

**Javier, y eso de tener que abandonar a los 65 años, con una capacidad y experiencia probada ¿No te parece absurdo?**

Antes te decía que los 65 años es una buena edad

para dejar determinadas funciones de carácter ejecutivo. Yo creo que ahí se debe producir un proceso de relevo. Por eso distinguía el relevo de la jubilación. De cualquier modo pienso que el prescindir de forma radical de unas capacidades profesionales es un despilfarro enorme de fuerzas y de conocimientos que serían utilizables para el buen fin de la Corporación. De hecho tengo que decir que yo estoy teniendo otras presiones de fuera de la Corporación para hacer otras cosas. De la misma manera que cuando un socio se jubila tratamos de que deje su capital en la Cooperativa, -y hemos inventado los socios inactivos para ello-, también deberíamos reflexionar para utilizar ese capital intangible que se lleva cuando se jubila.

Quizá

yo no sea el más indicado para hacer esta reflexión por la circunstancia en la que me encuentro, pero habrá que reflexionar.

**¿Y quién tiene que hacer esa reflexión?**

La propia institución a través de sus órganos de gobierno y dirección, es quien tiene que decidir si le interesa seguir contando con determinadas personas. Y tiene que reflexionar seriamente, ya que no se pueden despilfarrar capacidades humanas que generen descapitalizaciones tan importantes como las del propio capital. Y repito, siempre en función de los intereses de la institución.

**Han sido cerca de 6 años en la presidencia. Supongo que estarás satisfecho con el trabajo realizado. ¿Ha salido todo según habíais previsto?**

En términos generales he de decir que sí. Tampoco es que lo que se había previsto en un primer momento lo hayamos llevado a cabo al pie de la letra, la vida te va dando de alguna manera una serie de retroinformaciones que te obligan a amoldarte

**Cooperativa. Yo diría que hoy, aquí y ahora, la situación es razonablemente correcta.**

a las nuevas circunstancias. Los planes iniciales han tenido ligeras variaciones, y es que ni la competencia evoluciona igual, ni la política económica es la misma, ni los negocios se comportan de la misma manera. Pero en terminos generales el proyecto que teníamos entre manos y que fue el que se aprobó en el congreso es el que hemos desarrollado.

### **Antes de abordar este proyecto de reestructuración sectorial ¿eras consciente de las dificultades que conllevaba?**

Cuando te ponen ante un reto, y aquel lo era, no te haces un planteamiento de las dificultades o facilidades que te vas a encontrar. Tienes una especie de niebla muy tupida que te impide ver el horizonte. Aquello fue un mandato que surgió del congreso, organo máximo del grupo, y entonces el Consejo General se tenía que enfrentar con esa situación. Me encargaron la labor de liderar el proyecto y yo puse la condición de tener un equipo a mi lado, porque esto no es un trabajo de uno, sino de todo un equipo.

### **El camino no ha sido fácil ¿verdad?**

Efectivamente, todos los cambios generan inseguridad, sobre todo los organizativos, y más partiendo de situaciones consolidadas. Sabíamos que había que buscar una especie de soluciones a la carta para cada cooperativa, que partía de situaciones muy diferentes. Eramos conscientes de que iba a haber dificultades, pero ahora con la perspectiva de los años transcurridos te das cuenta de que son dificultades normales, surgen siempre que te encuentras ante cambios radicales del entorno económico y competitivo. A

algunos nos dieron la responsabilidad de proyectar el futuro de nuestras cooperativas y nuestra obligación fue planear lo que creíamos que había que hacer para que el futuro siguiera siendo válido para nosotros.

### **Lo cierto es que MCC es ya un proyecto consolidado. ¿Y ahora?**

El proceso no se acaba nunca. Yo siempre recuerdo una frase de Don Jose María que nos decía que nuestra obligación es estar siempre en situación constituyente, nunca en situación constituida, ya que ésta segunda suele ser muy poco flexible y muy dada al conservadurismo.



Habrà que seguir en consecuencia avanzando y adaptando el proyecto a las nuevas situaciones. En esta etapa se ha dado un avance que habrá que consolidarlo.

Hoy la Corporación es un conjunto de empresas avanzadas desde el punto de vista sociológico y de distribución de la riqueza, pero tenemos que hacer que las empresas sean rentables en un medio económico, que es el que nos

viene dado. Cuando ese medio económico evoluciona no tienes otra alternativa que la adaptación para seguir siendo empresa y seguir generando riqueza. No hay otra opción

### **Javier, con la mano en el corazón, ¿cuál es la salud -económica y social- de nuestras cooperativas?**

La situación social siempre está un poco en función de la evolución económica de la propia cooperativa. Yo diría que hoy, aquí y ahora, la situación es razonablemente correcta. Las posibles alarmas que podieron surgir en su día por los cambios que se estaban planteando, y que generaron cier-

ta inseguridad, ya se han superado.

Y desde el punto de vista económico, la situación también es razonable. Pero claro, yo recuerdo que en el 92 y 93 hemos tenido que amortizar negocios, recuperar situaciones de desempleo que la Corporación no había vivido antes... Todo ello se ha superado y la situación al día de hoy es aceptable. ¡Pero atención a los ciclos económicos!

**Si conseguimos tener negocios competitivos garantizaremos la supervivencia d**

## Desafíos

### Con la perspectiva que da tu experiencia, ¿cuáles son los retos principales de MCC de cara al futuro?

El gran reto es el de la competitividad. Si conseguimos tener negocios competitivos garantizaremos la supervivencia de nuestras empresas, crearemos empleo y consiguientemente riqueza para el país.

Otro reto es el de la internacionalización, que no es sólo exportar - aunque este año llegaremos al 39 % de las ventas totales - sino que supone que tenemos que ir a producir fuera, porque nuestros clientes nos lo van a exigir. El no internacionalizarse va a suponer el hecho de perder capacidad competitiva y consiguientemente perder los puestos de trabajo aquí. En la medida que nos internacionalicemos, no sólo podremos mantener los que tenemos, sino incluso crear nuevos puestos.

### Pero la internacionalización requerirá de formación intensiva de nuestra gente

Ese es otro de los retos: generar capacidad en recursos humanos, gente debidamente preparada para hacer frente a estas necesidades que se nos plantean de cara al futuro.

Bueno, lo cierto es que históricamente hemos sabido dar respuesta a estas situaciones. De hecho en el principio y origen de todo el Grupo Cooperativo hay una Escuela Politécnica, no por casualidad, sino simplemente porque Don Jose Maria tenía las ideas claras: o se tienen recursos humanos con formación suficiente y capacidad de gestión adecuada o de lo contrario

estamos destinados al fracaso. La atención al reciclaje continuo de los conocimientos de nuestros equipos humanos es un tema fundamental de cara al futuro, porque de ahí surgirá luego la capacidad tecnológica, la capacidad de desarrollo, la capacidad de generación de medios financieros, la capacidad de generación de mercados y de nuevas clientelas, la capacidad de gestión, en una palabra. Históricamente lo hemos hecho razonablemente bien, pero ahora hay que dar un salto cuantitativo importante, y cada vez más, el recurso más escaso va a ser el de equipos directivos.

