

TU

L A N K I D E



evolución
de MCC

**POR ENCIMA
DE LAS PREVISIONES**

antzinakoak
RASQUETEADORES

J. I. López
de Arriortua

"HAY QUE SER ALDEANOS"

**MCC YA COTIZA
EN BOLSA**

elkarrizketa
ROMAN BALANZATEGUI

LA CONTRIBUCION DE MCC A LA ECONOMIA VASCA

TU

LANKIDE



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

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

DIRECTOR:
Javier Marcos.

CONSEJO DE REDACCIÓN:

Presidente:
José M.º Ormaechea.
Consejeros:
José M.º 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 Esquíroz.

IMPRIME:

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



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

bitz gutxitan

“MCCk euskal ekonomiari egindako ekarpena”



5

Ekarpen kuantitatiboa goraiatu baino, ekarpen kualitatiboa azpimarkatu dute gai nagusiaren inguruan idatzi duten kolaboratzaileek. Gure kooperatibismoak, besteak beste, enpresa egiteko beste era bat eskaini dio euskal gizarteari.

MCC continúa evolucionando favorablemente

Al finalizar el primer semestre del ejercicio las ventas del Grupo Industrial eran un 21 % superiores a las realizadas en 1995.

Todo hace prever que a final de año se superen las previsiones establecidas para el ejercicio.

15

Salud Laboral preventiva

24



Con el fin de mejorar la calidad de vida de sus socios, la cooperativa atxabaltarra COPRECI pone en marcha un innovador programa de salud laboral preventiva en el que participarán más de 150 personas.

sumario

editorial 4

Deudas que no se extinguén

en portada 5

MCCk euskal ekonomiari egindako ekarpena: hurbilpen kualitatiboa5

Una nueva cultura empresarial10

La aportación de MCC a la economía vasca12

evolución de MCC 15

lagun-aro 19

3ª edad 22

aula cooperativa 23

estrategias de empresa 24

antzinakoak 26

begi belarri 29

elkarrizketa 32

Roman Balanzategui

colaboraciones 36

kooperatibetako berriak 44

ANTZINAKOAK

Rasqueteadores

Auténticos artesanos de la máquina-herramienta, su función era la de conseguir un acabado óptimo de las superficies. Ahora, con la incorporación de las nuevas tecnologías, este oficio llega a los albores de su existencia.



32 Roman Balanzategi

35 urte gure artean eman eta gero joan zen uztailean jubilazioa hartu zuen Lagun-Aroko On Romanek.



López Arriortua

Vino a MCC a hablar sobre la globalización de los mercados y se fue sorprendido por la evolución que ha experimentado nuestra Corporación en los últimos años.

MCC-Rethmann, acuerdo para abordar el sector medioambiental

54 La colaboración si iniciará con un período de colaboración en el terreno de la planificación, consultoría e ingeniería.

54

El Grupo de Caja Laboral, el Grupo Cooperativo Mondragón, y Mondragón Corporación Cooperativa, son denominaciones, para distintas épocas, que han dado cobertura a una idea de mayor calado: "un proceso dinámico de experiencias", que es lo mismo que decir que hemos sabido aplicar una energía activa dirigida por las enseñanzas de cada momento de forma ininterrumpida y escalonada.

Hacemos ahora un repaso, después de cuarenta años, para observar lo que MCC es y representa, y lo que por su propia naturaleza y dimensión ha podido aportar a ese contexto social en el que nos integramos por la fuerza de nuestro origen en Euskadi, y por el legado que con su magisterio y realizaciones nos dejó Arizmendiarieta.

Habría que recordar sin embargo, con esa razonable humildad que debe caracterizar a un Grupo como el nuestro que encontró sus razones en la discrepancia social y en la rebeldía necesaria para "modificar las estructuras" -según expresión de Arizmendiarieta- que también hemos sido receptores de apoyos, confianzas e ilusiones, y que en cierto modo, a través de lo que hoy podemos representar como riqueza creada, empleo generado y modelo de habitabilidad en el trabajo comunitario, somos tributarios de un país con el que tenemos, y seguiremos teniendo siempre, unos compromisos profundamente enraizados.

Erán, allá por 1955, los tiempos de carencias en una sociedad proclive al conformismo sin un soplo de rebelión aun en el marco de su rigurosa paz civil. Y eran tiempos de carencias y de falta de libertades.

Por eso, a los más de 100 trabajadores que aportaron los primeros 20 millones -que hoy serían 600- habría que dirigirles un primer agradecimiento porque creyeron en una nueva ética sin que aún se cerrara del todo el mensaje de unas ideas

balbucientes y dispersas.

Se producía espontáneamente un acto de confianza entrañable e impulsor de nuevas iniciativas. Y así llegó cuatro años más tarde Caja Laboral Popular, que estimuló el ahorro con otros mensajes: "el banco de los trabajadores", "es una obra de todos", "Euskadiko Kutxa". Resultaba beneficiado el escenario inmediato a las oficinas de ahorro y el depositante percibía los efectos próximos o lejanos de su opción ahorradora:

se hacían empresas, se hacían centros de enseñanza, se hacían viviendas... se generaba bienestar.

La juventud que deseaba cambiar el modelo de relaciones en el trabajo se movilizó para incorporarse a las cooperativas, y en todo el país -aunque más en torno a Mondragón- surgieron iniciativas industriales que ahora forman parte del entramado de MCC.

Las legislaciones básica y fiscal, pronto tendieron hacia la

apertura flexible a la capitalización y organización seguida en Mondragón, y al socaire del prestigio empresarial adquirido ya en los tiempos de democracia, el Estatuto Fiscal de las cooperativas dio cima a una norma actualizada como refrendo a una práctica social que se hacía acreedora a un trato coherentemente estimulador.

Todo nos ha favorecido. El resultado de la implantación cooperativa es una cosecha que ahora se disfruta pero que ha habido que labrarla y cultivarla, y en este empeño han sido muchas las manos que han trabajado; más desde luego de las que directamente hoy se benefician de sus resultados.

No tenemos una respuesta cabal a esta pregunta: ¿Nosotros hemos dado tanto como hemos recibido? No es necesario responder a esta interrogante, pero parece que al menos nos la debemos formular. Lo que es seguro es que el compromiso, que lo tenemos con tantos colaboradores anónimos es, como cualquier deber moral, una deuda inextinguible. □

Deudas que no se extinguen

MCCk euskal ekonomiari egindako ekarpena: hurbilpen kualitatiboa

Juan José Arrieta Euskadiko Kutzako Zuzendari Nagusia

Ibilbide historikoa eginez, Juan Jose Arrietak MCCk euskal ekonomiari egindako ekarpen kualitatiboa aztertzen du artikulu honetan. Bere ustez, Arrasateko Kooperatibismoak euskal gizarteari enpresa egiteko beste era bat eskaini dio; eta hain zuzen, horixe izan da bere merezimendu nagusia.

MCC euskal ekonomiari egin dion ekarpena neurtzeko izaera historikoko hurbilpen kuantitatibo bat egitea interesgarria izango litzatekeen arren, oso zaila dela esan beharra dago, bestek beste, ondorengo arrazoiengatik:

- Oso homogeneoak ez diren serie historikoak daudelako eta une batetik aurrera horri beste zailtasun bat gehitu zaiolako: erreferentzi gisa bi erakunde-eta estatistika-esparru egotea (Euskal Herriko Autonomi Elkarte eta Nafarroako Foru Elkarte).

- MCCk Euskal Herriko esparrutik irteteko gero eta joera handiagoa eta azkarragoa izateak ere zaildu egiten duelako konparaketa homogeneoak egitea.

Beraz, eta hurbilpen kuantitatibo hori egiteak duen interesa onartzen badut ere (horretarako artikulu hau ez litzateke nahikoa izango), egingo ditudan hausnarketak MCCk euskal ekonomiari egin dion ekarpenari buruzko balorazio kualitatiboan oinarrituko dira.

Gai honi heltzerakoan azpimarratu beharreko lehen elementua, Arrasaten sortutako kooperatiba-esperientziak belaunaldi eskasean lortu duen pisu espezifikokoaren kontraste handia da:

- Ulgor eratu zenean (1956), eta 60ko hamarkadan eta 70ekoaren hasieran ere, gaur egun MCC izenaz ezagutzen duguna errealitate ekonomiko apalazuen: Industri Sektoreak baino ez zuen lehentasuna eta geografikoki Euskal Herrian ere presentzia mugatua zuen.

- Gaur egun, eta handinahikeriarik gabe, MCC seguruenik Euskal Herriko lehen enpresa-taldea izango da, sektore askotara zabalduta dagoena, zerbitzu eta banaketaren inguruko jarduerak asko hedatzearen ondorioz.

Ezinezkoa izango da seguruenik hedatze hori eta gero eta handiagoa den pisu espezifiko hori azalduko dituen arrazoi bakarra aurkitzea. Arrazoi-sorta bat dagoela esango nuke: batetik, Esperientziaren beraren zenbait arrazoi objetibo edo exogeno, besteak beste:

- Esperientziaren hasieran zegoen autarkia ekonomikoko erregimena, arantzel-babes handia zuena. Bestalde industri unitate batzuek Espainiak 60ko hamarkadan bizi izan zuen "boom" kontsumista aprobetxatu ahal izan zuten.

- Esperientziaren hasieran sozialki eta politikoki isolatuta egotea eta, oro



har, askatasun sozial eta nazionalik ez izatea. Sineskaitza gerta daitekeen arren, egoera hartan, Arrasaten sortutako kooperatibismoa euskal gizartean indarra hartzen ari ziren zenbait atalen "euskarri" izan zen, beharrei egokitutako prestakuntza profesionala eta ohitura partehartzailea baitzituen.

Arrazoi objetibo horiek, nire ustez, ezin dira berriro gertatu, Arrasaten sortutako Esperientzia berriro "ex-novo" sortzea ezinezkoa den bezalaxe.

Hala eta guztiz ere, badira Kooperatibetatik kanpo dauden arrazoiak, euskal ekonomian duen gero eta pisu espezifiko handiagoa erakusten dutenak. Gu barruan gaudelarik eta behar besteko perspektiba historikorik gabe objetibatzea zaila izanik ere, hurbilpen gisa, besteak beste ondorengo hauek aipa ditzakegu:

- Sorreran aitzindari edo bultzatzaile handi bat izatea, Arizmendiarieta alegia. Esan beharra dago aitzindaritzaren edo nagusigo horrek ez zuela zerikusirik gaur egun marketinaren eta komunikabideen bidez artifizialki sortuta modan daudenekin, horien gainetik

zegoen.

- Hainbat faktore "mikro", gure Kooperatiben lanaren nortasun-adierazle direnak, hala nola, lana merkatuaren mailaren arabera ordaintzea eta irabaziak sistematikoki inbertitzea.

- Maila apalean baino ez bada ere, inguruan ez bezala, enpresen artean kooperazioa izatea, duela gutxi arte, agian, enpresa mailan baino gehiago hainbat estaldura-enpresaren (Euskadiko Kutxa eta Lagun Aro bereziki, baina ez horiek bakarrik) aprobetxamendu amankomunean oinarritu den arren.

- Langileek gestioaren maila batzuetan parte hartzea ere, oro har, positibotzat hartu beharra dago, izan ere, Esperientziaren garapenari lagundu baitio.

- "Last but not least", malgutasuna, hau da, dogma zorrotzik ez izatea, egoera ezberdinetara egokitzea ez bada.

Laburtzeko, nire ustez, gaur MCC denak euskal ekonomiari egin dion ekarpena kuantitatiboki baino gehiago kualitatiboki neurtu beharra dago. Managementari buruz dagoen lehen

"Gure Kooperatiba Esperientziaren hasieran egon ziren zenbait balore lantzen jarraitu behar ditugu: apaltasuna, tolerantzia eta, nola ez, ondo egindako lanagatiko gustua".

El papel de Mondragón en el futuro de Euskal Herria

Ninguna reflexión histórica ni ninguna síntesis resultan válidas si no sirven básicamente para afrontar el futuro.

No se trata en este momento de efectuar una prospección sobre el futuro ni de perfilar cuál va a ser la influencia de MCC en la vida social y económica de la futura Euskal Herria. Sería pretencioso, incluso, definir cuáles van a ser las características socio-empresariales de la propia Corporación y las diversas unidades que la constituyen.

Se trata más bien, simplemente, de citar determinadas orientaciones o guías de actuación, algunas de ellas incorporadas como elementos estratégicos de la propia gestión de la Corporación, que serán claves desde ahora mismo, para que la Experiencia Cooperativa surgida en Mondragón pueda seguir recreándose en las futuras generaciones. Cabe citar en este sentido:

- La orientación de la empresa al cliente como guía de la gestión y la mejora continua como elemento interno de adaptación al mercado.
- La profesionalidad de los trabajadores cooperativistas, entendida más como un proceso dinámico de formación que como la acumulación de saberes estáticos.
- La consecución de un equilibrio, siempre dinámico, entre el protagonismo de las unidades empresariales de base (Cooperativas y Agrupaciones) y los elementos de supraestructura de que se han dotado en el ámbito estratégico (Divisiones y Servicios Centrales).
- La internacionalización, concebida no ya en términos de actividad exportadora o importadora, sino como una respuesta necesaria a la globalización de los mercados, e incluso como una actitud vital de la que aún estamos alejados.
- Por último, si se me permite, existen determinados valores en el inicio de nuestra Experiencia Cooperativa que, en mi opinión, deberán seguir siendo cultivados si MCC desea seguir influyendo positivamente en la sociedad vasca. Se trata de valores tradicionales en nuestros orígenes, tales como la modestia, la tolerancia y, cómo no, el gusto por el trabajo bien hecho.

mitoa, agian, bere existentzia onartzea den arren, Arrasatek duen merezimen-du nagusia euskal gizarteari enpresa egiteko beste era bat eskaini diola izan daiteke eta, zehatzago esateko, Arizmendiarietaren hitzak hartuz, "no en solitario, sino en solidario".

Enplegu-sustapena

Nire ustez, Arizmendiarietaren helburua giza komunitateen sustapen edo

promozio integrala zen eta sustapen hori funtsean enpresaren bidez lortzea. Gune historikotik abiatuak (Leintz Bailara), sustapen hori gutxienez Euskal Herri osora zabal zitekeela pentsatzen zuen, pragmatismoz harturik baina gizartea aldatzeko utopiarik uko egin gabe.

Illo honetatik, lana, baita kooperatiboa ere, ezin da helburutzat hartu, bitartekotzat baizik. Horregatik, komu-

nitate osoaren sustapen integrala lortzeko helburua enplegua edo lanpostuak sortzera mugatzea, gehiegi sinplifikatzea izan daiteke. Dena den, merezi du gure historia txikian enplegua sustatzeko garatu diren zenbait mekanismo dinamikoki aztertzea, enpleguak berak duen garrantzia objektiboagatik (gaur egun bereziki, izan ere, enplegua ondasunik eskasena izatera iritsi baita) eta subjektiboagatik (Arrasateko kooperatibisten psikologia kolektiboan behinik behin).

Alde honetatik, guztiz subjektiboa izan daitekeela onartzen dudalarik, Arrasateko kooperatibismoaren hasieratik gaur arte hiru fase historiko bereiz daitezkeela esango nuke:

1. "Esperientzia Kooperatiboa"ren fasea (1956-1971)

1959an Euskadiko Kutxa eratu zuten Kooperatibei beste batzuk gehitu zitzaizkien, 1971n Euskadiko Kutxari elkarturiko Kooperatibak 44 izateraino.

Fase honetan hainbat eraketa-modu izan ziren arren, nagusiena enpresa osatzen zuten taldeen bapateko bultzada izan zen, hazkunde babestuko

1971ko oinarrizko gestio-aldagaiak

Salmentak	8.164 Mptas
Esportazioak	1.043 Mptas
Langile-kopurua	9.650
Inbertsioak	797 Mptas
Soberakinak	302 Mptas

esparru ekonomikoa ezezik, Arrasateko lehen Kooperatiben enpresa-arrakastaren erreferentzia zutelarik.