### ¿Más retos?

Haciendo una análisis de puertas adentro, diría que tenemos que mejorar de forma muy importante todo lo que es comunicación interna. Y en ese aspecto los cuadros directivos, que son los que está teniendo una vivencia cercana del día a día en sus negocios, tienen que participar mucho más decididamente. Hoy el cuerpo social tiene preguntas que a veces se quedan sin contestar. Normalmente la comunicación en nuestras cooperativas ha estado muy en mano de los órganos sociales, que tienen que seguir con su labor, pero hay que incorporar al ejecutivo. La comunicación tiene que mejorar sustancialmente, en los dos sentidos.

### Los primeros en concienciarse tendrán que ser los propios ejecutivos

Pero es que dentro del concepto gestión y dirección, el tema de la comunicación es vital. Además, otro aspecto derivado de la comunicación es el liderazgo. Y nuestros directivos deben mantenerlo a base de trabajo, buen

hacer y consecución de los objetivos. Tenemos un elenco directivo que si en alguna cosa se distingue es por su profesionalidad, entrega y honestidad. Si a ello añadimos la capacidad para transmitir ilusión ante las grandes oportunidades que tenemos, el liderazgo será un hecho.

Nuestra capacidad de autocrítica, si se administra con mesura, debe ser un elemento positivo para alcanzar el proyecto empresarial. Sería poco inteligente llegar a posiciones extremas que tiendan hacia un masoquismo que desaliente a todos y que la evolución histórica de la Corporación no lo justificaría. En términos generales las cosas se están haciendo bien. Hay que ser autocríticos, pero también tenemos que saber valorar correctamente las cosas que hacemos bien.

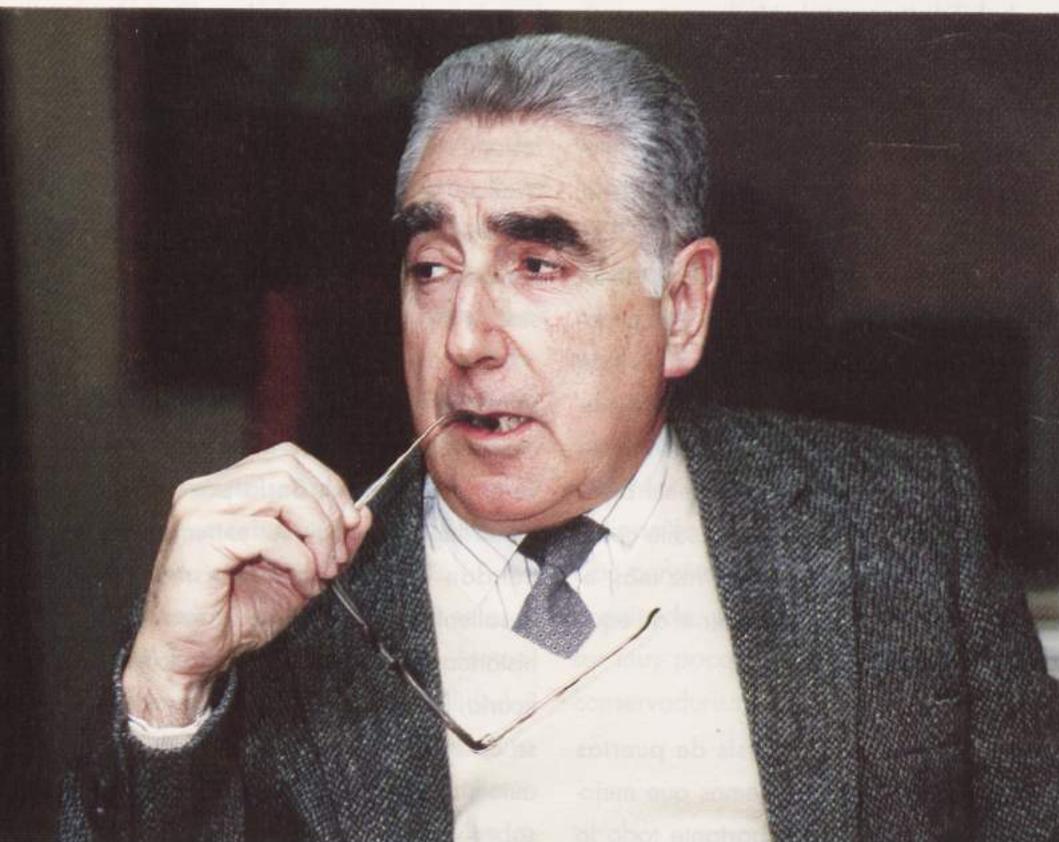
### Ese es otro de nuestros defectos, no saber reconocer el trabajo bien hecho.

Sí, así es. Pero eso nos pasa incluso a nivel personal. De hecho los pequeños reconocimientos son motivo de grandes satisfacciones. Y en ese sentido podemos pecar de ser algo rudos. Sin embargo, cuando las cosas no van bien sí sabemos reprender. Hay que hacer ambas cosas.

## La Sociedad de Cartera

### La salida a Bolsa de MCC ha sido otro de los proyectos que ha cuajado durante tus años en la presidencia. ¿Qué ventajas tiene esta alternativa de inversión para las cooperativas?

Las cooperativas siempre han tenido un punto débil en comparación con las



sociedades anónimas. Las SA tienen la posibilidad de salir al mercado de capitales mientras que nosotros la única opción que teníamos desde el punto de vista de la financiación era la aportación de los socios y el Cash Flow que generábamos.

En este momento y con la nueva Ley de Cooperativas de Euskadi se ha generado una nueva figura, la de las Participaciones Especiales, que da la opción de que una cooperativa emita participaciones patrimoniales que forman parte de los capitales propios para que suscriban inversores privados a través de la sociedad de cartera.

La característica fundamental es que la cooperativa sigue manteniendo el poder en la asamblea de socios-trabajadores y en vez de recurrir al crédito bancario, que tiene un coste, le viene una aportación de capital sin coste. Es una solución suficientemente correcta y así lo han entendido los socios. Se trata de un instrumento para el reforzamiento del equilibrio patrimonial de

las cooperativas.

### **¿Qué recomendaciones has hecho al nuevo Presidente, Antonio Cancelo?**

Ninguna en particular. Hemos hecho un proceso de relevo natural y en los últimos seis meses ya hemos trabajado juntos. Cuando han surgido temas los hemos hablado y debatido, hemos analizado pros y contras y hemos llegado a conclusiones. Mi aportación consiste en darle mi opinión. Además, la etapa que se inicia ahora es una etapa diferente a la anterior, más de consolidación.

Por otro lado Antonio Cancelo es un hombre con experiencia más que suficiente y de saber hacer demostrado en su trayectoria empresarial como para poder asegurar que su etapa de mandato será sin duda exitosa para la Corporación.

### **En adelante, ¿cuáles serán tus principales ocupaciones?**

Seguiré con la presidencia de Ascorp el tiempo que crea oportuno la institu-

ción. Además en el mes de junio me nombraron miembro del Consejo de Administración de TENEO, un holding desgajado del antiguo INI donde están las empresas que van bien. Pienso que hay unas importantes posibilidades de colaboración entre TENEO y la Corporación que tendríamos que desarrollar. Espero poco a poco ir haciendo de eslabón, de cordón umbilical entre dos grupos que entiendo que es bueno que se apoyen de cara al futuro.

Y al día de hoy de temas que todavía están pendientes prefiero no comentar porque no hay nada concreto.

### **Micrófono abierto. ¿Algo que comentar?**

He dicho muchas veces que como otros muchos me he entregado en cuerpo y alma al hecho cooperativo. Han sido 33 años en el Grupo y no me arrepiento de haber estado aquí. Además creo que he tenido la suerte de ser condecorado con responsabilidades que nunca hubiera esperado. Soy una persona activa y ahora cuando me dicen que voy a descansar yo digo que no estoy cansado.

Soy consciente de que a veces he podido molestar u ofender a mis colaboradores. Desde luego, eso nunca ha estado en mi ánimo y ni lo he elevado al terreno personal. He tratado de ser exigente conmigo mismo y con los demás. Por tanto sólo quiero agradecer la confianza que se ha depositado en mi y la colaboración que siempre he encontrado en todos, personas y órganos de gobierno y dirección. Como se suele decir, cada uno lleva el alma en su almarío y el mío siempre tendrá un sitio especial para nuestra Experiencia Cooperativa. 

Con motivo de su participación en unas jornadas internacionales sobre Economía Solidaria celebradas en Santafé de Bogotá (Colombia), Jesús Larrañaga describe la difícil situación económica de este país andino y afirma que su futuro pasa por impulsar la creación de actividades y empresas de alto valor añadido.



La Avenida Jiménez, una de las más céntricas de Bogotá, capital de Colombia.

# La encrucijada colombiana

Jesús Larrañaga

Grupos de pensadores y analistas de la sociedad iberoamericana pronostican la inviabilidad de la filosofía y la praxis neoliberal para la solución de los problemas de Iberoamérica. Luis Francisco VERANO, autor de un documento que trata de este tema, no tiene duda alguna de que Iberoamericana no va a salvarse por el camino neoliberal. Para mantener esta

tesis acude a las cifras de población de los países iberoamericanos que rondan los 450 millones, pero de ellos 200 son pobres y 60 miserables. Dura estampa que, en su opinión, no lleva camino de resolverse ya que la economía liberal, con las riendas del Estado sueltas, viaja lanzada hacia la conquista del mercado con marginación social progresiva. El resultado es la formación de guetos inmensos de pobreza encaramados en los alrededores de las ciudades que for-

man parte del paisaje social y humano. Son los pobres que, anudados en espiral, se empobrecen aún más. De padres pobres aprenden los hijos a ser pobres o asesinos enrolados en las milicias juveniles que buscan el salario de la muerte como una forma de trabajo.

La opción chilena es el paradigma de los países iberoamericanos, Colombia sigue el ejemplo chileno y se adhiere a la filosofía de la desregulación, siguiendo los mandamientos del Fondo

Monetario Internacional que pregona la transferencia de los factores productivos y de protección social al mercado, El Estado, en consecuencia, achatará el aparato burocrático, privatizará empresas y transferirá al mercado la salud, la educación la seguridad social y los servicios públicos.

Mi relator alude a la Ley 100 que establece el cambio de modelo en un intento de dejar jugar al mercado en la resolución de los problemas relativos al campo de la salud y la seguridad social. El intento, a los ojos de Luis Francisco VERANO, es un intento de pura escuela neoliberal que puede marginar aún más; pero no todos coinciden con esta opinión, ya que la fórmula burocrática del Estado es

ineficiente y la fórmula estatal para los que ya están instalados, y la privada para las nuevas contrataciones, parece que está favoreciendo la dinámica hacia un mejor servicio a la puesta en competitividad comparada a las instituciones públicas y privadas. Y, para completar el juego liberal, es patente el desarme social, en opinión del Dr. Verano, ya que el gobierno Gaviria con la Ley 50 flexibiliza el campo labo-

bien al capital y mal al pueblo, porque el problema no es de recursos sino de corrupción.

## Fundamentos de la Economía Solidaria

En las jornadas internacionales sobre Economía Solidaria celebradas en mayo en Santafé de Bogotá, se magni-



**“Un país que quiera ser competitivo tiene que generar cadenas de valor añadido que incorporen desde investigación de mercado, investigación científica, desarrollo de productos, etc.”.**

ral mediante contratos de temporalidad repetida, esto es, contratos a términos, con lo que la mano de obra es un factor proporcional a los vaivenes del mercado, y no un valor fijo e indefinido.

Podemos estar en vísperas de la explotación más tremenda, al conjuro de la magia de la competitividad. Lo ideal para la filosofía neoliberal es la “maquila mexicana”, el gran negocio de los Estados Unidos.

En Iberoamérica, anota mi relator, la situación social es que el 80% de las personas están fuera del sistema formal. Los datos de desempleo son pura filfa, ya que lo que abunda es el trabajo informal y esto está fuera de todo control estadístico. En suma, en la política colombiana gana el eje capital-empresa-gobierno y pierde la parte sindical. En Colombia siempre ha ido

fica la filosofía solidaria y se cree que es la única que pueda enfrentarse con la economía liberal. Se parte de la realidad de unos números que revelan la impotencia de la solución neoliberal y la insuperabilidad sólo por la vía del crecimiento y de la competitividad.

Los principios de la economía solidaria son los conocidos que están inscritos dentro de la ideología cooperativa o de autogestión. No hay en el planteamiento novedad conceptual y metodología distinta de las ya conocidas, sino la convicción que, a través de la necesidad, cabe movilizar a la sociedad hacia otro modelo en el que se dé la supremacía del trabajo sobre el capital, la propiedad social de los medios y la autogestión como forma superior de participación.

Cómo movilizar realmente a la socie-

dad hacia estos valores es el gran problema ya que, conceptualmente, los principios de la economía solidaria son más nobles -pero no necesariamente más acordes o dinamizadores- de una sociedad que ha hecho del consumo y del poder valores míticos y referencia a conquistar. De ahí que entremos en una contradicción entre deseos nobles y realidad humana no tan proclive hacia estos valores, al menos de forma per-

### Vista general del puerto y la ciudad de Cartagena (Colombia).



sonalizada. De hecho, la filosofía capitalista tiene una dinámica tan fecunda que obliga al poder político a refrenar su potencial de crecimiento por sus efectos en la marginación en los países en vías de desarrollo. Pero no sólo es problema de los países subdesarrollados, sino que emerge en los países desarrollados con los graves problemas de desempleo que va adquiriendo carácter estructural y de difícil solución, tan sólo con la receta de la competitividad y el crecimiento.

Viejo dilema en el que, históricamente, ha ganado la batalla la opción capitalista, yendo a remolque reactivamente otras formas de economía más solidaria y social.

El propio senado colombiano ha lanzado una propuesta sobre el Plan Nacional de Desarrollo denominado el

“Salto Social”, inspirado básicamente en la economía solidaria y humanista en búsqueda del nuevo hombre colombiano, de una nueva sociedad capaz de autoimpulsar la economía basada en la visión humanista de la superioridad del trabajo. A pesar de que el lenguaje y las intenciones son de lo más bello, no está nada claro que una proclamación política sea capaz de alumbra una economía solidaria con poder contrapesador de la economía capitalista. El peligro de los manifiestos tan voluntaristamente redactados está en que no sean realistas, pero no obsta para buscar nuevos caminos con los que dar salida a un mundo marginado que no encuentra alternativa por el camino convencional. Hay que advertir que este país tendría, seguramente, muchísima más capacidad de crecimiento a través de la fórmula de desarrollo capitalista si lograra las condiciones de paz básicas para atraer un capital que se siente remiso a incorporarse a un pueblo fracturado e inseguro.