1971ko Industri eta Zerbitzu Taldeen gestio-aldagairik garrantzitsuenek, ondoren jasotzen direnak, euskal ekonomia osoan zuen lekua eta eragina apala baina gero eta handiagoa zela erakusten dute.

2. "EKn federatzea"ren fasea (1971-1985)

Fase honetan 51 Kooperatiba eratu ziren guztira, bapateko bultzada gutxituz joan zenez, sustatzeko beste era batzuen bidez.

Labur esanda, fase honetako oinarritzko ezaugarrietako batzuk hauexek dira:

- Ekonomia gero eta globalizazio

"Une hauetan MCC osoko gestio-aldagairik garrantzitsuenen egoera zein den gogoratu beharrik ez dagoenez, euskal gizartean duen pisu espezifiko eta eragina gero eta handiagoa dela esan daiteke".

eta konpetentzia handiagoan garatu zen eta krisi zehatz batzuk agertu ziren energiaren prezioan.

- Euskal ekonomiak behera egin

egin ziren.

- Guri dagokigunez eta zehatzago esateko Kooperatiben sorrerari dagokionez, Euskadiko Kutzaren protago



1985ko oinarrizko gestio-aldagaiak

Salmentak	140.020 Mptas
Esportazioak	31.899 Mptas
Langile-kopurua	19.161
Inbertsioak	9.208 Mptas
Soberakinak	-263 Mptas

zuen. Bere ohizko industri sektore askok berregituraketa-prozesu sakonak jasan behar izan zituzten eta, ondorioz, industri enplegua asko txikitu zen.

- Franko Jenerala hil zen eta beraz, aldaketa politikoaren garaia izan zen. Alderdiak eta sindikatuak legeztatu

nismo handia azpimarratu behar da, izan ere, bere Enpresa Dibisioaren bitartez eratu baitziren garai horretan entitateen erroldan zeuden 51 Kooperatibetatik 30.

- Gurekin jarraituz, ahalegin handiak egin ziren enpleguari eutsi eta bultzada bat emateko, pixkanaka-pixkanaka gutxitzen ari zen eta. Ahalegin horiek askoren aldetik etorri ziren, bai bertako giza taldeen aldetik (lan-aurrearrakinak mugatuz, kapital sozialerako interesak kapitalizatuz edo ez sortuz, ordutegi malguak jarritz, ...), bai talde osoaren entitateen aldetik (Euskadiko Kutzak transferentzi ekonomiko ugari egin zituen elkartuko Kooperatiben alde, interesak murriztuz nahiz arriskuak barkatuz; Lagun-Aron 1983tik aurrera enpleguari laguntzeko prestazioa ezarri zen, ...).

- Azkenik, fase honetan, Taldearen antolaketan gero eta garrantzi handia-

goa hartuz joan ziren Eskualdeko Taldeak, 70eko hamarkadaren azken urteetan eta 80koaren lehenengoetan sortzen hasi zirenak, 1964an eratutako Ularco-Fagor eredu oinarritzat harturik.

Urte hauetan zehar, orduan Arrasate Kooperatiba Taldea zena izugarri handitu zen kuantitatiboki eta, beraz, euskal ekonomian gero eta eragin handiagoa izaten hasi zen.

3. "MCC Korporazio talde"aren fasea (1985etik aurrera)

Aurreko garaiekin alderatuta, ekonomiaren eta enpresa-munduaren egoera erabat aldatu da:

- 1985ean Espainia Europako Ekonomi Elkartean (geroago Europar Batasuna izango zena) sartu zen eta, ondorioz, garai honetan ekonomia erabat irekia eta globalizatua izan zen.

- Adierazleak positiboak ziren arren, euskal industriaren gain-behera erlatiboa ez zen eten eta izaera estrukturalerako desenplegu-tasa % 20tik gorakoa izateraino heldu zen.

- MCCren sorrerarekin erabat aldatu zen Arrasaten sortutako Esperientziaren antolaketa. Kooperatiben arteko harremanetarako eredu berria ezarri zen eta antolaketa enpresaren jardueraren arabera sektoreetan oinarritu zen eta ez kokapen geografikoan. Egoera honetan, Euskadiko Kutxaren zeregina finantza-bitartekaritzan kokatu zen; beraz, alde batera utzi zuen korporazioaren erakun-

deei enpleguaren sustapenean laguntzeko erantzukizun zuzena. Era berean, MCCri laguntza berezia emateko formula berriak ezarri zituen (soberakinen % 20 fondo komunitarioei ematea, Hezkuntza eta Sustapen Sozialerako Fondoaren % 50 Kooperatibarteko Sustapen Fondorako izatea, Korporazioaren zerbitzu zentralen finantzaketarako laguntza berezia, ...).

- Azken epe honetan azpimarratu beharreko beste alderdi bat, MCCren barruan, zehatzago esateko Eroskiren inguruan, Banaketa Taldeak izan duen hedapen handia da, 1995eko ekainaren azkenetan 10.591 langile biltzeraino, Industri eta Banaketa Taldeetako enplegu osoaren % 39,7.

- MCCko enpleguan (Finantza Taldea eta korporazio-jarduerak barne hartuta ia 30.000 lanpostuk osatzen dutena) lehengo egoera aldatzen duten



“Arrasaten sortutako kooperatibismoa euskal gizartean indarra hartzen ari ziren zenbait atalen “euskarri” izan zen, beharrei egokitutako prestakuntza profesionala eta ohitura partehartzailea baitzituen”.

fenomeno berriak agertu dira. Bide honetatik besteak beste esan beharra dago industri enplegua asko txikitu dela eta izaera kooperatiborik ez duen enplegua handitu egin dela, baita denbora partzialekoa ere; gainera, kanpotik ezarpen handiak egin dira (Euskal Herrian ezezik estatu espainiarrean ere).

Bukatzeko, eta une hauetan MCC osoko gestio-aldagairik garrantzitsuenen egoera zein den gogoratu beharrik ez dagoenez, euskal gizartean duen pisu espezifikoa eta eragina gero eta handiagoa dela esan daiteke, neurri batean antolaketa-eredu berriari esker korporazioaren irudia transmititzeko erraztasun handiagoa izatearen ondorioz. □

Una nueva cultura empresarial

Carmelo Urdangarín

Además, de las aportaciones del Grupo a la creación de riqueza y empleo en nuestro país, se están produciendo otras contribuciones. Estas son en su mayor parte intangibles y van desde las opciones para el desarrollo personal de los socios hasta la extensión de los hábitos en la gestión democrática en las empresas y una cultura cada vez más generalizada de actuar como grupo para dar respuesta a los nuevos retos sociales y económicos que plantea el contexto cada vez más amplio en que necesariamente tenemos que desenvolvernos.



Cuando se reflexiona acerca de las aportaciones del Grupo Cooperativo de Mondragón a la economía vasca aparecen en primer lugar sus contribuciones a la creación de riqueza y empleo en nuestro país. Pero hay otros aspectos que creemos de gran importancia, que han sido mucho menos tratados, y que además a diferencia de los primeros, por su carácter de intangibles, son de más difícil cuantificación.

Entre los mismos destacan dos hechos. Por un lado que se ha posibili-

tado el desarrollo de las capacidades individuales y por otro la extensión de los hábitos en la gestión democrática. El resultado está siendo un conjunto de empresas caracterizado por la seriedad y la honradez, que de manera creciente actúa como grupo con estrategias comunes y que aporta a instituciones y sociedades del país profesionales capacitados, y que al propio tiempo está contribuyendo a mejorar nuestra imagen al exterior.

También habría que señalar por su gran importancia la capacidad que se está demostrando para adaptarse a los cambios del contexto, tanto sociales

“El Grupo ha dado opción a cientos de personas para desarrollar sus capacidades personales, al situarlos ante responsabilidades a las que han tenido que enfrentarse”.

como económicos, en que tenemos que desenvolvemos.

Todo ello junto a novedosos instrumentos de gestión (con el plan anual como pieza angular), puede llegar a constituir una nueva cultura empresarial con aspectos diferenciados de la que es habitual, y cuyo éxito social y económico en absoluto está garantizado, ya que permanentemente debe seguir adaptándose a lo que ocurra en un entorno cada vez más amplio y respetando los aspectos básicos que hicieron nacer y desarrollarse al Grupo.

Desarrollo de las capacidades

El Grupo ha dado opción a cientos de personas para desarrollar sus capacidades personales, al situarlos ante

responsabilidades a las que han tenido que enfrentarse. En otras circunstancias, de no existir las cooperativas, posiblemente solo una pequeña parte hubiera tenido posibilidades similares.

Los Gerentes y miembros de los Consejos Rectores y de Dirección, así como los Consejos Sociales, y de Vigilancia, que constituyen un colectivo muy numeroso desde la puesta en marcha de las Cooperativas, cada uno dentro de su cometido han abordado los más diversos problemas de gestión social y empresarial, lo que está contribuyendo de forma importante a su formación y desarrollo personal.

Además, han tenido que hacerlo con un alto nivel de gestión democrática, desarrollando una cultura de respeto a los órganos cooperativos, prácticas de consenso y el sometimiento de lo que se piensa hacer -los planes a corto y a largo- y de lo ya realizado, a la aprobación de las mayorías derivadas de un voto por cada socio.

Pero también hay que señalar, que aunque no se hayan alcanzado los niveles deseables, cada vez son más importantes los recursos de tiempo y dinero que las cooperativas destinan a la formación de los socios y entre ellos de los que tienen responsabilidades en la gestión.

La mayor parte de estos profesionales siguen en el grupo, pero otros muchos desempeñan su trabajo en diversas instituciones y empresas de nuestro país. De alguna manera se está produciendo lo contrario de lo que ocurrió anteriormente, en que trabajadores mayoritariamente jóvenes y bien preparados dejaban las empresas donde estaban empleados para integrarse en las cooperativas que iniciaban su andadura. □

Las Cooperativas que forman lo que hoy llamamos Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) hace décadas que desarrollaron como idea estratégica básica la

actuación conjunta, en Grupo, y además no solo industrial sino incluyendo la distribución, lo financiero o un sistema propio de previsión social que es Lagun-Aro.

Hay que añadir que salvo muy singulares excepciones las empresas vascas no han entendido o no han podido avanzar en esa dirección posiblemente por lo que supone de cambio en las formas de actuación tradicionales. Llama la atención que mientras algunos instrumentos de gestión de las cooperativas, como el plan anual cada vez se aplica más en instituciones y empresas, generalmente por la iniciativa de profesionales que provienen de las Cooperativas, por el contrario, la filosofía del Grupo no ha logrado extenderse.

Sin embargo, su importancia es creciente en toda economía abierta y más en un país como el nuestro, bisagra entre dos naciones y obligado a estar presente en mercados internacionales, y donde si queremos seguir creando riqueza y empleo, tendremos que vender más de la mitad de nuestra producción industrial.

Para terminar, señalar la extensión de la cultura de riesgo, ya que los socios que aportan recursos económicos a las cooperativas, sobre todo en los últimos años, han tenido conciencia clara y generalizada de que se pueden perder, lo que afecta de manera especial a los de más edad y que cuentan con recuperar sus aportaciones en el momento de jubilarse.

Actuar en grupo

La aportación de MCC a la economía vasca

Gontzal Barasorda Director del Parque Tecnológico de Zamudio

Gontzal Barasorda, ex-cooperativista y actual director del Parque Tecnológico de Zamudio, realiza en este artículo un desglose de las principales aportaciones de nuestro cooperativismo a la economía vasca. Como elementos cualitativos más importantes destaca los valores de cooperación, solidaridad y participación, además de la capacidad de adaptación permanente que el grupo ha demostrado a lo largo de sus ya casi 50 años de existencia.



En cuanto a la aportación cuantitativa de MCC a la economía vasca, lo primero a destacar es que nos encontramos ante el primer grupo empresarial del País Vasco, y uno de los principales del Estado. Algo muy a tener en cuenta en un país que adolece la existencia de empresas líderes que contribuyan a elevar la competitividad de nuestra economía. Las siguientes magnitudes, extraídas de su Informe Anual correspondiente al ejercicio de 1994, hablan por sí mismas:

El valor patrimonial de MCC asciende a 280.000 millones de pesetas, y los recursos totales empleados se sitúan en más de 1 billón de pesetas. La cifra de negocio alcanza el medio billón sin incluir el Grupo Financiero, y el valor añadido generado por las 25.900 personas (en su mayor parte socios cooperativistas) del Grupo ascendía en 1994 a 184.000 millones de pesetas. Esta cifra representa un 4,3% del Producto Interior Bruto de la economía de la CAPV (Comunidad Autónoma del País Vasco).

Mención aparte merece la pujanza de MCC en la creación y mantenimiento del empleo, especialmente industrial. A pesar de que, siguiendo una tónica que está caracterizando la evolución económica del fin del siglo, el reciente crecimiento del empleo del Grupo se basa en el aumento del empleo de actividades de servicios: En los últimos cinco años, entre 1989 y 1994, MCC conoció un crecimiento de 6.358 empleos, de los que 6.053 lo fueron en servicios. La diferencia es que en MCC se ha producido un incremento neto del empleo industrial, mientras que en la CAPV éste ha descendido un 16% en el mismo período. Los 14.818 empleos industriales de MCC suponen el 7,5% del empleo industrial de la CAPV.

La internacionalización de MCC se manifiesta en su clara vocación exportadora. Con unas exportaciones de 79.007 millones de pesetas de su Grupo Industrial (el 35% de la facturación), refleja una base exportadora superior a la media de la CAPV (17,5% del PIB -Producto Interior Bruto- industrial). También son reseñables las inversiones del Grupo en el exterior, con implantaciones industriales en China y Marruecos, si bien en este caso no dispongo de datos para realizar una comparación con el esfuerzo relativo de la industria vasca en la materia.

Aportación cualitativa

Pero más importante que estas cifras es la aportación cualitativa que ha tenido y tiene MCC a la actividad económica vasca. A continuación citaré las que en mi opinión son las más signifi-

cativas.

En primer lugar destacaría los valores de cooperación y solidaridad dentro de cada unidad empresarial y dentro del Grupo MCC. Valores que no han estado excesivamente extendidos en el entorno empresarial, pero que aportan un contrapeso a los tradicionalmente individualistas esfuerzos dictados por la necesidad de competir en un mercado abierto.

Pero es que actualmente la competitividad tiene poco que ver con actitudes individualistas, y mucho con términos como cooperación, participación, papel crucial de los recursos humanos. Términos como Calidad Total, o Mejora Continua, se basan en el mayor aprovechamiento del único recurso inteligente que posee la empresa, es decir, de las personas. En esta línea, de manera reciente, la Política Industrial vigente en la CAPV se basa en dos pilares: Competitividad y Solidaridad. Seguro que en parte inspirada por la cultura del Grupo, transmitida a través del responsable de su diseño e implementación, cooperativista que ha vivido casi desde sus inicios la experiencia de las cooperativas de trabajo asociado de Mondragón.

Y creo que en estos tiempos en los que cada vez más se habla de la persona, del recurso humano, como el principal activo empresarial, MCC lleva ya un largo camino andado, desde que más de tres décadas se constituyera en Mondragón la primera cooperativa de trabajo asociado, como una forma de organización que permite una mayor participación de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones.