## Cadena corta frente a cadena larga

La economía solidaria que hemos apreciado en Colombia en forma de cooperativas de crédito, mutuas y seguros, responde al concepto de cadena económica corta, esto es: que no añada más valor que la pura intermediación sin la formación de plataformas de competitividad estratégica. Lo explicaremos.

Por ejemplo, actividades de cadena corta son las cooperativas de crédito que recolectan el ahorro y lo conceden en forma de crédito en general para la mejora del hábitat humano: la compra

de productos para casa, la propia casa, acciones de hábitat humano más que en plataformas de desarrollo tecnológico y transformador.

Pero, sin embargo, un país que quiera ser competitivo tiene que generar unas estructuras de cadenas largas. Esto es, cadenas de valor añadido que incorporen desde investigación de mercado, investigación científica, desarrollo de productos, etc. Procesos que incorporan y exigen más cualificación educativa, mayores grupos empresariales e industriales capaces de sostener las tasas de investigación e inversión. No basta con las microempresas sobre las que se hace una auténtica magnificación pero que, en la práctica, serán magníficas en tanto en cuanto estén insertas como tejido orbital en medio de los grandes grupos, que son los que, en definitiva, hacen competitivo al país proyectándose en el mundo. Cada país en economía abierta debe aprovechar las ventajas diferenciales con visión transnacional y, por eso, se necesita de grandes grupos multinacionales como soportes de la microempresa.

Estas consideraciones nos llevan a poner en reflexión y en limitación las fórmulas solidarias hechas de manera aislada, y no de manera articulada o vertebrada, en torno a los grupos empresariales y financieros que son los que deben de dar respuesta direccional a la estrategia y a la economía solidaria como complemento a la economía capitalista. En mi opinión no es una alternativa, es un complemento y puede ser el elemento compensador que articule el conjunto empresarial con visión económica sin perder el marco de su misión social, pero siempre dentro de las coordenadas económicas. □

## COINALDE amplía sus instalaciones

La Cooperativa COINALDE inauguró el pasado 4 de setiembre una nueva planta de 1200 m<sup>2</sup> a la que ha trasladado toda la sec-

da el sector del embalaje y potenciar la fabricación de puntas especiales destinadas a mercados exteriores.

En esa nueva planta se pretende una



ción de fabricación de puntas para embalaje.

Esta ampliación ha supuesto liberar espacio en las antiguas instalaciones y así diferenciar, dentro del mismo producto, el destino a sectores diferentes. Las puntas normales destinadas al sector de la construcción, se seguirán fabricando en las instalaciones antiguas, mientras que las puntas para embalaje se fabricarán en el nuevo pabellón.

El traslado ha llevado consigo una inversión en nueva maquinaria con la intención de abordar de forma decidi-

fabricación inicial de 3500 Tn/año de puntas destinadas al sector del embalaje de las cuales aproximadamente un 70 % se destinarán a los mercados exteriores.

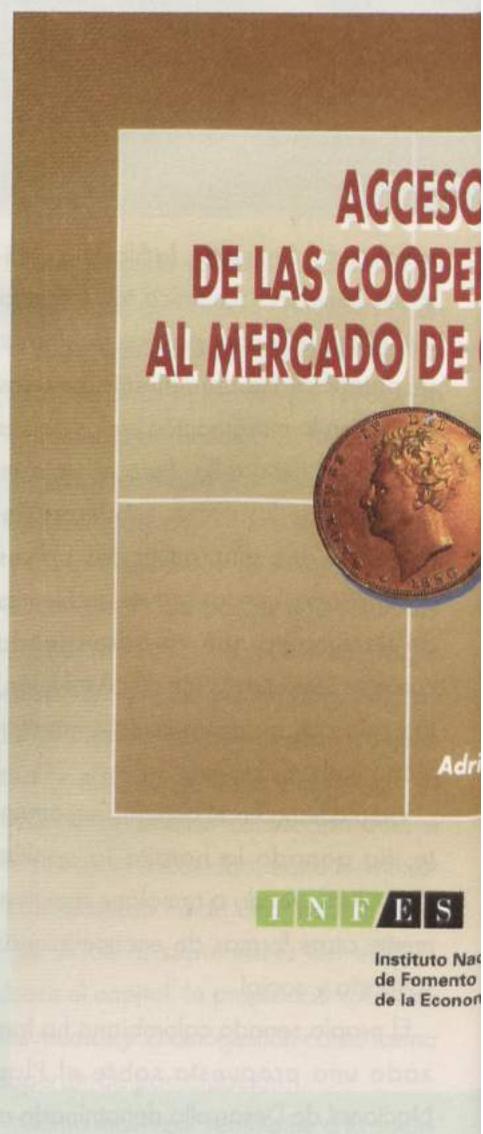
La apertura de esta nuevo pabellón y el equipamiento en maquinaria ha supuesto una inversión cercana a los 100 millones de pesetas.

Coinalde es una cooperativa integrada en MCC en la División de Componentes y Servicios Industriales dentro de la Agrupación Keslan, que ha tenido una favorable evolución económica durante los últimos años.

## LIBU

### Acceso de las Cooperativas al Mercado de Capitales

El origen de este estudio radica en la preocupación general constatada respecto a la específica problemática que se plantea a las sociedades coopera-



## RUAK

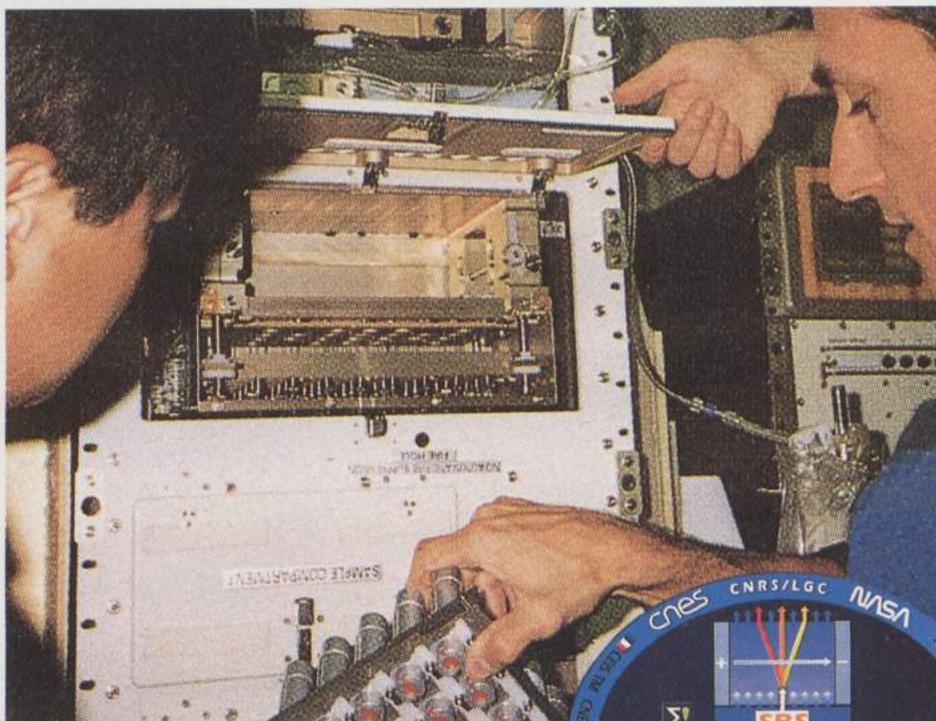
tivas en relación con el acceso al mercado de capitales para la captación de recursos. Con esta perspectiva, esta obra toma como punto de partida los recientes avances en la doctrina jurídica cooperativa para dar un paso adelante mediante el análisis de instrumentos jurídicos y financieros concretamente utilizables por las Cooperativas para acceder al mercado de capitales, examinando la problemática planteada por cada uno de ellos, aportando criterios de actuación e incluso propuestas de medidas a tomar, tanto en el ámbito normativo como por las propias sociedades cooperativas, para hacer efectivo el acceso de las mismas al mercado de capitales.