Otro aspecto que quisiera mencionar es la importancia de disponer a nivel

“El logro principal de MCC es haber conseguido que una experiencia empresarial, en la que han primado los valores de solidaridad y participación de los trabajadores-socios, haya llegado, en el tiempo y a través de un proceso de permanente adaptación a los cambios de su entorno, pero manteniendo su esencia cooperativa, a convertirse en un Grupo empresarial de primera línea en el Estado”.

de la CAPV de un importante grupo multisectorial, que ha aplicado su particular sistema empresarial a las más diversas facetas del entorno económi-

co, desde el sector primario a la distribución, pasando por las diferentes actividades fabriles. Incluyendo un Grupo financiero que ofrece servicios bancarios tradicionales, de previsión social, de seguros, leasing, gestión inmobiliaria o fondo de inversión. Además, la particular atención dedicada a la formación reglada y no reglada, incluyendo reciclaje y formación continua, hizo que desde su origen el Grupo se dotara de diferentes instrumentos (como ETEO, Eskola Politeknikoa, u Otalora) que han permitido diversificar la oferta formativa de la CAPV, particularmente del entorno del Deba. Cabe destacar de estos centros la cercanía de sus enseñanzas a las demandas del

MCC dispone de uno de los ocho Centros Tecnológicos tutelados por el Gobierno Vasco

(Ikerlan), y de IDEKO, centro de investigación en técnicas útiles para el sector de máquina-herramienta. El nivel de gasto en actividades de I+D de las cooperativas industriales del Grupo se sitúa en torno al 2% de su facturación, ratio superior a la media de la CAPV, el cual asciende al 1%.

Existen otras aportaciones como su capacidad de adaptarse mejor que otros sistemas empresariales a las crisis cíclicas de la economía (hablaríamos de una aportación contracíclica), de la formación de personas que luego han ocupado puestos de responsabilidad fuera de MCC, o incluso de favorecer la imagen exterior de la CAPV, por el interés que esta experiencia única en su magnitud ha despertado fuera de nuestras fronteras.

Pero creo que de todas, la fundamental y verdaderamente diferenciadora es haber conseguido que una experiencia empresarial, en la que han primado los valores de solidaridad y participación de los trabajadores-socios, haya llegado, en el tiempo y a través de un proceso de permanente adaptación a los cambios de su entorno (pero manteniendo su esencia cooperativa), a convertirse en un Grupo empresarial de primera línea en el Estado. Zorionak.



entorno empresarial, algo lógico si nos fijamos en el carácter de los promotores de dichos centros, lo que ha hecho que produzcan personas bien formadas que, en buena parte, aunque no necesariamente, han aportado su trabajo dentro de MCC.

Desarrollo de la CAPV.

La innovación (en el campo que nos ocupa) no es más que intentar aplicar la creatividad de las personas, para mejorar el valor añadido en la actividad empresarial, consiguiendo con ello una mayor generación de riqueza y empleo.

Adaptación permanente

Innovación e investigación

Por último, concluir este breve glosario describiendo la aportación de MCC a la Innovación e Investigación y



Con esta definición, ya sólo las antes brevemente apuntadas características de MCC constituyen una gran aportación innovadora a la CAPV. □

Una vez concluido el primer semestre del ejercicio, las ventas del Grupo Industrial eran un 21 % superiores a las realizadas el pasado año. Todo hace prever que a fin de año se sobrepasarán las previsiones estimadas para el ejercicio.

Por su parte Caja Laboral se aproxima a las previsiones mientras que en Lagun-Aro son transitoriamente inferiores a las estimadas.



La gestión en MCC en el primer semestre del ejercicio

Por encima de las previsiones

José M^º Ormaechea

La información que podemos ofrecer no procede de noticias sacadas del horno ahora mismo. Pero en MCC el cierre del mes de julio se hace -uniendo sus datos con los que se habrán producido durante el mes de agosto- a lo largo del mes de setiembre. Algo tarde para traerlos a estas páginas.

Por consiguiente, si el mes de julio dábamos la información de cómo iban los resultados al finalizar el mes de mayo, en este número del TU-LANKIDE vamos a tomar como referencia la de mediados de año: el 30 de junio.

A esa fecha se ha culminado el cierre del primer semestre

del ejercicio como un hito importante en el que la suerte que en todo el año van a correr las empresas se halla muy definida: difícil de corregir si se ha ido mal, lo mismo que siendo resistente a degradarse sensiblemente si hasta junio se han cumplido los objetivos con aprovechamiento.

Coyuntura

Existen ciertos signos relevantes que hacen creer que la economía no se halla del todo afectada por las incertidumbres del contexto político. Es decir, que pese a las dudas que exis-

VENTAS Cuadro I

-En millones de pesetas-

	Ventas (*)	% Δ s/1994
Bienes Equipo I	5.927	+66,1
Bienes Equipo II	10.909	+36,4
Componentes Automoción	29.469	+34,4
C. Electrodomésticos y Electrónicos	16.528	+13,1
Comp. y Servicios Industriales	16.545	+21,5
Construcción	9.715	+15,9
Hogar	43.951	+10,7
Investigación	622	+7,1
Total Ventas	133.666	+21,1

(*) Acumuladas de enero a junio

ten sobre si será este el Gobierno que confeccione el Presupuesto de 1996, con la mirada restrictiva puesta en los compromisos de Maastricht, y de ser este protagonismo un dato decisivo a la hora de enjuiciar el futuro, la evolución que se observa responde a cierta estabilidad de las tendencias positivas que comenzaron a detectarse al comenzar el año.

Bajo esta influencia, ya el mes de setiembre, cuando las empresas se hallan tomando posiciones para recorrer el último tercio del año, se vislumbra un escenario de cierre de ejercicio cuyas referencias macroeconómicas, según las informaciones que se tienen ahora mismo a mano, son las siguientes:

A) Por cuanto atañe al IPC (índice general de precios al consumo) los resultados son bastante alentadores si se comparan con los que dos meses antes, al finalizar mayo, se observaban. Y es que durante un mes tan estival como julio el incremento de los precios ha sido nulo y el IPC interanual ha quedado en el 4,7%. De confirmarse los buenos auspicios del mes de agosto, que en este año 1995 no recibirá el impacto del crecimiento de los precios del teléfono, al finalizar agosto, el IPC interanual puede aun disminuir y ya se avisará el final del año con una inflación que se espera sea cercana al 4,3% o por debajo de este incremento de precios que se produjo un año antes, en 1994.

B) En manos, sobre todo, de Luis Angel Rojo, Gobernador del Banco de España, se halla la regulación del precio del dinero. A finales del mes de agosto el Bundesbank alemán resolvió reducir en 0,5 pp los precios de referencia -el de descuento pasó de 4 a 3,5% y el lombardo, préstamos a corto plazo que el Bundesbank presta a la Banca, lo hizo desde el 6 al 5,5%- y esta decisión, y la evolución positiva de la inflación parecen que pueden orientar la del banco emisor español a tomar equivalente medida.

Pero al Sr. Rojo le gusta que las decisiones se tomen cuando "existan señales sustanciosas y creíbles" y hay quien opina que esperará que transcurra el mes de setiembre para conocer cómo se comporta la inflación en el mes de agosto y cómo lo hace el Presupuesto del Estado y de las Administraciones Autonómicas y Locales para tomar su respectiva posición.

Lo que parece inevitable, y este es el dato que vale recordar, es que si finalmente se redujera el "tipo de interés básico" la caída del precio del dinero deberá ser notoria -entre un 0,75 al 1%- para que su influencia en la mejora de la economía se note "sustanciosamente". De ahí que el dinero que se halla al 9,25% de interés, habiendo subido de 1,9 pp, desde principios de año, podría quedar hasta en un 8,25%.

C) Con estos ingredientes el llamado "comité de sabios" del Ministerio de Economía y Hacienda avanza la hipótesis de que el aumento de la riqueza medida por el PIB (producto interior bruto) se moverá por encima del 3% -con un máximo del 3,3% y un mínimo del 3%- lo que en definitiva marcará la tendencia de la economía que sintetiza en esta cifra, como exponente clave, la capacidad teórica de generar bienestar que tiene el país. Este PIB tiene, sin embargo, una lectura bien distinta referida a los componentes de la demanda. Y es que el consumo crece por debajo del 2%, e incide, con ese insuficiente impulso, en la debilidad de crecimiento en



sectores como el automóvil y los electrodomésticos de fuerte presencia en los programas de trabajo de nuestras empresas. De forma distinta, más positiva, crecerá la inversión en el 9%, confirmando la buena coyuntura que atraviesa en MCC las cooperativas que trabajan en esta fracción de la demanda.

Grupo Industrial

Definitivamente, ya con los datos del primer semestre, puede afirmarse que las cooperativas de este Grupo van a cumplir satisfactoriamente sus previsiones anuales que, seguramente, las sobrepasarán en un 4%.

En relación a las ventas de 1994 la situación por Divisiones era al 30 de junio la que se recoge en el cuadro I.

Los crecimientos espectaculares que se observan en los dos renglones de Bienes de Equipo son consecuencia de la favorable evolución de la demanda de la que ya hemos hablado, pero no debe perderse de vista que el sector de Máquinas Herramientas, muy importante en ambas Divisiones, redujo sus ventas al 50% desde 1992 a 1994 y que, por tanto, las bases de referencia tan bajas de las que se parten, hacen que el grado de avance sea tan espectacular.

Ya es menor el crecimiento de la División Hogar, sometida a ese insuficiente 2% de crecimiento del consumo, lo que hace que un 10,7% de aumento en términos monetarios, a partir de una base de referencia más alta lograda en 1994, se consti-

tuya en un logro importante, por sí mismo, en un mercado en el que el consumidor desconfía y la expansión no se produce.

Exportación

A mediados de año se han vendido 50.662 millones de pesetas al exterior que representan el 37,9% de las ventas totales algo superior al 37,5% que se registraba al concluir mayo.

El cuadro II presenta sintéticamente la evolución.

Las referencias al dinamismo exportador tienen las mismas connotaciones que las realizadas al examinar las ventas totales. Pero aquí convendría anotar que ambas Divisiones de Bienes de Equipo (con el 60% la I y el 56,5% la II), la de Componentes de Automoción (con el 56%) y la de Componentes Electrodomésticos y Electrónicos (con el 59%) son destacadamente competitivas en sus posibilidades exportadoras.

Coyuntura

Con los datos precedentemente expuestos la coyuntura se mantiene, asimismo, de forma positiva. Veamos:

- Tenían cartera débil el 4,40% de las empresas de MCC.
- Con cartera normal evolucionaba el 53,6% del Grupo.
- Con cartera buena se hallaba el 42%.

Todo apunta a que el ejercicio 1995 no va a deteriorarse en lo que resta de año.

Personal

Al abrigo de esta favorable evolución de las empresas de MCC, expresada por la situación de la cartera de pedidos descrita, la plantilla de personal en el Grupo Industrial siguió creciendo a lo largo del mes de junio, como lo hizo a lo largo de todo el semestre. (Véase el gráfico de la página siguiente).

Como se ve han crecido las plantillas en 1.030 empleos en un año y en 1.988 desde junio de 1993 a junio de 1995. Este avance se produce en un contexto generalizado muy favorable. El empleo que se generará en 1995 en el Estado será de unos 300.000 nuevos puestos estimulados por el crecimiento de la riqueza que se viene produciendo y de las reformas estructurales introducidas para la contratación de nuevos empleos.

EXPORTACIONES

Cuadro II

-En millones de pesetas-	Export. (*)	% Δ s/1994
Bienes Equipo I	3.548	+118,8
Bienes Equipo II	6.169	+28,3
Componentes Automoción	16.515	+50,7
C. Electrodomésticos y Electrónicos	9.746	+7,5
Comp. y Servicios Industriales	4.878	+15,0
Construcción	1.060	+35,5
Hogar	8.746	+15,4
Total Exportaciones	50.662	+29,7

(*) Acumuladas desde enero a junio

Excedentes

Los Excedentes, como colofón de este breve repaso, se hallaban al finalizar el semestre bien situados.

Efectivamente, con los datos que se tienen a mano se prevé que los resultados positivos se muevan en una horquilla que va desde 7.500 a 10.500 millones de pesetas, con unas expectativas que no dejan lugar a dudas sobre el buen comportamiento de la economía interna de MCC.

Con estos datos, las Inversiones que alcanzan los 14.000 millones de pesetas serán cubiertas holgadamente por el "cash-flow" generado, reforzando así la estructura general del balance agregado del Grupo Industrial.

mento interanual de 1995 sobre 1994 es el 11,95% mientras la "gran banca" española sólo ha mejorado sus resultados de 1994 el 0,06 %. Y su inversión en MCC ofrece las siguientes variaciones entre 1994 y 1995:

	Al 30-6-94	Al 30-6-95	Variación
Descuento Comercial	1,6%	1,7%	+0,1
Crédito	4%	3,4%	-0,6
Total	5,6%	5,1%	-0,5

Los porcentajes del cuadro equivalen al número de pesetas que por cada 100 pesetas destina Caja Laboral a financiar MCC que, como se aprecia, va disminuyendo de forma progresiva



Grupo Financiero

Se trata, como de costumbre, de realizar un breve análisis de Caja Laboral y Lagun-Aro.

CAJA LABORAL

Como es habitual en nuestra institución de intermediación financiera, también los datos de 1995 van siendo favorables.

Los recursos acreedores han llegado, al cubrir la mitad del año, a 496.007 millones de pesetas, y son superiores a las previsiones del PG '95 en 16.570 millones de pesetas.

Los excedentes, ya en 4.171 millones de pesetas, son sensiblemente iguales a los previstos.

Una vez deducidos los intereses fijos del capital, el incre-

LAGUN-ARO

Al finalizar junio Lagun-Aro contaba con 189.979 millones de pesetas de recursos totales, de los que 166.805 millones correspondían al Fondo Patrimonial.

Los resultados no habían alcanzado aún las previsiones del año por el mal comportamiento de las inversiones efectuadas en títulos de renta variable, que en el mes de agosto, por la senda positiva seguida por los mercados, se habrá recuperado en gran parte.

Las prestaciones de reparto ofrecen un saldo positivo de 195 millones de pesetas -se han consumido menos prestaciones de las previstas- sobre todo en Asistencia Sanitaria, servicio que ahorra 130 millones de pesetas.

La evolución del Plan sobre Desempleo es positiva, por cuanto el coste total que fue previsto que llegase a 1.014 millones de pesetas se halla en 922 millones, cifra que representa el 90,9%.

Las personas afectadas son 704, de las que 252 se hallan en situación de reubicación provisional y 382 han sido prejubiladas y reciben apoyo en esa condición de transitoriedad.

Sólo 33 socios -en términos de calendarios anuales completos- son asistidos en desempleo absoluto, 18 han recibido alguna indemnización y 19 han logrado una reubicación definitiva en otra cooperativa distinta a aquella en la que originó la prestación. □

En el TU-LANKIDE del mes de octubre ofreceremos los datos de fines del mes de agosto que corresponden a MCC.

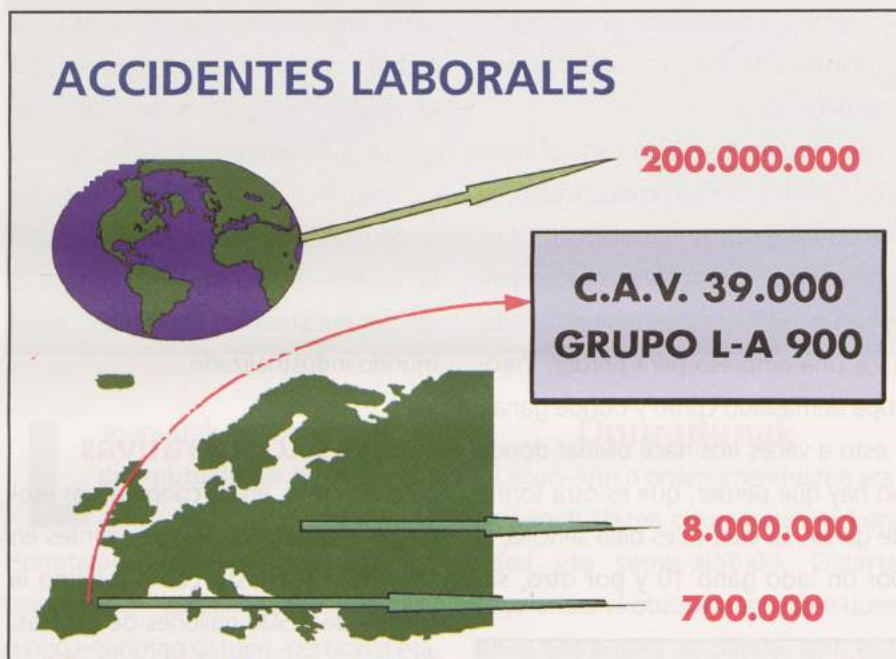
Los accidentes habidos en 1994 en las cooperativas asociadas le supusieron a Lagun-Aro el desembolso de 1500 millones de pesetas. Cada accidente laboral tiene un costo medio de casi dos millones de pesetas.

Los accidentes laborales, una auténtica sangría

Eukeni Olabarrieta

Hace tiempo escribí un artículo sobre la accidentabilidad en el mundo del trabajo en el que decía que la madre de todas las batallas, como se calificó a la guerra del Golfo, se libraba en el trabajo. Más de 200.000 muertos anuales en todo el mundo oficialmente reconocidos pero en la práctica muchos más, avalan esta afirmación. En el gráfico pueden observar el número de accidentes laborales que se producen en el planeta.

Entre las cooperativas asociadas a Lagun-Aro la media anual de accidentes laborales en los últimos años anda



LOS ACCIDENTES DE TRABAJO Y LAS ENFERMEDADES RELACIONADAS CON EL TRABAJO TIENEN UN ELEVADO COSTE HUMANO, SOCIAL Y ECONOMICO



LAGUN-ARO: 1.500.000.000

por los 900, y si vemos la evolución del Índice de Incidencia, números de accidentes por cada mil trabajadores, podemos observar que tras un acusado descenso en el período 1991 a 1993, en 1994 se produce una significativa elevación del índice, y mucho me temo que

los accidentes que llevamos en lo que va de 1995 vamos a batir todos los récords de este triste "ranking". Y aquí no se incluyen los accidentes que tienen los eventuales, cada día más numerosos y que tienen una siniestralidad muy superior a la de los socios. El estado español, y en él se incluyen las autonomías y entre ellas la nuestra, es líder europeo en siniestralidad laboral. Creo que es en lo único en que es líder.

La gráfica es elocuente si a ella superponemos los datos de producti-



INTEGRAR LA SEGURIDAD ES NEGOCIO

vidad: disminuye la productividad, disminuyen los accidentes, se incrementa la productividad, se multiplican los accidentes. Y lo consideramos lógico, asumimos con toda tranquilidad que ésto debe ser así.

Los empresarios por lo general viven preocupados por la productividad, la competitividad y la rentabilidad. Y es lógico, una empresa tiene como objetivo generar riqueza, ganar dinero, nadie hace una empresa para perder. Preocupa demasiado cómo y dónde ganar, y ésto a veces nos hace olvidar dónde no hay que perder, que es otra forma de ganar. La cuenta es bien sencilla, si por un lado gano 10 y por otro, sin

INTEGRAR LA SEGURIDAD SUPONE:

- Reducción del sufrimiento de las personas.
- Mejora del estado de ánimo y del ambiente entre los trabajadores.
- Aumento de la productividad y de la calidad.
- Mejora de la imagen de la empresa.

darme cuenta pierdo 5, sólo he ganado 5. Y algo de ésto pasa con los accidentes. Porque ¿sabe alguien lo que cuestan los accidentes? Dejando a un lado los costes humanos, sociales, que tienen una difícil traducción a pesetas, si se puede calcular, aunque sea de forma aproximada, lo que cuestan los accidentes. Los gastos directos por asistencia sanitaria, incapacidad, indemnizaciones, etc.. han tenido un coste medio de casi 400.000 pesetas por accidente, y se admite que los costes indirectos, pérdidas de producción, paradas, daños materiales, etc.. suponen cuatro veces los directos. Es decir cada accidente tendría un coste medio de casi dos millones de pesetas en el cálculo más optimista. Los americanos, los "yankis", tienen establecido un coste medio de tres millones y medio de pesetas con accidente. Son billones lo que cuestan los accidentes en el mundo industrializado.

Las cooperativas

En concreto, en las cooperativas asociadas a Lagun-Aro, los accidentes en 1994 han supuesto como mínimo la friolera de 1.500 millones de pesetas. Claro que como no se "facturan" y no se incluyen en el capítulo de costes y

gastos en el balance, pues casi nadie lo tiene en cuenta a la hora de hacer las cuentas. Pues ya saben por dónde se puede ganar, simplemente dejando de perder.

Pero todavía hay más razones de peso para poner fin a esta sangría. Ahora se nos llena la boca hablando de calidad y recibiendo medallitas por este concepto. La calidad tiene una doble imagen: externa e interna. Nos preocupa demasiado la externa, es clave para el "marketing", y tenemos abandonada la interna, la imagen que de la empresa tenemos los que trabajamos en ella. Se puede tener una buena imagen externa y una mala interna, pero ésto en opinión de los expertos en estrategias empresariales tiene unos costes elevadísimos ya que exige unos controles y mecanismos de regulación de las disfunciones internas de elevado precio. Otra forma de perder dinero, lavar la fachada es muy costoso. Lo más económico desde una estrategia socio-económica correcta es cuando coinciden una buena imagen externa e interna. Si la interna es buena, la externa se da por añadido. Y no puede haber calidad interna cuando no hay una verdadera preocupación por la seguridad. Calidad y seguridad van de



HOY

- Los accidentes son inevitables.
- La seguridad es cosa de especialistas.
- Los accidentes son debidos a errores de diseño o procedimiento.
- La seguridad es un asunto personal.
- La seguridad de las empresas subcontratadas no es problema de la empresa.

MAÑANA

- Todos los accidentes pueden prevenirse.
- La seguridad es responsabilidad de la línea.
- La mayor parte de los accidentes se producen por causas humanas.
- Seguridad fuera del trabajo = seguridad en el trabajo.
- Seguridad del contratista = seguridad del trabajador de la empresa.

la mano, son las dos caras de la misma moneda. Por ello se puede afirmar sin ningún género de dudas, que integrar la seguridad, gestionar la seguridad de la misma forma que se hace con los costes, la productividad, las ventas, los beneficios, es un buen negocio, porque integrar la seguridad supone:

- reducción del sufrimiento de las personas
- mejora del estado de ánimo y del ambiente entre los trabajadores
- aumento de la productividad y calidad
- disminución de los costes
- mejora de la imagen de la empresa.

No hay pues por qué tener más noches de insomnio pensando cómo se puede ganar más dinero, simplemente no perdiéndolo vamos a tener unos jugosos beneficios, y encima vamos a evitar sufrimientos inútiles. ¿Se puede pedir más?

Fitxategiak gaurkotzeko ahaleginetan

Lagun-Arok informazio eskean



Lagun-Arok hil honetan ekingo dio mutualisten informazioa eskuratzeko kanpainari. Horretarako zeure kooperatibako pertsonal-sailatik zuregana joko du ondorengo egunotan datuen -pertsonal eta familiakoen- berrespena eskatuz.

Bi urtean behin egiten ohi da berrespen hau Lagun-Aron eta berorren helburua fitxategiak gaurkotzea da, horrela eraginkortasun handiagoz zerbitzu hobea eskaini ahal izateko.

Gainera, dirudienez zenbait mutualistaren kasuan zuzenak ez diren egoerak ikusi omen ditu Lagun-Arok, onuradunentzat baitazkate eskubiderik ez duten senitarteko batzuk. Hori dela eta bidaliko zaizuen agirian datuak arreta handiz aztertzeke eskatzen da, sinatu aurretik zuzenak direla baiztatzea eskatzen zaizue.

Onuradunak

Lagun-Aroko ordenamenduaren arabera mutualisten onuradunak (ezkontidea eta seme-alabak), Gizarte Segurantzari kotizatzea eskatzen duen lanen bat egiten ari badira, ezin dira Lagun-Aroko txartelean onuradun izan. Berriz, lanik ez badute onuradunentzat ager daitezke mutualistaren txartelean. Eta baita ere, lana izan eta galdua badute eta ez badute Gizarte Segurantzaren osasun-estaldurarik.

Bestaldetik gogoratzen zaizue lan egiten duten ezkontideak eta seme-alabek Lagun-Aroren estaldura izateko onuradun berezi izan behar dutela, eta horretarako onuradun bakoitzeko hilero 5000 pezeta inguruko kuota ordaindu behar da.

3ª Edad

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

¿Vida residual o vida con ilusión?

Comenzaré comentando una noticia de prensa del pasado 18 de junio: "Setenta miembros de los noventa y tres que asisten a la última sesión del COI-Comité Olímpico Internacional, solicitan elevar la edad límite para pertenecer al COI, de 75 a 80 años".

Es evidente que para estos señores que viajan, se reúnen, piensan, organizan y deciden, no ha llegado todavía la edad de su jubilación a pesar de su "avanzada edad". Muchos de ellos son deportistas veteranos que han dejado de hacer un tipo de actividad -entrenar, correr, saltar, lanzar y competir- pero que la han sustituido por otra en la cual pueden aportar sus conocimientos,

su experiencia y además, es tan gratificante como la "alta competición".

Este ejemplo sirve para dejar algo claro: hay algunas actividades limitadas a una edad, pero no hay edad alguna para limitar, excluir o abandonar la actividad. Hoy la vida que se nos ofrece una vez abandonada la vida laboral, no es un tiempo de vida residual, no es un tiempo de espera del fin, un "ya no sirvo para nada".

Es una etapa de la vida que has recobrado



para ti y a la cual la mayoría de las personas accedemos con una aceptable salud económica y física. Y además disponemos de dos elementos fundamentales para vivir estos años gozosa y felizmente: con la jubilación se recobra la libertad para hacer lo que se quiera y guste, y el tiempo para poder hacerlo. Son estos dos enormes caudales que te pueden facilitar el vivir jubilosamente.

Según mi humilde opinión, todo depende de la ilusión que se ponga en vivir esta nueva etapa. Si pones ilusión de vivir buscarás tu hueco en el espacio social y lo encontrarás; si por el contrario te empeñas en vivir únicamente en el recuerdo de tu pasado laboral serás, aunque suene fuerte decirlo, un muerto en vida y destinatario obligado de males e infortunios. Y es que, lo que más daño hace es pensar que con la edad nuestra mente se encuentra inservible, y nuestra actividad tiene que guardarse como cosa del pasado, pero no del presente.

¿Qué hacer pues con este tiempo y esta

libertad?. Lo primero llenarlos de ilusión, entusiasmarse de nuevas circunstancias y compartirlas. Compartirlas con la sociedad, porque no hay que aislarse ni dejarse ser aislado, las personas mayores somos un colectivo que estamos buscando su sitio en la sociedad, como miembros de ella y no podemos quedarnos al margen. Habrá pues que vincularse a colectivos de personas activas y participar en aquellos ámbitos donde podemos ser de valiosa utilidad.

¿Cuántos años hace que no has experimentado nuevas sensaciones?. Es evidente que quizá no sea el momento de experimentar la sensación de hacer "puenting" o practicar parapente, pero si se puede experimentar la satisfacción de ser útil a otras personas.

El abanico de actividades y organizaciones es muy amplio y heterogéneo. Se puede trabajar en favor de los colectivos y países menos favorecidos, en la defensa del medio ambiente, se puede enseñar y transmitir los conocimientos obtenidos tras largos años de actividad laboral, implicarse en los problemas del barrio o la ciudad o incluso iniciarse en la actividad política.

No pretendo dar recetas sino sólo sugerencias por lo que cada uno de nosotros sabrá encontrar aquella actividad en la cual puede aportar sus conocimientos profesionales, compartir su experiencia de vida, desarrollar nuevas actividades y también aprender cosas nuevas. No hay edad que excluya la actividad, pero si permaneces inactivo, serás siempre un "hombre de edad". Parece claro que nuestras circunstancias personales no facilitan nuestra participación en las olimpiadas, pero también está claro que estas circunstancias no nos impiden formar parte del Comité Olímpico Internacional. □

Aula Cooperativa

José M^a Larrañaga

Artículo 9. Impugnaciones a la admisión

Uno. El acuerdo denegatorio podrá ser impugnado por el solicitante, ante la Asamblea General, en el plazo de quince días naturales contados desde el día siguiente al que recibió la notificación.

Dos. El acuerdo de admisión podrá ser impugnado ante dicho órgano social, en el plazo de quince días naturales siguientes al de la publicación del acuerdo, a petición del 10% como mínimo de los socios.

Tres. Los recursos a que se refieren los dos apartados anteriores deberán ser resueltos en la primera Asamblea General que se celebre.

He de reconocer que en un primer impulso pensé en saltar el comentario a este artículo; me pareció un mero ejercicio de ajuste administrativo que carecía de ningún valor "filosófico" o "ideológico"; sin embargo una posterior reflexión me ha permitido percibir el hondo sentido social que se desprende de él.

Responsabilidad social

Porque este artículo apela a la madurez social con mayor vigor que el resto de artículos de los Estatutos al asegurar y reclamar, a la vez, la impugnación o en su defecto la admisión de los nuevos socios por parte de los ya consolidados. Y eso sólo puede hacerse desde la responsabilidad social.

Una responsabilidad que sólo puede tener su asiento en la madurez personal.



Cualquier candidato a socio puede impugnar el acuerdo denegatorio de admisión.

A veces confundimos el crecimiento con la madurez y pensamos que al hacernos mayores, más fuertes, más robustos (personal o institucionalmente) estamos situándonos en planos de mayor equilibrio y madurez. Nada más lejos de la realidad.

Creer es algo que se nos impone o con lo que podemos encontrarnos sin casi buscarlo. Creer no vale tanto como madurar; hasta puede entrañar un grave riesgo si el crecimiento no va acompañado de madurez.

La observación es aplicable tanto a personas físicas como a instituciones sociales. Y la madurez se manifiesta en la responsabilidad. Persona madura es aquel que sabe integrarse en las tareas colectivas con garra de responsabilidad e iniciativa.

No basta con crecer si al mismo tiempo no

maduramos en nuestra calidad social, que consiste fundamentalmente en la concienciación de nuestra propia responsabilidad social y en la capacidad de compromiso.

Evidentemente la calidad de los rectores y directores de la cooperativa influye en las reacciones y comportamiento de los subordinados: pero no es menos evidente que la capacidad de colaboración y relación de los segundos (y la capacidad para la crítica madura y responsable) determina asimismo no pocas reacciones de los primeros.

Se dice que cada comunidad tiende a tener

los gobernantes que se merece; esto, referido a las cooperativas, en las que los métodos democráticos son efectivos, no tiene dudas.

No podemos aceptar, a la hora de admitir nuevos socios, que unos pocos determinen quiénes quedan fuera y quién dentro si nosotros, cada uno desde su propia óptica, tenemos algo que aportar a esas decisiones. No vale el lamento o la queja; no vale desviar la

responsabilidad hacia los demás cuando no hemos tenido la responsabilidad necesaria para exigir (decimos bien: exigir) que nuestra voz se escuche.

El valor de la madurez social se concreta en la acción, nunca en el lamento; y este artículo es una muestra más del talante que nuestros Estatutos mantienen al referirse a la madurez necesaria de las personas que componen la cooperativa.

Otras instituciones no contemplan la posibilidad de impugnación que aquí queda recogido porque no admiten que los trabajadores tengan la madurez suficiente como para poder discernir la idoneidad de los nuevos ingresos.

La madurez personal e institucional es la servidumbre y la grandeza de los sistemas democráticos como el cooperativista. □

Desde el pasado mes de febrero varios socios de Copreci vienen participando en un innovador programa de salud que la cooperativa atxabaltarra ha puesto en marcha en colaboración con la empresa ATHLON.

Alrededor de 150 personas han mostrado su disposición a participar en un programa preventivo de salud laboral que Copreci ha puesto en marcha con el fin de mejorar la calidad de vida de sus socios.