El autor del libro es Adrian Celaya, Doctor en Derecho por la Universidad de Deustu y en la actualidad Responsable de Asesoría Jurídica de la Corporación.

laya Ulibarri

**Matra Marconi Space contrata a Ikerlan tareas relevantes en un nuevo proyecto de vuelo espacial**

## Ikerlan vuelve al espacio



Como resultado de la colaboración de ambas entidades en el desarrollo del instrumento para el experimento RAMSES, llevado a cabo en la nave Columbia de la NASA, la empresa MMS (Matra Marconi Space) dio a conocer el pasado 5 de octubre, en el transcurso de su visita a IKERLAN, la firma de un nuevo contrato para el proyecto Kinelite.

Kinelite es un dispositivo solicitado por el Centro Espacial Francés (CNES), destinado a realizar estudios neuroló-

gicos sobre el comportamiento y movimiento de las personas en microgravedad y en la tierra. Su vuelo está programado para marzo del 98 en el Shuttle de la NASA.

IKERLAN tiene asignadas dos tareas relevantes en este proyecto. Por una parte, la realización del "display" de visualización, en el que se aplicará el desarrollo tecnológico utilizado para el proyecto RAMSES; y por otra parte el desarrollo y fabricación de la estructura



para el módulo de tratamiento de imágenes y de visualización, que incluye el diseño y el análisis dinámico, estático y térmico.

# kooperatibe

## Nos han visitado...

### Alumnos del Curso en Comercio Exterior

**E**ste mismo mes de octubre un grupo de alumnos del Curso de Formación de Expertos en Comercio Exterior del Gobierno Vasco estuvieron en Mondragón conociendo nuestra Experiencia Cooperativa. Aparte de visitar la planta de frigoríficos que Fagor tiene en Arrasate, tuvieron ocasión de visionar un audiovisual sobre la Corporación MCC y asistir a una charla impartida por Paco Azpiazu sobre el proceso de internacionalización de MCC.

La visita a la Corporación era una de las actividades enmarcadas dentro del propio curso, que tiene una duración de



dos meses y cuya finalidad es la formar expertos en comercio exterior.



### Ekonomiari buruzko ihardunaldiak

**E**uskal Herriko Unibertsitateko Zuzenbide Kooperatibo eta Ekonomia Sozialeko institutoak ekonomia eta partizipazioari buruzko ihardunaldiak antolatu zituen pasa den irailean. Ihardunaldi hauetan herrialde ezberdineko ordezkariak izan ziren: Estatu Batuak, Japon, Bulgaria, Chequia, ... guztiak ekonomia adituak.

Interes handiarekin jarraitu zuten Jose Antonio Goitiak MCCri buruz emandako hitzaldia.

**La Politeknika Txorierri de Derio ha sido la primera en instalar este tipo de equipo en el Estado español.**

## Tebis WOP, un nuevo concepto orientado al taller

**E**sta es una de esas raras ocasiones en las cuales el mundo de la enseñanza se sitúa por delante de la industria en lo que a adquisición de equipamiento se refiere. El equipo Tebis WOP de la Escuela de Derio es el primero de este tipo instalado en España y que con anterioridad ya se ha instalado en otros países europeos con muy buenos resultados.

### Agilidad

La principal ventaja de este equipo es que constituye un paso intermedio entre el diseño y la ejecución en el taller, permitiendo considerables ventajas en tiempo, calidad y flexibilidad. Precisamente el concepto WOP nace de la necesidad

de tener más agilidad en el taller. Si la oficina técnica prepara los programas de mecanizado en horas de oficina y el taller mecaniza en turnos de día y noche, el taller siempre dependerá de la programación que se le entregue. Si es preciso algún retoque de mecanizado, éste tendrá que esperar al turno de oficina. Tebis WOP también incluye el concepto de mecanizado de alta velocidad.

Su principal característica es la aproximación que permite entre la programación y el taller. Además de que la programación se puede realizar a pie de máquina, también se pueden calcular y enviar paralelamente programas

de CNC a diferentes controles y preparar el siguiente mecanizado.



## Fagor Ederlan obtiene el premio japonés a la excelencia en TPM

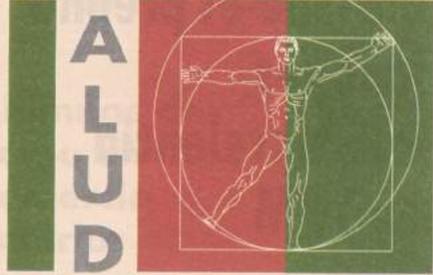
**F**agor Ederlan ha sido galardonada recientemente con el Premio 1995 a la Excelencia en TPM (Mantenimiento Productivo Total) Primera Categoría, otorgado por el "Japan Institute of Plant Maintenance" especializado en el desarrollo y aplicación de métodos y sistemas de Mejora Continua e incremento de la productividad empresarial. La entrega del premio tendrá lugar en Tokio el próximo 16 de noviembre.

Este premio cuenta con un gran reconocimiento mundial y es enormemente apreciado por la industria, sobre todo la vinculada al sector del automóvil. De hecho, Fagor Ederlan es la tercera empresa europea en lograr este premio y la primera del Estado español, incluyéndose en esta selecta lista algunas de las primeras empresas norteamericanas y los principales fabricantes japoneses de automóviles, como Toyota y Nissan.

Como prueba de la importancia que se da a este galardón en Japón, baste señalar que su concesión ha sido destacada por la prensa japonesa más representativa y que el propio Sr. Kato, Presidente de Aisin Takaoka, principal empresa de componentes del Grupo Toyota, ha enviado una felicitación personal a Fagor Ederlan.

Desde estas líneas vaya también nuestra felicitación a todos los socios de Fagor Ederlan.

## OSASUNA



# Un paso adelante

ATHLON, S. Coop.



### Consejos

- Haz caso a tu cuerpo. Si algún día te encuentras mal o cansado, reduce o suprime el entrenamiento.
- Unido al punto anterior, no conviene "cebarse" en la utilización de estos medios, ya que, el exceso en su utilización puede llevarnos a situaciones de sobreentrenamiento o sobreesfuerzo. Evítalas.

### Errores

- No respetar uno de los principios básicos del entrenamiento; el de la progresividad en el esfuerzo.
- El realizar una actividad física siempre al mismo ritmo, distancia, tiempo, suele llevar a un estancamiento de la forma. Utiliza estos medios de trabajo aeróbico, que te ayudarán a mejorar.