Javier Marcos

Más vale prevenir...

Se trata de un programa de salud laboral de acción preventiva, cuyo objeto es el de prevenir lesiones musculares y de las articulaciones, como son los problemas de espalda, tendinitis, lumbalgias, etc.

Es decir, un programa de salud cuya característica principal es que supone pasar de una mentalidad "curativa" ante las enfermedades a una actitud preventiva. Y que por otro lado supone también una participación activa de la persona en la prevención de enfermedades, compartiendo con



la empresa la preocupación por su propia salud, comprometiéndose a actuar con carácter preventivo para evi-



tar potenciales lesiones que pueda desarrollar a posteriori.

Causas

Los hábitos de vida, el sedentarismo, la edad, e incluso la propia actividad física desarrollada en nuestro trabajo hace que proliferen este tipo de lesiones.

Y según han entendido en Copreci sólo hay dos maneras de evitarlo. Actuando con rigurosidad en la mejora de los puestos de trabajo, la famosa ergonomía, y tratando de crear nuevos hábitos en las personas con el fin de evitar patologías derivadas de los factores antes mencionados.

Reeducación postural

En la actualidad se está llevando a cabo el Programa de Reeducación Postural y

del movimiento. Es un programa diseñado a la medida de Copreci, ya que tras el reconocimiento médico pre-



vio al que han sido sometidos varios de los participantes, se les ha aconsejado participar en él para evitar males mayores que puedan derivar en problemas de salud importantes.

El programa en sí consiste en unas sesiones en las que se ejercitan las articulaciones de extremidades superiores (muñeca, codo, brazo,...) cuello y columna cervical y lumbar. El objetivo que se persigue es lograr corregir los malos hábitos para mantener la salud de los socios de Copreci en buenas condiciones.

Incluye sesiones de información teórica sobre la salud, entrenamientos en un local especialmente acondicionado para ello en la propia fábrica, reconocimientos médicos, y diseño individualizado -acorde a las patolo-

Prebentzioaren aldeko apostua

Copreciko bazkideen osasun egoera enpresaren ardura ere badela abiapuntua harturik, euren langileak ahalik eta egoera onenean mantentzeko konpromezua hartu du Aretxabaletako Kooperatibak.

Orain artean, lan osasun arloan, beste arlo askotan bezela, "okerra gertatzean, neurriak hartzea" izan da jokabide nagusia. Aurrerantzean prebentzioaren aldeko jarrera bultzatu nahi da, okerrak gerta ez daitezen.

Teoria hutsa esango du baten batek. Ez jauna!

Instalazioak egokitu dira lantegian ariketa fisikoak egiteko, bizimoduaren hobekuntzarako programaren osagaiak zehaztu dira, taldeak egin dira, eta dagoeneko 150 pertsona prest daude parte hartzeko ATHLON kooperatibak diseinatutako programa honetan.

Astean birritan ordubeteko saioa egiten dute Copreciko langileek ATHLONeno adituen agindupean. Berotze ariketak egin eta gero besoak, lepoa eta bizkarrezurra lantzen dira, segidan erlajaziozko ariketekin bukatzeko.

Baina hori ez da dena. Programa honetan parte hartzen duen bakoitzari bere patologiariko dagozkion ariketa-tercioak egiten diote, ariketak ere etxean egin ditzan; azken batean norberak ere badu erantzukizunik bere osasun egoera ahalik eta ondoan mantentzean.

Iniziatiba berri hau oso positibotzat jo dute parte-hartzaileek eta dagoeneko Coprecin egin den gimnasioa gehiago erabiltzeko proposamena luzatu dute.

Jarrera eta mugimenduaren berreziketarako moduloa burutzen ari da momentuan baina bada, honek izan duen harrera ona ikusita, etorkizunean landuko diren beste batzuk.

gías de cada uno de tablas de ejercicios para practicar en casa, como complemento de la actividad regular que se realiza en el gimnasio.

Participantes

Las puertas del gimnasio de Copreci están abiertas a todos aquellos que quieran participar en este programa, aunque el servicio médico de Copreci ha elegido a

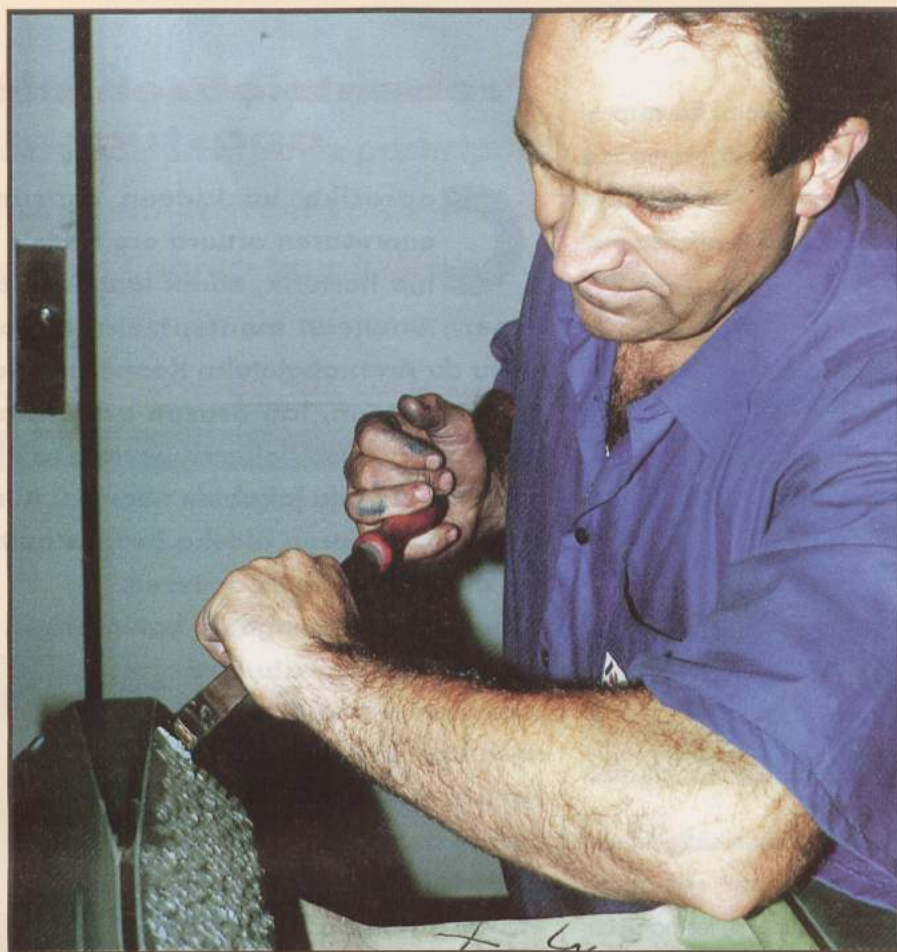


parte de los integrantes de los grupos siguiendo criterios médicos y organizativos.

De momento unas 150 personas han mostrado su disposición a participar en este programa, y según parece, la iniciativa ha sido acogida con agrado; incluso los que ya han finalizado su período de ejercicios han realizado alguna propuesta para continuar ejercitando los músculos una vez que ha concluido su participación en el programa. □

Los rasqueteadores son profesionales que utilizando una sencilla herramienta -la rasqueta- conseguían el acabado de superficies con las precisiones requeridas y que no era posible alcanzar con los medios de producción disponibles en el pasado. Precisamente su perfeccionamiento y la consiguiente mejora de la calidad de mecanizado está haciendo cada vez menos necesarios a los rasqueteadores, que en algunas actividades, todavía hace unos cuarenta años, llegaban a representar hasta un 10% de las plantillas.

Dadas las características requeridas a los rasqueteadores, corpulencia y fuerza, así como buena



Rasqueteadores

Carmelo Urdangarín

José M^a Izaga

Koldo Lizarralde

A N T Z I N A K O A K

LA CLASE Y EL NUMERO DE OPERACIONES QUE REQUIERE LA FABRICACION DE BIENES INDUSTRIALES ESTA CAMBIANDO SUSTANCIALMENTE, DURANTE ZZXZXZ.FORMA MUY IMPORTANTE A NUMEROSAS PROFESIONES Y OFICIOS. UNO DE ESTOS, LOS RASQUETEADORES, HASTA ÉPOCAS RECIENTES FUNDAMENTALES EN LA CONSTRUCCION DE MAQUINAS HERRAMIENTAS, SE ENCUENTRA ACTUALMENTE EN VIAS DE DESAPARICION.

vista, provenían en su gran mayoría de los caseríos. Su formación que exigía mucho tiempo, comenzaba observando el trabajo de los veteranos, para posteriormente realizar trabajos de desbaste y a medida que iban adquiriendo experiencia, es decir cuando tenían “mucho oficio”, pasar a operaciones de más responsabilidad.

Los rasqueteadores eran profesionales muy apreciados, pues en gran medida, de la calidad de su trabajo dependía la precisión final de las máquinas. E incluso actualmente algunos líderes a nivel mundial por la calidad de las máquinas herramientas que producen utilizan como argumento de venta que los bienes que fabrican se terminan con el rasqueteado artesanal tradicional.

mecanizadas en cepillos.

Las posibilidades de los medios de producción disponibles, daban lugar a mecanizados de precisión insuficiente, siendo necesarias posteriores operaciones manuales de ajuste que realizaban los rasqueteadores, mediante “rascado” de las bancadas, utilizando una herramienta específica llamada rasqueta.

toda la superficie de las reglas y los mármoles con azul de Prusia -se le llama minio por ser posiblemente lo que se utilizaba en otras épocas-, aunque también se usó el añil. Las piezas coloreadas se apoyaban y se deslizaban en las superficies de las que había que corregir de modo que el mármol o regla rozará las protuberancias marcándolas de azul. Según el



es

Corregir a la máquina

En la construcción de máquinas herramientas, uno de los problemas a resolver en el pasado, entre otros muchos, era conseguir la adecuada alineación de las bancadas sobre las que deslizaban las mesas y ó los carros, partiendo de piezas fundidas con el rigor de aquellos años y, posteriormente

El trabajador cogía la herramienta con las dos manos, la derecha apoyando la palma sobre el mango y la izquierda cubriendo la rasqueta por su parte central, presionando fuertemente en la carrera hacia adelante, lo que evitaba al retroceder. De esta forma iba arrancando de la pieza trabajada pequeñas partículas de metal del orden de una centésima de milímetro por pasada en una pequeña zona de trabajo.

Previamente el trabajador había detectado las partes de la pieza trabajada en las que era preciso eliminar material. Para ello cubría

tamaño de las irregularidades de la superficie los tonos del tinte que quedaban eran más fuertes o más débiles, conociendo de esta manera el rasqueteador el material que había que eliminar.


Como quiera que era frecuente tener que rebajar hasta un milímetro, el número de horas necesarias para conseguir la calidad requerida era muy alto y en una bancada de cuatro metros de largo hace cuarenta años las horas de rasqueteado podían llegar a quinientas, a las que en muchos casos había que agregar las necesarias para terminar el trabajo totalmen-



Fografias cedidas por Usoz.

te con un rasqueteado más fino que dejaba una especie de dibujo en forma de escamas conocido con el nombre de “mosqueteado”, y que era considerado como un indicador de buena calidad.

La calidad con la que se realizaban las operaciones iniciales de mecanizado, influía de forma importante en las horas necesarias de rasqueteado, que tenían como finalidad corregir los errores y la falta de precisión de las máquinas. La introducción de las planeadoras en la construcción de máquinas herramienta permitió conseguir una mayor precisión en el acabado de bancadas reduciéndose paulatinamente el número de rasqueteado-

res. Asimismo la centésima de milímetro fue sustituido por la milésima como unidad de referencia. 

LAS RASQUETAS

Con este nombre se conocen diversas herramientas que se emplean en la agricultura, en la construcción naval y la pesca así como la industria mecánica, siendo todas ellas consecuencia de la evolución a lo largo del tiempo de los primeros útiles que el hombre primitivo manejaba para “rascar” los materiales que trabajaba.

Las más utilizadas en la industria, y de manera singular en la fabricación de bienes de equipo, como la máquina herramienta, tienen forma rectangular con una longitud de unos trescientas cincuenta milímetros, veinte a cuarenta de anchura y cinco de espesor, aunque pueden variar sobre todo las de fabricación artesanal para adap-

tarse mejor al trabajador que las va a utilizar.

Uno de sus extremos se preparaba para aplicarlo a un mango, similar al de las limas, y en el otro se afilaban las dos caras siendo muy importante conseguir que ambas aristas tuvieran ángulos iguales. Desde hace varias décadas a las rasquetas se le viene soldando una placa de metal



duro de unos 2,5 milímetros de espesor lo que facilita su construcción y aumenta el rendimiento.

Hasta épocas relativamente recientes se han utilizado las limas para la construcción de rasquetas hasta que fueron sustituidas por pletinas. Cada especialista preparaba sus herramientas (para superficies planas, chaffanes, colas de milano, triangulares para corregir superficies, etc.) en las que marcaba su nombre con el orgullo del trabajo bien hecho. Desde hace pocos años se han comenzado a utilizar rasquetas eléctricas.

Internacionalización

Término con una difusa definición que se encuentra bien entre otros como exportación, mundialización, multinacionalidad, transnacionalidad, etc. etc.

Conviene que nos entendamos. La internacionalización, según lo explican los expertos, es fundamentalmente la inclusión de cualquier país, por lejano que se halle, como potencial área de gestión de una empresa: vender, producir, comprar, gestionar, administrar e invertir y, por tanto, concebir estrategias, administrarlas y obtener de este conjunto armonizado de intereses las mayores utilidades para la unidad

de cabecera: en nuestro caso sería MCC que tendría al mundo como dimensión geográfica de su mercado.

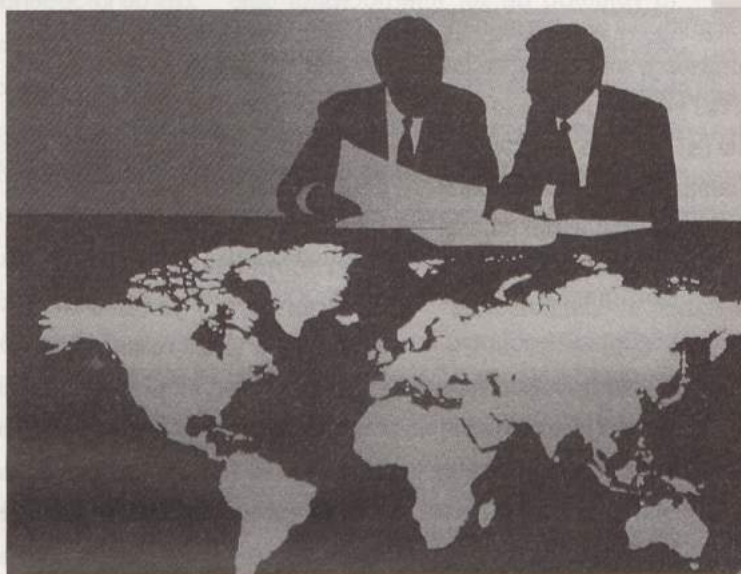
La exportación se limita, lo que no es nada fácil, a vender a otros países, para lo que hay que ser más competitivo, tenaz en la gestión y se debe adquirir la mentalidad del país al que se exporta.

La empresa multinacional tiene una connotación de mayor amplitud geográfica. Debido a sus dimensiones y a la naturaleza de sus productos, perfectamente útiles en cualquier país, a manera de "comodities", esa empresa se instala a través de plantas de fabricación cuyo flujo sea capaz de satisfacer las necesidades inmediatas de los consumidores cercanos. Especializa sus plantas o no, y desarrolla una labor de investigación a gran escala al socaire de las enormes cifras de negocio que realiza. Pero la sociedad de cabecera

se reproduce en sus asentamientos en otros países.