## PROPUESTA PRACTICA

**B**ien, llevamos ya un tiempo "entrenándonos". Una vez seguido el programa, nos damos cuenta que hemos asentado las bases para un saludable entrenamiento o mejora.

Hemos hecho de todo y empezamos a sentirnos mejor y más a gusto.

- **ACTIVIDAD AERÓBICA:** andar, correr, bici, nadar,...(T.U.lankide nº392- Junio 1995).
- **FLEXIBILIDAD:** estiramientos (T.U.lankide nº393- Julio 1995).
- **FUERZA:** abdominales-lumbares, flexiones,...(T.U.lankide nº394- Septiembre 1995).

Semanas	Trabajo	Número repeticiones	Descanso activo	Actividad intensa	TOTAL
1ª	Fartlek	4	4' - 65 % PMT	1' - 75% PMT	20'
2ª	Fartlek	4	4' - 65 %	1' - 80 %	20'
3ª	Fartlek	5	4' - 65 %	1' - 75 %	25'
4ª	Fartlek	5	4' - 65 %	1' - 80 %	25'
5ª	Intervall	6	2' - 60 %	1' - 85 %	18'
6ª	Fartlek	5	4' - 65 %	1' - 80 %	25'
7ª	Intervall	8	2' - 60 %	1' - 85 %	24'
8ª	Fartlek	6	4' - 65 %	1' - 80 %	30'
9ª	Intervall	6	2' - 60 %	1' - 90 %	18'
10ª	Fartlek	6	4' - 65 %	1' - 80 %	30'
11ª	Intervall	8	2' - 60 %	1' - 90 %	24'
12ª	Fartlek	6	4' - 65 %	1' - 80 %	30'

### NOTAS

- Como ven el tiempo que se exige para realizar esta propuesta sigue siendo en torno a los 20-30 min., que completado con los ejercicios de flexibilidad o fuerza, nos dará un total de 40-45 min. sesión.
- En forma de recordatorio: PMT es 220-edad (ver T.U. Lankide nº391-Mayo 1995, sección CONSEJOS).

## ¿A qué edad comenzaste a practicar actividad física? ¿Por qué?

Siempre he hecho deporte. Jugué a baloncesto, porque era el más alto de la clase, hasta los 18 años. Además siempre he tenido la costumbre de ir al monte, aunque desde hace 13-14 años, he hecho actividad física de forma continuada con el objetivo de sentirme a gusto.

## ¿Qué actividad física realizas semanalmente?

Generalmente suelo ir a correr y, menos frecuentemente, andar en bici.

## Estás tomando parte en un programa de salud en Caja Laboral; ¿Qué te parece? ¿En qué consiste?

El programa me parece que está muy bien, puesto que todo está programado y controlado. Lo mejor es la sesión semanal con el monitor para hacer los ejercicios, sobre todo los de estiramientos.

Usamos el pulsómetro, y creo que es una buena guía ya que te ayuda a conocer tus límites y cómo se debe realizar la actividad. Por ejemplo, yo antes cuando iba a correr una hora, sólo aguantaba 10 minutos y el resto lo hacía andando, y ahora ya sé, más o menos, como lo tengo que plantear.

## ¿Cómo ha repercutido la práctica continuada en tu organismo?

Ahora soy capaz de poder hacer lo mismo que antes

## JESUS MARIA ALBISTUR

Socio de Caja Laboral



pero durante más tiempo.

Otra cosa que he notado es que a la vuelta del mes de agosto no me ha costado tanto volver a retomar la actividad física.

## ¿Crees que la empresa se debe de preocupar de la salud de sus trabajadores?

Yo creo que sí, puesto que en mi caso, mi trabajo es bastante estático, y por consiguiente, el ejercicio es necesario.

## Ya has llevado a la práctica los entrenamientos que se proponen en este artículo.

## ¿Cuál es tu valoración?

Sí que los he hecho, como parte del programa de salud y dentro de las tareas individualizadas que nos aconseja el monitor. Aunque al prin-

cipio se te hacen más fuertes, lo que si he notado es que, gracias a este tipo de entrenamientos, puedo correr más tiempo.

## ¿Qué le recomendarías a una persona que quiera comenzar a hacer deporte o actividad física?

Que se lo tome con tranquilidad sin creer que será un fuera de serie en 10 minutos.

Al principio, lo que parece sufrimiento, se convierte luego en encontrarte mejor.

De primeras sería recomendable un chequeo médico y, por supuesto, que no haga deporte en solitario.

Ahora lo que proponemos es darle una mayor "calidad" a nuestra preparación. Creada ya la base del entrenamiento, con este número, trataremos de dar un pasito más que nos ayude en el desarrollo de la condición física.

Para ello contaremos con dos de los medios de trabajo aeróbico:

- el *fartlek* o juego de carreras continuo, lo que nos posibilita el realizar la actividad aeróbica de base que

hayamos elegido, pero intercalando tramos de actividad más intensa (75-85 % de PMT) con otros tramos más lentos a modo de descanso activo (60-70 % de PMT).

- el *intervall*, que planteado en forma de series, nos permite realizar mayor cantidad de trabajo que de la forma continua. Es un método que nos posibilita el realizar la actividad a un porcentaje de esfuerzo mayor

que los anteriores (85-90%).

Estos dos medios de trabajo son planteables en cualquier forma de actividad física, lo que, indudablemente, dejamos a su elección.

Nuestra propuesta es muy abierta pero con un común denominador: intercalar una vez por semana estos medios de trabajo, sin olvidarnos de seguir con lo planteado en números anteriores.

MCC ha sido premiada como una de las “50 comunidades ejemplares” del mundo por los “Amigos de las Naciones Unidas”

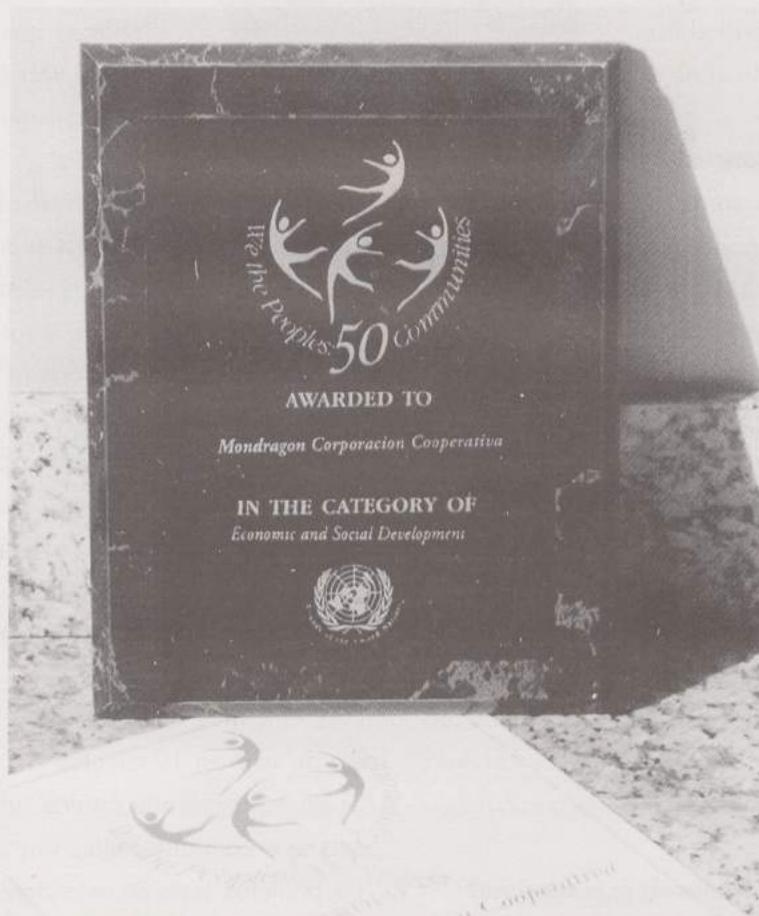
## “Una comunidad ejemplar”

**MCC** ha sido galardonada como una de las “50 Comunidades Ejemplares” del mundo, en la categoría de Desarrollo Social y Económico. El premio fue recogido por Jesus Larrañaga en el marco de una ceremonia celebrada en la catedral ecuménica St. John The Divine de Nueva York.