La mundialización de la economía y la transnacionalidad son conceptos que toman de la exportación y de las multinacionales determinados rasgos, no en su totalidad, pero sí en aquello que, dentro de las estrategias de cada empresa, más le conviene a ésta.

Para ser una empresa internacional,



que es lo que se consigue con la internacionalización, se necesitan sustancialmente estas materias primas:

- Una gran capacidad de financiación, necesaria para poder invertir allí donde se demuestra que el asiento de una planta productiva resulta conveniente a la estrategia global. Para que se someta a la dirección de la empresa internacional ésta debe mantener más del 50% del capital, en el que puede integrarse las aportaciones tecnológicas, y el capital indígena que se consigue asociar, debe quedar en forma minoritaria. Alternativamente, se pueden adquirir empresas afines en los países de asentamiento.
- Una gran capacidad tecnológica, susceptible de alimentar permanentemente las plantas de fabricación a escala internacional de innovaciones en producto, en sistema de trabajo y

BEGI

BELARRI

por Uribe

en gestión empresarial.

Y debe aportar como sustancias intangibles:

- Una vocación inequívoca de hacerlo, y
- Una capacidad humana indoblegable puesta, con éxito, al servicio de la idea.

La financiación, la tecnología, ambas sustancias reconocibles físicamente, y la voluntad de ser internacional que sea abarcada por la inteligencia que habría que desplegar, son las condiciones previas a cualquier proceso que se inicia de esta naturaleza.

Pero la economía de las empresas que se internacionalizan no sólo se obtiene de flujos centrífugos -del núcleo central hacia los asentamientos internacionales- sino desde éstos hacia el centro impulsor, mediante las importaciones por ejemplo. En la medida que estas sociedades compran gran parte de las materias básicas o componentes, la localización de los proveedores a escala internacional es un presupuesto que se halla en plena coherencia con el objetivo de internacionalizar las empresas. La importación, como arma competitiva, se convierte en este caso en una gestión predilecta.

Revalorización de pensiones

Durante el verano aunque no se trabaje, sobre todo en el mes de agosto, la imaginación y el cambio no paran. La favorable evolución del empleo ha llevado las cifras de 3.793 miles de parados a 3.537 miles desde el primer trimestre de 1994 al final del 2º trimestre de 1995, con una reducción de 256.000 desempleados. A su vez el número de colocaciones ha pasado de 11.635 miles a 12.027 miles, con un saldo positivo de 392.000 nuevos

empleos cuyas cotizaciones a la Seguridad Social hacen que, ahora mismo, por cada pensionista existan 2,1 cotizantes; se dice que es la proporción que también existe en Alemania y Francia.

Lo que ocurre es que los nuevos empleos no tienen altas bases de cotización y, por tanto, las aportaciones que efectúan estos empleos a las finanzas de la Seguridad Social son peores.

Los casi 7 millones de pensionistas - 6.992.283 exactamente- cobran 62.5000 pesetas mensuales de valor medio y esta es una carga que pesa gravemente sobre el 14,32% del producto interior bruto que, en forma de cotizaciones sociales, pagamos quienes se hallan obligatoriamente afiliados. Aproximadamente el coste de las pensiones se acercó en 1994 a los 6 billones de pesetas.

Si el lector me ha seguido hasta aquí comprenderá que ahora le diga que, a la vista de la "enorme" cifra que estas retribuciones sociales representan que pueden llegar a desajustar el Presupuesto Público, ha habido quien cuando concluía el mes de julio haya descubierto la idea de que una de las formas de reconducir los gastos hacia los compromisos de Maastricht puede consistir en no proceder a la revalorización de las pensiones; es decir, que a los pensionistas que ingresan 2.000 pesetas diarias no se les debiera actualizar su capacidad adquisitiva para lo que, argumenta, "tienen una estructura de gasto distinta".

Dn. Julio Segura, Consejero del Banco de España y Director de la Fundación de Empresa Pública, nos ha defraudado. Mira lector, MCC que lleva un escrupuloso cálculo de la evolución de las remuneraciones desde 1960, en 35 años, sabe que han aumentado las remuneraciones "rea-

les" en más de 3 veces porque mientras el índice de precios al consumo se elevaba el 9,49%, los anticipos laborales lo hacían en el 13,85%, algo más de cuatro puntos de diferencia, que son los que han determinado el mejor bienestar colectivo que ahora, en general, se siente con relación a 1960. Y, en el resto de las empresas, el ritmo de elevación de la remuneración no ha sido distinto.

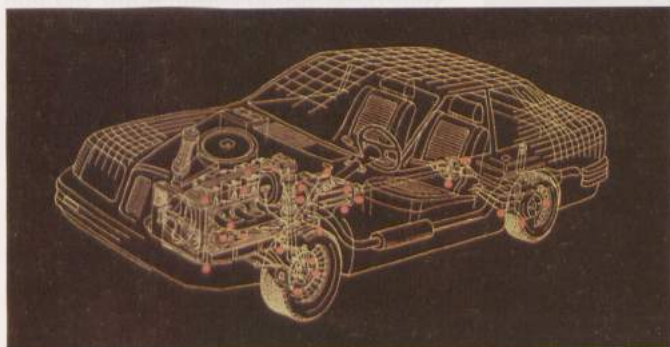
Si como parece apuntar el Sr. Segura se redujera la revalorización de pensiones -o la actualización en base al índice de precios al consumo sin aumentar la capacidad adquisitiva, que es lo que se hace- en sólo un punto al año, en 20 años, por acumulación geométrica de las unidades porcentuales reducidas, las 62.500 pesetas de pensión media podrían bajar, ahora mismo, a unas 40.000 pesetas: al 65% de lo que actualmente, como pensión media, se recibe. No es por ahí por donde hay que resolver los problemas; esta es una actitud para arbitrar soluciones demasiado aritmética sin que intervengan en la propuesta fórmulas más comprometidas en las que una mayor exigencia y competencia de las clases dirigentes para gobernar el país resulta imprescindible. Desde los empresarios a los políticos hay que afianzar la idea de que sólo volcándose en la generación de mayor riqueza el tema tiene solución.

También en agosto hemos visto de forma inversa y lacerante que dirigentes antes admirados, ahora en libertad bajo fianzas millonarias, subían a sus yates cuyo mantenimiento les cuesta 100 millones de pesetas al año. Este es un Estado de Derecho que se califica de social. Debe ser que era verano y el calor no dejaba reflexionar sin producirnos excitaciones. Pero pese a la somnolencia algo nos decía que aquí

algo no funciona bien, y esta idea distraía nuestra tranquilidad.

El sector automoción

En ese "proceso de debate de una política industrial" que auspicia y formula con distintos trabajos el Ministerio de Industria y Energía (MINER), uno de los últimos análisis que viene realizando se introduce ahora -una vez



questionada la industria de su conjunto, en lo que se llamó Libro Blanco- en cada uno de los sectores más calificados del sector industrial.

Entre la decena que hemos podido estudiar nos hemos detenido en el sector automoción porque a lo largo de los últimos años ha sido en MCC uno de los más punteros por su crecimiento, por su capacidad exportadora y por el dinamismo y potencialidad que muestra su comportamiento.

Este sector incluye el subsector de fabricación de vehículos de cuatro y más ruedas y la fabricación de ciclomotores y motocicletas, y además a los fabricados de componentes y sistemas para los vehículos.

En su conjunto llega a representar el 2% del PIB de España, bastante inferior a Alemania, país en el que llega al 3,5%. Lo que hay que añadir es que contabilizando la industria y los servicios complementarios que se mueven en torno al automóvil -bienes de equipo, construcción, delegaciones de

venta, reparaciones, publicidad, transporte, etc.- el 2% puede llegar a duplicarse.

Pero bien, ciñéndonos a la producción directa, es decir a ese 2% del PIB, estaríamos hablando de una cifra de negocios -ventas, facturación- de unos 4,5 billones de pesetas.

Como referencia que describe rotundamente su importancia baste decir que en 1994 se fabricaron 1.820.600

turismos y se exportaron 1.345.000, el 73,9%, cuando en 1987 sólo se vendía en el exterior el 50,4%.

La matriculación de turismos llegó en 1994 a 908.147 unidades, luego se

importaron 511.523 turismos, en general a través de las firmas multinacionales que tienen plantas de producción instaladas en España.

Desde 1988, año en el que se fabricaron 1.497.967 automóviles turismos, se ha pasado a esos 1.802.600, creciendo en 6 años el 21,5%. Pero en el mismo período de 6 años las personas ocupadas en las plantas productivas han descendido desde 97.100 empleos a 79.100, el 18,6%. En una primera aproximación destaca el dato de que la productividad ha aumentado algo más del 40% en el sexenio, aunque no pueda ignorarse que el refinamiento de estos vehículos es cada vez más elevado, lo mismo que sus prestaciones de comodidad y rendimiento energético, lo que incrementaría el grado de productividad alcanzado.

En MCC, la División de Componentes de Automoción venderá en 1995 unos 57.000 millones de pesetas, el 21,4% de todo el Grupo Industrial. A lo largo del quinquenio 1988-1993 las

cifras de ventas, que este subsector ha efectuado en España a las fábricas de producción de vehículos, ha sido de 600.000 millones de pesetas. La exportación de esta División de MCC viene siendo el 50% del total de sus ventas y, por consiguiente, la cuota de facturación de MCC hacia la industria interior de construcción de vehículos ronda el 5% del total de los suministros que recibe.

Lo que sorprende en el análisis es que si, como hemos dicho, la facturación de la industria auxiliar de componentes nacionales se eleva a 600.000 millones, las cifras de importación, también de componentes, se elevan a 800.000 millones.

Entre ambas suman unos 1.400.000 millones de pesetas. Sobre el valor de la producción total de vehículos, que se estima en 2 billones de pesetas, los componentes llegan a representar el 70%.

El 30% restante es el valor incorporado o producto añadido de las fábricas de automóviles.

Por lo que atañe al análisis competitivo del subsector de componentes, se afirma en el análisis:

Fortalezas:

1. Proximidad a las plantas de fabricación de vehículos
2. Nivel de calidad equiparable a los países competidores
3. Tradición y capacidad industrial

Debilidades:

1. Escasa capacidad de investigación y desarrollo tecnológico
2. Reducida dimensión de las plantas
3. Escaso nivel de internacionalización
4. Insuficiente utilización de técnicas modernas de gestión empresarial

He aquí una muestra de la situación de un sector relevante de nuestra industria cuyo campo de desarrollo es casi infinito. □



Como él mismo confiesa su vida laboral ha tenido tres etapas; la del ejercicio médico en Mondragón; la de la salud laboral en Lagun Aro; y la de la propia presidencia en nuestra mutua. Han sido tres etapas vividas intensamente, cuyo denominador común ha sido la sensatez de un hombre bueno y humilde que después de 35 años de trabajo en el Grupo -los últimos 10 como presidente de Lagun-Aro- se jubiló el pasado 31 de julio.

TU Lankide conversó con Roman Balanzategui, poco antes de su jubilación definitiva.

Don Roman, aquí concluye una etapa. ¿Cómo lo lleva?

Tendría que empezar diciendo que todavía no siento la jubilación. A pesar de que mis tareas van disminuyendo, todavía no me he hecho a la idea. Tengo la ventaja de que no me jubilo un 3 de febrero y el día 4 ya no vengo a trabajar, sino que tengo las vacaciones de por medio para ir asumiendo la nueva situación.

ROMAN BALANZATEGUI

Se jubiló Don Román

Los diez años como presidente me han enriquecido profundamente en la

Han sido más de 35 años de dedicación a L-A, que ya está bien.

En mi vida hay tres etapas bien diferenciadas. Una la del ejercicio médico, que fue normal; la segunda fue la renuncia a los enfermos, que supuso un cambio importante, especialmente para un médico como yo que apreciaba su relación y contacto con otros médicos y con los pacientes. Fue un paso muy importante, pero no muy sentido ya que el desarrollo posterior de la salud laboral te entretiene, te colma profesionalmente; y luego el tercer paso es cuando por una serie de circunstancias totalmente fortuitas fui promovido para ocupar la presidencia.

¿Y qué supuso para usted ocupar la presidencia de L-A?

Supuso dos hechos. Primero dejar la salud laboral a la que tantos años había dedicado, lo cual suponía una laguna profesional importante; y segundo entrar en un mundo desconocido, sobre todo por los aspectos económicos, en el que nunca hubiera sospechado que iba a terminar.

Bien es verdad que no me arrepiento, pero si me hicieran de nuevo la propuesta me hubiera resistido algo más.

Pero la presidencia habrá tenido sus cosas positivas.

Los 10 años como presidente me han enriquecido profundamente en lo humano. Además la presidencia ha

significado la culminación de mi responsabilidad en L-A. No me refiero a la categoría de la propia presidencia sino a la responsabilidad de que llevas algo importante y cargado de afectividades. Si me hubiera jubilado directamente estando ejerciendo en el terreno de la salud laboral o en el de la medicina asistencial, posiblemente hubiera sentido menos mi jubilación. Y lo digo porque como presidente tenía unas relaciones con la gente, con las cooperativas, mucho más próximas, más afectivas, cargadas de ese sentir social...

Y en estos momentos, próximos a la jubilación, ¿tienes un recuerdo especial para alguien?

Me acuerdo frecuentemente de José Ayala. Un hombre que para mí supuso mucho ya que con él empecé a trabajar en el año 59, cuando él empezó a fraguar lo que iba a ser L-A. Durante 35 años vivimos juntos y nuestras relaciones siempre fueron excelentes, pero resulta para mí doloroso tener que admitir que cuando le faltaban dos años para la jubilación nuestras relaciones se enfriaron. Y hoy todavía no sé por qué.

No nos pongamos tristes don Román. Seguro que su anecdotario está repleto. ¿Se atreve con alguna?

Pues me acuerdo que Ulgor hizo 800

socios en el año 68 y que los reconocimientos médicos los hacíamos Beltrán y yo. Pues bien, el 99 % de las mujeres que reconocimos no sabía cuando menstruaba. Cuando les preguntábamos por la menstruación, una cosa que hay que llevarla como si le preguntas si tose o no tose, se sonrojaban; era un tema tabú. "Pues al mes", nos decía alguna. Se vivía como una situación violenta. Hoy día eso no sucede. En fin, son labores medicas cargadas de un contenido humano impresionante.

Jubilación y jubilados

El tema de la jubilación ¿está bien resuelto en el Grupo?

Recuerdo a estos efectos lo que dijo Alfonso Gorroñogoitia en su despedida ante la asamblea general. Decía que con la primera fase de desarrollo victorioso del cooperativismo la gente se

había creado



humano, y han significado la culminación de mi responsabilidad en L-A.

unas ilusiones, unas esperanzas que luego no se habían cumplido. Al final las exigencias que plantea una empresa oscurecen de alguna manera ciertas concesiones humanas o sociales. Pienso que la gente se va frustrada, pero la pregunta sería ¿se va frustrada por que espera algo que no se le puede dar? Esta era un poco la tesis de Alfonso.

Las formas son importantes y quizás podríamos mejorar algo, pero lo sustancial, no sé si tiene solución.

A pesar de que Dn. José M^a ya había lanzado algunas ideas al respecto.

Sí, la famosa economía mixta y las huertas para los jubilados. Me acuerdo que en aquel entonces yo pulsé la opinión de varias personas sobre aquel proyecto. Y la mayoría me decía: "Pero Roman ¿todavía más trabajo?" O sea, yo creo que fue una idea que se adelantó en el tiempo.

Hoy accedemos a la jubilación con unas posibilidades económicas mucho más importantes de las que se tenían antes, con un nivel cultural y un estado físico mucho mejor. Estamos hablando ya de 17 y 20 años de supervivencia. Desde un punto de vista médico, lo mismo que en los años 50 se hizo el gran descubrimiento de desarrollar la pediatría, yo creo que en este momento tenemos algo pendiente, que es la geriatría. De hecho en el año 2010, es decir mañana, casi el 25 % de la población seremos jubilados.