La selección previa y la entrega de premios fue organizada por los “Amigos de las Naciones Unidas” como uno de los actos más relevantes del programa desarrollado para conmemorar el 50 aniversario de la fundación de las Naciones Unidas.

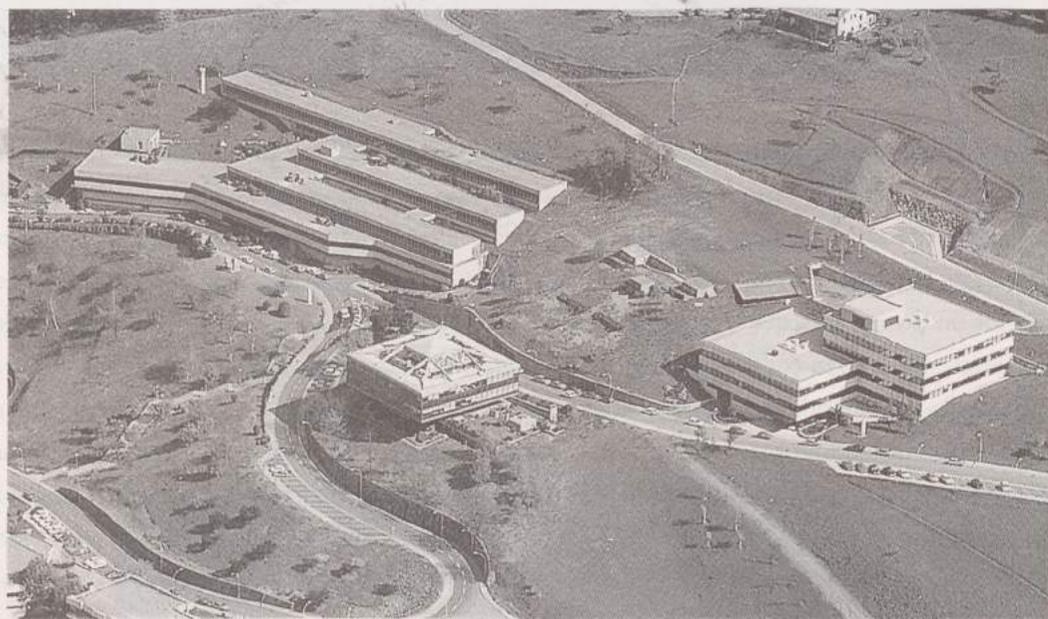
Los “Amigos de las Naciones Unidas” integran una organización no gubernamental y no lucrativa, cuya misión es promover el espíritu y los objetivos recogidos en la Carta de las Naciones Unidas, estimulando la implantación de sus principios y valores en individuos, grupos sociales y países.

Los 50 seleccionados entre



360 proyectos que optaban al premio lo fueron por “haber mostrado su capacidad para aportar soluciones prácticas y positivas a problemas difíciles y por tener lecciones que ofrecer a otras comunidades y al conjunto de las Naciones Unidas”.

MCC fue galardonada dentro de la categoría de Desarrollo Social y Económico, que contempla la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones humanas y económicas, la importancia dada al desarrollo planificado y la incorporación de valores culturales.



**FAGOR ARRASATE**  
suministra a un fabricante  
del sector de automoción  
chino la prensa más grande  
jamás construida en  
España

## Una prensa espectacular



**L**a Cooperativa Fagor Arrasate, especializada en el diseño y suministro de sistemas para procesar la chapa metálica, ha suministrado recientemente a un importante fabricante del sector de automoción chino la prensa mecánica más grande jamás construida

en el Estado español. La operación ha tenido un valor próximo a los 500 millones de pesetas.

Se trata de una prensa de 4.000 toneladas de fuerza destinada a la fabricación de chasis de camiones y autobuses, con una distancia entre montantes de casi 11 metros, una altísima capacidad de 40.000 Kn, -equivalente a 4000 toneladas de fuerza- y un peso total cercano a las 800 toneladas.

La prensa estará dotada de un elevado grado de automatización, disponiendo de un control por autómatas programable de última generación, de mesas móviles para el cambio rápido de útiles y de un dispositivo antisobrecargas hidráulico de alto rendimiento. Asimismo, el conjunto de seguridades electrónicas proporciona un elevado índice de ergonomía y fiabilidad ante posibles accidentes.

Por último cabe señalar que esta prensa es la segunda más grande que se instala en la República Popular China y una de las diez prensas mecánicas de un sólo carro más grandes del mundo.

Por su parte, Fagor Arrasate ha demostrado su alto nivel tecnológico y de capacidad productiva, ya que ha suministrado esta enorme instalación en un plazo récord de 10 meses.

## Seminarios organizados por Ikerlan

### Rediseño de procesos en la empresa industrial

La clave central para el rediseño del proceso es la "Modelización de Sistemas Productivos" que contempla los aspectos físicos de flujo de producto y distribución de máquinas y las herramientas de gestión necesarias para garantizar los objetivos de mejora fijados. Los conceptos básicos a rediseñar que serán expuestos en este seminario serán: la periodicidad con la que hay que ejecutar las actividades de gestión de producción; el ciclo productivo o plazo de respuesta de cada unidad productiva; y la garantía de los ciclos (productivo, de subcontratación, de aprovisionamiento,...).

El curso está dirigido a directores de producción, jefes de fabricación y jefes de planta, directores de materiales, jefes de planificación y de programación, y jefes de informática de producción y se impartirá el próximo 15 de noviembre.

### Como estructurar el producto y controlar el proceso de diseño

El objetivo de este curso es el de estudiar la problemática de diseño en las empresas que diseñan contra pedido para mejorar drásticamente el tiempo de maduración. Está dirigido a empresas que diseñan contra pedido (Directores industriales, directores técnicos, directores de I+D, jefes de oficina técnica y responsables de sistemas de CAD/CAM) y se impartirá el próximo 22 de noviembre.

## MAIERrek teknologi zentroa inauguratu

**R**ailaren 28an egin zen MTC (Maier Technology Centre) teknologi zentroaren inaugurazio ekitaldia. Bertan eta besteak beste Javier Mongelos, MCCko lehendakaria, Javier Retegi, Eusko Jaurlaritzako Industria sailburua eta Josu Bergara, Bizkaiko Diputatu Nagusia izan ziren.

MTC honen helburua industria garapen beharrei erantzutea da, batez ere automozio sektorean, plastikoen teknologiaren arloan. MTCren bitartez, Maierrek bezeroen zentro teknikoetan egoteko asmoa erakusten du.