¿Y no crees que las cooperativas deberían mantener más vínculos con ellos?

Los jubilados echan de menos la ligazón con el pasado. Y existen mecanismos para evitar este sentimiento: programar visitas a fábrica, hacerles



socios de Eroski, enviarles la revista TU...

Pero ¿van a satisfacer esas medidas las necesidades de ese inmenso colectivo? En mi opinión el jubilado tiene que trasponer el vivir el pasado con tratar de vivir el presente. Y eso no se ha dado todavía. ¡Ojo! No me refiero al jubilado que ya tiene una razón de ser, un "hobby", una huerta, un entretenimiento... el que me importa es aquel que está solo. Ese es el jubilado importante.

No en vano la soledad, junto a la salud y al salario, son las tres preocupaciones del cualquier jubilado.

Al menos en cuanto al salario no nos podemos quejar. Yo suelo decir que estamos viviendo la edad de oro de la jubilación. Desde 1980 hasta los 2000

y poco será la edad de oro de la jubilación. Nuestros padres tuvieron jubilaciones peores y nuestros hijos tendrán jubilaciones peores.

Aunque también es verdad que nuestro colectivo ha sido un poco la generación bisagra, porque muchos de nosotros hemos recogido a nuestros padres y estamos ayudando a nuestros hijos.

Desde el punto de vista humano y profesional ¿qué ha significado para usted trabajar 35 años en L-A? ¿Cuál es el balance?

El balance profesional, si se tienen en cuenta las realizaciones que se han hecho, creo que es plenamente satisfactorio. Si a ese le añades el factor humano, a través del contacto tan estrecho con las personas, el balance es



mente igual. Yo diría que incluso mejor. Nuestras cooperativas han sabido mantenerse y adquirir en el ámbito estatal un liderazgo en más de un producto. Cuando voy a Madrid o a otros sitios, en todos ellos nuestra experiencia causa admiración, excepto aquí. Una entidad que sin perder las esencialidades avanza y permanece en el tiempo me parece cuanto menos loable. Un dato muy a tener en cuenta es que la experiencia va a sobrevivir a sus fundadores. Es decir hay continuidad.

¿Y hay continuidad en el estado de ánimo de los socios?

Esa es la segunda parte. Yo digo que lo esencial, lo que es estatutario, la supervivencia de los puestos de trabajo, la forma de repartir la riqueza... no sólo tiene vigencia sino que apunta buenas maneras de cara al futuro. La otra parte es la que no se puede trasladar, la que no se puede comparar. Es decir, nosotros salíamos de una postguerra, con una estructura social y unas circunstancias determinadas. La mayoría de los que se apuntaron al principio en algún momento de su vida había pasado hambre.

Nuestros hijos, en cambio, han vivido en un contexto familiar de mucha más protección, tienen muchas más opciones, y entre ellas opciones a rechazar. La jerarquía de valores es totalmente distinta. Cualquier chico lo que busca es un puesto de trabajo, una garantía de un puesto de trabajo para su desarrollo personal. El pensamiento genérico de entonces con el de hoy no se puede comparar. Y supongo que dentro de 10 años también será diferente.

¿Prevés cambios importantes en L-A de cara a los próximos

años?

Yo pienso que no. Es decir, cuando se montó se acertó en la idea. Teniendo en cuenta el Pacto de Toledo y todo lo que se escribe de la evolución de prestaciones sociales, creo que L-A tiene todas las posibilidades de seguir estando en primera fila, y ser capaz de responder adecuadamente a la mayoría de las necesidades. Quizá en este momento la única duda que me surge será en el bien máspreciado: la asistencia sanitaria. Su evolución dependerá de cómo se arbitren las fórmulas de colaboración entre la administración y las empresas. En este momento la administración lo que quiere es trasladar la gestión económica de las prestaciones de ILT a las empresas.

El futuro de L-A lo encuentro plenamente garantizado y además estando en el machito.

¿Se puede saber qué planes tienes?

No quiero definir planes, quizá por un respeto al qué dirán y al qué no dirán. Lo que sí te puedo decir es que tengo suficientes capacidades individuales para divertirme y para justificarme a mí mismo. Me gusta leer, me gusta seguir estudiando, me gusta oír música, me gusta viajar...

No creo que tenga problemas para entretenerme. Lo que no renuncio es a seguir echando una mano en algún sitio. Esa es la tarea que no quiero definir. En este momento tengo la ICTE (Instituto Comunitario de la Tercera Edad), que encaja en mis planes; me gustaría revitalizar lo que es la geriatría; echar una mano a mis conciudadanos de edad pareja y tratar de solucionar un poco los problemas actuales que tienen. □

inmejorable. Trabajar en la mutua, que hoy en día es la primera y modelo envidiado por todos los profesionales del sector, es trabajar en una multinacional de ideas.

Cooperativismo

Los iniciadores de esta experiencia cooperativa sois puntos de referencia ineludibles para pulsar nuestra salud social. ¿Se parece en algo el cooperativismo actual a la esencia del cooperativismo de sus principios?

En mi opinión hay que diferenciar dos cosas. La esencialidad, lo importante, que es constituir una sociedad de personas, y todo lo que eso conlleva yo creo que eso se mantiene exacta-

nes sociales, creo que L-A tiene todas las posibilidades de seguir estando en primera fila

En una reciente jornada celebrada en Madrid en torno a la industria del automóvil era unánimemente compartida la idea de una fuerte convulsión en los modos de producción y la escalada hacia la internacionalización intensiva de los centros de producción. La economía globalizada no admite reductos proteccionistas y las empresas buscan oportunidades para garantizar la recreación continuada de los beneficios y una posición ventajosa en los mercados.

Además, se da la combinación de dos factores que favorecen el desplazamiento de la lucha competitiva a esta área, cuales son la especial voracidad consumista de los orientales y la férrea disciplina en el campo laboral, lo que hace el Edén ideal para la reproducción capitalista. Situación increíble hace pocos años, en los que se decía que el capitalismo tenía mucho que ver con la cultura, particularmente religiosa, pero se ha constatado que tal afirmación no parece cierta, ya que estos países se han adaptado a marchas forzadas a las exigencias del capitalismo galopante.

La población laboral aguanta estoicamente las duras condiciones de explotación aparentemente con formidable

mérica y Países del Este, como única salida a su agotado mercado.

Pero para moverse de forma ágil en este nuevo mercado competitivo necesita alterar radicalmente las pautas organizativas del pasado, y así vocean las nuevas líneas de actuación:

- Gestión y control del desarrollo del producto de las compras y el "marketing".
- Tripolaridad estratégica sobre la que pivota la política de estas corporaciones.
- Reducción intensiva del número de proveedores coteológicos.

Proveedores

Los proveedores catalogados como proveedores de desarrollo asumen un

Convulsión en las relaciones

Jesús Larrañaga

La economía globalizada, a la vez que produce la ventaja de mayores dimensiones de mercado, incorpora mayores riesgos de competencia diversificada y abierta. Es, pues, una situación de oportunidad y riesgo bidireccional.

El centro de gravedad del capitalismo del Siglo XXI se desplaza hacia el área asiática y los estrategas corporativos afinan sus miradas hacia esta zona, tratando de situarse a tiempo en el propio escenario de sus adversarios.

naturalidad, a la vez operan con bajos niveles salariales, mínimos de seguridad social y sofisticada tecnología. Combinación explosiva capaz de poner ante las cuerdas al mundo entero y, particularmente, al mundo occidental. Se ha abierto un nuevo panorama competitivo y los estrategas han optado por localizar sus propias capacidades productivas en esa área, tratando de utilizar los factores productivos ventajosos y un mercado en crecimiento.

La industria del automóvil se siente preocupada por la alta saturación occidental y el poco crecimiento, y busca afanosamente nuevos mercados en Asia, Ibero-

nuevo protagonismo: "Participan, no jurídicamente, pero sí de facto como parte integrante de estas multinacionales; corren con los riesgos de las fuertes inversiones necesarias a largo plazo. Se establece una nueva relación vinculativa entre constructores finalistas y estos proveedores."

Pero no sólo eso, la nueva teoría productiva, que difundió López de Arriortua y que probablemente se ha experimentado en alguna escala, adquiere actualidad y supone que estos proveedores coteológicos, además de desarrollo y fabricación de los componentes, "asumen la responsabilidad de montarlos y se van

hacia la idea de que se cobra o factura cuando se vende el coche."

Este nuevo concepto productivo y de negocio es bastante aproximado a lo que es hoy una empresa de construcción o una ingeniería que utiliza medios externos, reservándose para sí el diseño, el control y la gestión directiva. Se está, pues, en una línea similar.

Tal es así, que las ideas y esbozos que López de Arriortua trataba de implantar en Amorebieta, pretenden aplicarlos en la



industriales

Planta de Seat de Martorell.

Lo anuncia ya el periódico CINCO DÍAS del 17 de mayo de 1995, en el que dice, entre otras cosas: "En 1999 el sustituto del Ibiza es el primer automóvil íntegramente construido para Seat por proveedores. Para ello ha sido creado un nuevo grupo de trabajo en el Centro Técnico de Martorell. Las compras, dirigidas por Jorge Álvarez, se realizarán por subconjuntos". El número de proveedores lo sitúan en 30.

La nueva misión de los proveedores

Estamos ante una nueva era de partici-

Revolución en la empresa

Como puede observarse, se vislumbra una nueva era de internacionalización acelerada de las cooperativas y de las empresas en general. La supervivencia de nuestras empresas va a depender, cada vez más, de la misma empresa localizada en varios multicentros distribuidos por los mercados estratégicos a lo largo y ancho del planeta. Lo importante es hacerlo a tiempo y con visión preventiva y no por pura coacción de la necesidad; ésta última es mala consejera porque todo proceso de internacionalización exige internacionalizar a las personas y esa tarea lleva tiempo y hay que hacerlo con programación y paciencia. El personal es el capítulo crucial de la competitividad sostenida en los mercados globales.

En suma, estamos en puertas de cambios revolucionarios en la vida y modos de gestión y producción en las empresas. Podemos pensar que la estabilidad localiza-

da no está garantizada, la formación adquiere carácter estratégico para la economía multilingüal y la flexibilidad adaptativa a las condiciones del mercado será el indicador de supervivencia con todos los requerimientos que tal condición exige a la empresa.

cionales tratan de resituar dentro de la órbita logística próxima esto es, en un radio de 100 km. el máximo número de proveedores, lo que va a suponer la movilidad fabril hacia las zonas de montaje al mínimo coste logístico y entrega "just in time". Probablemente, en el marco occidental, estos movimientos de ubicación no sean tan espectaculares, dada la facilidad comunicacional tanto diaria como informativa, pero es evidente que estas grandes multinacionales, que trasladan sus plantas productivas a los mercados distantes, van a arrastrar a que hagan lo mismo sus proveedores, surgiendo la noción de fábrica errante. Recuerdo que en el Portalón de Mondragón habían escrito: "Fagor, menos plantas en China y más en Mondragón". Como slogan no hay nada que discutir si ello fuera posible, pero desgraciadamente ya no es el producto el que se mueve, sino que son las implantaciones fabriles las que se desplazan. □

pación integrada en el cuerpo de los constructores finalistas, al punto que, como hemos citado, se facturará por coche vendido, sinónimo de aventura compartida del negocio. Se supone que si este nuevo concepto de participación integrada prospera, también nuestros frigoríficos y lavadoras pueden producirse de igual manera, lo que desencadenará, sin duda, un nuevo modelo de empresa.

Este modelo de empresa deberá responder a criterios de: alta capacidad tecnológica especializada (fuerte ritmo de innovación), capacidad financiera y flexibilidad de subcontratación laboral.

Al mismo tiempo, las grandes multina-

A través de la sociedad Ascorp, recientemente adquirida por MCC, y que cotiza en las Bolsas de Madrid, Barcelona y Bilbao, se accederá a diferentes fuentes de capital para nuestras cooperativas.



ción en su momento previó la posibilidad de que la expansión requiriese más Capitales de forma que se mantuviese el equilibrio entre fondos propios y deudas. No debe olvidarse que, por una parte, el pago de los intereses de la deuda es obligatorio y además el principal debe ser

mente han estado limitadas en su desarrollo a su capacidad de acumulación de fondos propios a través de las contribuciones de sus socios y de los excedentes no distribuidos.

Con objeto de acceder al mercado en busca de más capital propio permanente,

Las ventajas de cotizar

El progreso histórico de Mondragón Corporación Cooperativa ha sido excepcional, situándose en primera línea de la industria y comercio vasco, nacional e internacional.

Gran parte de estos éxitos deben ser atribuidos al espíritu cooperativo que ha concentrado la energía y talento de sus miembros en el desarrollo de las empresas del grupo.

Adicionalmente, el apoyo colectivo recibido a través de MCC y la visión de futuro de la dirección han sido claves fundamentales.

Para hacer frente a los cambios que supone la actual fase de internacionalización y crecimiento rápido, la Corpora-

ción devuelto, y por otra, que el acreedor no comparte los riesgos del negocio ni tiene intereses permanentes en su éxito.

Aunque la proporción entre recursos propios y deuda a corto y largo plazo pueda variar, el coste de la deuda tenderá a subir por encima de los tipos normales si su proporción con respecto a los fondos propios es alta. Cuando el equilibrio entre recursos propios y deuda alcance su punto óptimo, el coste total de financiación será el más bajo posible y se maximizarán las ventajas para la cooperativa.

Aunque las cooperativas por lo general han podido acceder a préstamos en buenas condiciones, gracias a la intermediación de Caja Laboral, histórica-

la Corporación ha llevado a cabo dos iniciativas distintas. La primera ha sido contribuir a flexibilizar el marco legal para que a las cooperativas se les proporcione mayores posibilidades de acceder a nuevas fuentes de financiación. En segundo lugar, se estudió con la asesoría de MAP Securities la forma más eficiente posible de acceder al mercado de fondos propios. MAP Securities ha asesorado a MCC en el diseño del plan y la estructura financiera, y en la valoración de las cooperativas.

Ascorp

La estructura diseñada permite captar

capital en el mercado en condiciones competitivas. A través de la sociedad Ascorp, recientemente adquirida por MCC, que cotiza en las bolsas de Madrid, Barcelona y Bilbao, se puede acceder a diferentes fuentes de capital y, aprovechar los flujos de ahorro tanto de fuentes nacionales como internacionales.

Ascorp invertirá, en primer lugar, en aportaciones patrimoniales emitidas por cuatro cooperativas que consideran que pueden utilizar capital adicional para impulsar un crecimiento mayor y para asegurar su posición económica (Fagor Electrodomésticos, Fagor Ederlan, Orona y Urssa). Esta inversión en aportaciones patrimoniales es permanente, y participarán en los beneficios (o pérdidas) de las cooperativas en condiciones equiparables a las de los socios. Parte de los beneficios atribuibles a las aportaciones serán retenidos en las cooperativas como

en Bolsa

fondos propios y la otra parte se distribuirá en efectivo a Ascorp (después de impuestos).

Cualquier cooperativa que considere que podría alcanzar una mayor tasa de crecimiento con ayuda de fondos propios adicionales, podrá buscar la financiación de Ascorp.

Pongamos un ejemplo sencillo, supongamos que un negocio puede crecer al 8% anual sin aumentar capital, en tal caso el crecimiento total después de 5 años sería de alrededor del 47%. Si por el contrario, se permite la entrada de capital nuevo que redujese la participación de los propietarios originales a un 80% del valor total y al mismo tiempo le permitiese a la empresa un crecimiento

del 16%, entonces el crecimiento del beneficio para los propietarios del 80% sería del 68% en 5 años, resultado mucho mayor que manteniendo el 100% de la participación con un crecimiento más lento.

Las acciones de Ascorp se han diseñado para ser atractivas a los inversores y llegarán a adquirir una gran reputación entre los ahorradores a medida que las previsiones de crecimiento y rentabilidad de las cooperativas se hagan realidad en los próximos años.