Guztira 2430 metro karratuko azalera duen edifizio berri hau martxan jartzeko 600 milioi pezetako inbertsioa egin da, eta Maierren egoitza nagusiaren ondoan kokatzen da.

MTCren eraikuntza lehenengo mailako suminatzaile izateko

apustua da, izan ere honen bidez harreman iraunkor eta zuzena izango dute Maierrekoek fabrikatzaileekin, produktu berrien garapenean parte hartuz eta produktu nahiz funtzio osoak hornituz; azken batean horixe da automobilgintza eta elektragailugintzako bezeroek eskatzen dutena.

Rafael Leturia MCCko Automoziorako Osagaien Saileko lehendakariordeak esan zuenez, "automozio fabrikatzaileak hornitzeko kapazitatean lehiarako faktore berezia" izateko MTCK erabateko garrantzia izango du.



## IDEKO apuesta por una nueva imagen

**I**DEKO Centro Tecnológico se ha dotado de una nueva Imagen Corporativa mediante la definición de la Identidad Visual, basada en la cultura y los valores compartidos del Centro.

Este Centro Tecnológico, perteneciente a MCC y líder del sector de la Máquina-Herramienta, ha creído oportuno y necesario apostar por una imagen que vaya en consonancia con su nivel de actividad, que responda a las exigencias actuales del mercado y que sea capaz de comunicar el dinamismo y

la capacidad de actualización del Centro.

El diseño de la nueva Identidad Visual se ha basado en la labor de innovación tecnológica, la constante asimilación y adaptación de nuevos desarrollos, la fuerza e iniciativa y la proyección al futuro del Centro. Asimismo, la nueva Identidad Visual servirá para reforzar la imagen tanto de IDEKO como de las empresas fabricantes de Máquina-Herramienta de MCC ante los clientes, dotar de una identidad propia al Centro y transmitir la capacidad tecnológica de la organización.

La nueva imagen está compuesta por el logotipo descriptivo "IDEKO Centro Tecnológico" y por el símbolo, basado en la planta del edificio y que lleva dos colores primarios: el rojo, que identifica al Centro con MCC, y el azul, que permite personalizar la identidad del Centro.



Suscripción Preferente  
para Socios de MCC



## MCC Kartera Sozietatea

**H**il honetan gutun bana bidaliko zaizue MCCko kooperatibista guztiei Kartera Sozietatearen berri emanaz eta akzioak erosteko konbitea luzatuz.

Dakizuenez kapital-merkatura lehen aldiz ateratzen garen honetan 12.825 milioi peze-  
ta eskuratzea aurrakusi da. Horretarako ASCORP (ONCERi eskuratutako sozietatea) sozie-  
tateak beharrezko kapitak hedapena egingo du eta gero MCCk eta nazioko zein  
atzerriko erakundeetako inbertsoreek harpidetuko dute.

Bidaliko zaizuen gutun honetan esaten denez MCCko bazkideei merkatukoak baino  
baldintza hobeko harpidetza-zati bat utziko zaigu. "Inbertitzeko aukera ona da, Arrasate  
Kooperatiba Esperientzia osatzen dugunon aldetik interesa jartzeko modukoa, gure  
enpresa eta Korporazioa duen entitate berri batean parte hartzeko aukera ematen digu-  
lako eta burtsan kotizatzen duenez errentagarritasun eta likidezia aldetik espektatiba  
onak eskaintzen dituelako".



## Eroskik gasolindegia berria ireki

**J**oan zen hilean ireki zuen Eroski Taldeak bere biga-  
rren gasolindegia. Oraingo hau Bilbondo merkatal  
zentroan dago -aurrenekoa Iruñean ireki zuten 1993ko irai-  
lean- eta irekitze kanpaina 5 pezeta merkeago saldu dute  
gasolina eta gasoleoa. Aurrerantzean ere Eroski Taldekoek  
horrelako instalazio gehiago irekiko dituztela jakinarazi  
dute, nahiz eta oraindik ez da zehaztu non eta noiz ireki-  
ko diren.

### Estimado lector/a:

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

### Irakurle agurgarria:

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

TU Lankide  
Aozaraza Auzoa z/g  
20550 Aretxabaleta. GIPUZKOA

En esta página no caben todas sus aficiones, que son muchas. Después de casi 20 años en Fabrelec su nuevo destino está en Fagor. No acostumbra a enfadarse y se confiesa curioso por naturaleza.

J. M. F.

¿Quién eres?

(...) Soy una persona a la que le gusta vivir, trabajar y hacer las cosas con un poco de lógica, y al mismo tiempo relacionarme bien con las personas. Estoy casado, tengo dos hijos, 54 años...

Eres hombre de curriculum amplio.

Todo es muy relativo. Depende con quién lo compares. Además, el curriculum académico no siempre es lo más importante.

Y aquí ¿qué haces?

Tengo un cargo muy rimbombante: Technology Transfer Manager.

Y eso ¿qué significa?

Me dedico a intentar vender a empresas o entidades de otros países la tecnología que tiene Fagor Electrodomésticos.

Parece ser que eres el hombre indicado, al menos en cuanto a idiomas.

No cabe duda que eso ayuda.

¿Cuántos idiomas dominas?

Inglés y francés, escrito, hablado y traducido simultáneo; italiano, lo entiendo perfectamente y lo hablo; alemán, lo he sabido bastante bien por

# Alberto Albaizar

Socio de Edesa



que lo he estudiado, lo que pasa es que es un idioma que lo he usado menos y lo tengo algo oxidado.

¿Y el euskera?

Yo soy natural de Bilbao, que en mi opinión no ha sido el sitio idóneo para aprenderlo y practicarlo.

¿Sigues en el Consejo Rector de Edesa?

Sí.

Sabrás que has dejado un buen sabor de boca allí. ¿No?

Hombre, no estoy desligado del todo. Además ni puedo ni debo estarlo.

Eres ingeniero, sabes 5 idiomas, tienes dos hijos. ¿Cuál es el secreto?

No hay fórmula secreta. Con el tiem-

po y un poco de ganas...

Me han dicho que no te sueles enfadar nunca.

Es que no suele servir para mucho. Pero alguna vez sí me he enfadado, especialmente cuando alguien haciendo abuso de su situación trata a la gente como no debe.

¿Le ha sentado bien a la gente de Edesa la transformación en Cooperativa?

Estas cosas requieren tiempo para su asimilación. Además, la edad media en Edesa es alta y por tanto la mente está menos preparada para asimilar nuevas situaciones. Y luego están las repercusiones económicas; a unos les ha ido mejor que a otros.

Uff, me has pillado con la voz un poco tocada.

¿Qué pasa? ¿También cantas?

Pues sí. Canto de bajo en el coro de Larrabetzu. Siempre me ha gustado cantar.

¿Cuál es tu misión en esta vida?

Chico, eso nunca me lo he preguntado.

¿Y al Athletic que futuro le auguras para esta temporada?

Pues no lo sé. No soy gran aficionado, a pesar de haber nacido a pocos metros de San Mamés. Mi padre fue socio pero no me transfirió esa tecnología.

El secreto está en el conformismo.

En el fondo la sabiduría de la vida es que lo que tengas que hacer lo hagas agusto.

“Soy curioso por naturaleza”



MONDRAGON  
CORPORACION  
COOPERATIVA