Los inversores se beneficiarán de una rentabilidad por dividendos que se prevé resulte superior a la media de las acciones españolas con cotización oficial. Adicionalmente los dividendos tenderán a aumentar substancialmente en los próximos años. Esto debería contribuir a que el valor de mercado de las acciones de Ascorp aumente.

A medida que las inversiones iniciales realizadas por Ascorp crezcan, se espera que MCC genere nuevas oportunidades de inversión que apoyarán el crecimiento adicional a largo plazo. Economistas independientes del Cambridge Econometrics prevén que el País Vasco será una de las regiones de Europa con mayor crecimiento y MCC a su vez es el grupo de negocios más próspero de la

Las ventajas

La emisión de aportaciones patrimoniales tiene por objeto obtener una serie de ventajas para las cooperativas:

- Reducir el coste total de los recursos financieros dispuestos.
- Contribuir a asegurar el futuro de las cooperativas frente a la competencia nacional e internacional, proporcionando recursos financieros adicionales.
- Posibilitar mayores tasas de crecimiento que las que se podrían obtener sin este apoyo.

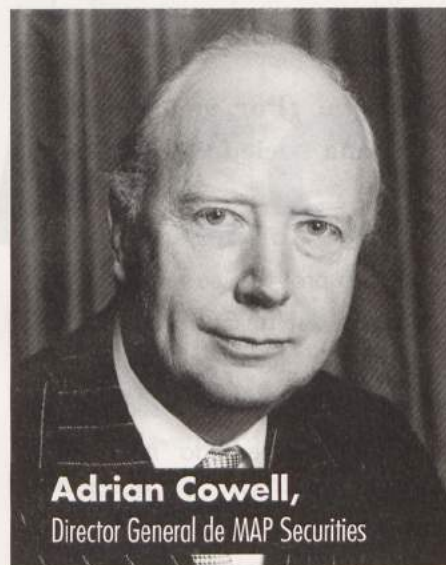
Adicionalmente, la propuesta está diseñada para alcanzar los objetivos anteriores al mismo tiempo que:

- Se preservan la forma y principios cooperativos.
- Se mantiene el control de la cooperativa por los socios y los directivos que éstos elijan.

región.

La combinación de una rentabilidad por dividendos relativamente alta y las perspectivas de aumento en el valor de la acción deberían atraer a la mayoría de las distintas clases de ahorradores y especialmente a los socios cooperativistas de MCC, que entienden mejor que nadie las ventajas del movimiento cooperativo y que se beneficiarán de un tramo de suscripción en condiciones preferentes.

No obstante, no puedo concluir, sin recordar un principio general de especial importancia para los cooperativistas como inversores privados; "Todo inversor debería diversificar el riesgo de sus ahorros invirtiendo en diferentes alternativas y manteniendo dichas inversiones dentro de unos límites prudentes". □



Adrian Cowell,
Director General de MAP Securities

Con el fin de aclarar algunas interrogantes sobre la salida a Bolsa de MCC hemos reunido en torno a la misma mesa a Miguel Angel Laspiur, Director del Departamento de Gestión Financiera de MCC, José Ignacio Gárate, Director del Departamento de Secretaría Técnica de MCC y a Walter Luis de Luna, Director General de Ascorp.



Interrogantes en a la salida

Pregunta: ¿Por qué promueve MCC una sociedad cotizada en Bolsa?

Respuesta: Los orígenes de este ambicioso proyecto se remontan a los acuerdos del III Congreso Cooperativo, en el que se aprobó el actual modelo de organización sectorial con orientación de mercado "MCC", y en el que también se decidió la constitución de una Sociedad de Cartera con objeto de "Ampliar la

capacidad financiera de las Cooperativas para promocionar su desarrollo y el lanzamiento de nuevas actividades". Consecuentemente, no es una novedad, sino un proyecto que se ha diseñado con sumo cuidado

durante casi tres años, contando con el asesoramiento técnico de la compañía inglesa especializada en temas financieros MAP Securities, filial del Grupo Mapfre.



torno

a Bolsa de MCC

P. Pero superando los recursos de Caja Laboral y Lagun Aro los 800.000 millones de pesetas ¿Por qué tenemos que recurrir a la Bolsa para financiar nues-

tras actividades?

R.En principio puede parecer un despropósito recurrir a la Bolsa para financiar nuestras Cooperativas, máxime cuando nuestras propias instituciones

financieras disponen de abundantes recursos. Pero no podemos olvidar que hoy en día los mercados financieros están estrechamente regulados por las autoridades monetarias y que la espe-

cialización y el rigor deben presidir su gestión. Así, Caja Laboral como Cooperativa de Crédito está vocacionada a financiar preferentemente a sus Cooperativas asociadas, pero en forma de créditos y préstamos, es decir financiación ajena con coste fijo y con compromiso de devolución a más o menos plazo, y Lagun-Aro como Entidad de Previsión Social Voluntaria tiene estrictas limitaciones para invertir sus fondos de capitalización, que deben garantizar nuestras futuras pensiones, en las actividades de la propia Corporación. Por ello resulta necesario buscar financiación en forma de Recursos Propios para nuestras Cooperativas en el mercado especializado en esta función que no es otro que la Bolsa.

P.¿ Que nivel de riesgos asume MCC con su próxima salida a Bolsa ?

R.En principio no se asume ningún riesgo de tipo económico o financiero más lejos de la participación directa en el proyecto, un 10% del capital de la sociedad cotizada en Bolsa, es decir MCC no se compromete con los inversores con ninguna garantía adicional de rentabilidad o pacto de recompra. Lo que si es importante, es el riesgo de imagen de la marca MCC en los mercados financieros, lo que nos obliga a

ser sumamente cuidadosos en las propuestas de inversión que presentemos a la Sociedad de Cartera, de forma que se cumplan las expectativas de rentabilidad previstas por los inversores tanto

“Toda la operación se ha realizado partiendo de la premisa incuestionable de no atentar a las esencialidades de nuestro modelo cooperativo”

institucionales como particulares. De lo contrario se sentirán defraudados y no concurrirán a futuras ampliaciones de Capital de la Sociedad de Cartera, con lo que el proyecto habría fracasado.

ASCORP

P. Todos hemos leído últimamente en la prensa la compra de Ascorp por MCC pero, ¿Qué es Ascorp?

R. Ascorp es el instrumento con el que la Corporación cotizará en las Bolsas de Bilbao, Madrid y Barcelona. Ascorp es una sociedad anónima con un Capital de 1.000 millones de pesetas representado por acciones que en estos momentos son propiedad al 100% de MCC Inversiones SPE, tras su compra el pasado mes de julio a la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE). Como esta sociedad ya cotizaba en las Bolsas de Madrid y Barce-

lona nos permite ganar tiempo y ofrecer a los inversores desde el primer momento la liquidez derivada de la posibilidad de oferta pública en estos mercados. Además recientemente también ha sido admitida a cotización en la Bolsa de Bilbao en el marco del proyecto de la Sociedad de Cartera de MCC.

P. ¿Qué son las acciones de Ascorp?

R. Son los títulos representativos del Capital social de Ascorp. Actualmente el Capital de Ascorp es de 1.000 millones de pesetas y su neto patrimonial contable supera los 1.300 millones de pesetas. Dentro del proyecto MCC está previsto capitalizar Ascorp con una

vistas de MCC.

P. ¿Qué supone su cotización en las Bolsas de Bilbao, Madrid y Barcelona?

R. Supone que las acciones de Ascorp se pueden comprar y vender en estos mercados públicos y organizados, donde se establece el precio en función de la oferta y de la demanda, fundamentalmente como consecuencia de su rentabilidad por dividendos, perspectivas de la sociedad y de factores económicos y políticos del entorno.

P. ¿Quiénes serán los futuros accionistas de Ascorp?

R. Instituciones inversoras (fondos de inversión y de pensiones, compañías



ampliación de Capital en el segundo semestre de 1995 hasta aproximadamente 12.000 millones de pesetas, ampliación que será ofrecida a inversores institucionales y privados. Dentro de estos últimos se reserva un tramo preferencial para los socios cooperati-

de seguros, entidades financieras, etc.) nacionales e internacionales tendrán la mayoría del capital, lo que no impedirá la presencia de un numeroso colectivo de inversores individuales. En este grupo se enmarcan los socios cooperativistas de MCC para los que se

reserva un tramo preferente del 5% de la ampliación de Capital, 600 millones de pesetas. Lógicamente MCC como promotor de Ascorp tendrá una participación significativa de un mínimo del 10% del Capital.

P.¿ Que ventajas tiene esta alternativa de inversión para los cooperativistas ?

R.Al comprar acciones de Ascorp el socio cooperativista está invirtiendo en un conjunto de empresas que conoce en profundidad, minorando de esta forma el riesgo inherente a la inversión en cualquier compañía cotizada en Bolsa.

Además de respaldar con su voto de confianza un importante proyecto des-

tinado a fortalecer los recursos propios de nuestras

Cooperativas y en consecuencia su desarrollo con lo que ello supone de consolidación y creación de puestos de trabajo.

P.¿ Tendrá alguna

ventaja comprar en esta primera ampliación de Capital ?

R.Esperamos que la Comisión Nacional del Mercado de Valores nos autorice a realizar una oferta preferente para los socios cooperativistas, consistentes en reservarles un 5% de la ampliación

y beneficiarles con un descuento especial del 5% sobre el precio de la emisión que se oferte al resto de inversores. Además esta participación inicial dará derecho a suscribir, en la misma proporción, futuras ampliaciones de Capital de Ascorp que, concurrirán en el mercado en la medida que sean necesarias para cubrir las expectativas de nuevas inversiones.

P.¿ Qué rendimiento cabe esperar de las acciones de Ascorp ?

R.La rentabilidad de las acciones de Ascorp será el resultado de añadir a los dividendos distribuidos anualmente por la sociedad, las posibles plusvalías que se generen a medio y largo plazo como consecuencia de la esperada favorable evolución de su cuenta de resultados. Los dividendos prevemos que se situaran en el entorno del 5% superando a la media de rentabilidad de la Bolsa española.

P.¿Cuál debe ser el procedimiento para ordenar la compra de acciones de Ascorp ?

R.Sólo será necesario firmar una orden de compra de valores y entregarla en cualquier oficina de Caja Laboral, indicando con exactitud el número de títulos que se desea suscribir. En el caso de que las ordenes de compra superen al tramo reservado con carácter preferente para los socios cooperativistas, se procederá a su distribución mediante prorrateo entre todas las ordenes de compra. Con objeto de simplificar el procedimiento y llevar la información a todos los socios cooperativistas, esta previsto el envío personalizado de publicidad de la emisión y el volante para cumplimentar la orden de compra.

P.Finalmente ¿ No supone la puesta en marcha de la Sociedad

“Para los socios cooperativistas de MCC se reserva un tramo preferente del 5% de la ampliación de capital, que asciende a 600 millones de pesetas”

de Cartera una ruptura con las esencialidades de nuestra filosofía cooperativa ?

R.Sinceramente pensamos que el diseño de toda la operación se ha realizado partiendo de la premisa incuestionable de no atentar a las esencialidades de nuestro modelo cooperativo, por lo que en aquellas Cooperativas que ya han decidido recurrir a la financiación de Ascorp o lo puedan decidir en el futuro, la plena soberanía y todo el poder de decisión continua en manos de sus Órganos de Gobierno, al igual que hasta el presente. Ascorp solo se reserva unos ciertos derechos de veto y supervisión de decisiones extremas de inversión y endeudamiento, que no representan limitaciones preocupantes, sino por el contrario una garantía para los socios cooperativistas de que caso de llevarse a efecto han contado previamente con una supervisión externa y profesionalizada.□



Construye una nueva nave
de 1200 m² junto a su fábrica de Antzuola

MATZ-ERREKA amplía sus instalaciones



La cooperativa Matz-Erreka, integrada en MCC, ha ampliado sus instalaciones con la construcción de un nuevo pabellón junto a la planta central de la empresa en Antzuola. El objetivo fundamental de la nueva nave es el de posibilitar la localización de todas las instalaciones productivas en una misma ubicación, trasladando las máquinas y almacenes que tenían en un pabellón alquilado, en las cercanías de la localidad de Elgueta que perteneció a la cooperativa Dormicoop.

Con ello se podrá satisfacer una vieja aspiración del colectivo de la cooperativa y del municipio de Antzuola.

Al mismo tiempo permitirá eliminar toda una serie de costes, improductividades y problemas de organización derivados de la anterior situación y abordar el futuro con una infraestructura más ordenada y racional.

La nueva nave tendrá una superficie de 1200 m² aproximadamente, y supondrá una inversión superior a los 50 millones de pesetas. Además, para acceder a la nueva edificación, ha sido necesaria la construcción de un nuevo vial junto al río Deskarga.

Según nos informan desde la propia cooperativa, las obras están bastante avanzadas, y se espera que en el mes de octubre se pueda realizar el traslado de las máquinas, lo cual conllevará cambios considerables en la actual distribución en planta de máquinas, instalaciones y almacenes.

Asimismo, cabe reseñar que el proyecto y dirección de obra lo ha llevado a cabo la cooperativa LKS.

Desde estas líneas deseamos a los socios de Matz-Erreka que amorticen con salud el nuevo pabellón.

LIBU

El Regimen Económico-Financiero de las Cooperativas de Trabajo Asociado

FEDERACION DE COOPERATIVAS

DE TRABAJO ASOCIADO

DE EUSKADI



D. JAVIER
SALABERRIA AMEST

EL REGIMEN ECONOMICO-FINANCIERO de las Cooperativas de Trabajo Asociado

Este libro es un comentario a la Ley 4/1993 de Cooperativas de Euskadi, en la parte que regula los diversos aspectos que constituyen lo que tradicionalmente se ha venido denominando como el "regimen económico" de las Cooperativas.

Es un trabajo que no está dirigido a expertos o especialistas del derecho cooperativo, ni pretende responder a los problemas técnicos de gestión financiera de las Cooperativas. Su objetivo es dar respuesta a las necesidades que, en general, puedan sentir los socios-trabajadores de las Cooperativas de Trabajo Asociado como titulares de derechos y obligaciones en esta materia y, muy especialmente, quienes ocupan cargos sociales y de gestión administrativa, a cuyas características de experiencia profesional, empresarial y cooperativa ha intentado adaptarse.

Fiel a este objetivo, la obra contiene un comentario sencillo y reflexivo de las disposiciones legales de forma que cualquier socio con interés en la materia pueda no sólo entenderlas e interpretarlas, sino aplicarlas a las situaciones concretas que vive cada

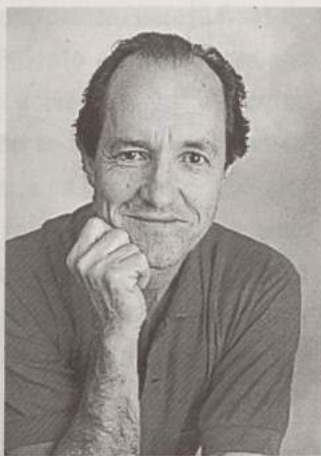
RUAK

día, resolviendo así muchas de las dudas que suelen plantearse.

El libro está escrito no tanto desde una rigurosa perspectiva jurídica como, sobre todo, desde la experiencia profesional y social acumulada por su autor -Javier Salaberria, socio de LKS Consultores- en su prolongada e intensa vida cooperativa.

La novela "El Alfa-numérico-desidiotizador" y el libro de poemas "La muerte y yo"

Carlos López, socio de Caja Laboral, publica dos nuevas obras



El socio de Caja Laboral Carlos López, Director de la oficina de Algorta-Amezti,

ha publicado recientemente dos nuevas obras: la novela "El Alfa-numérico desidiotizador" y el libro de poemas "La muerte y yo". De esta forma el autor ge-txotarra cierra su primer ciclo de producción literaria, una trilogía que se completa con su primera novela titulada "Con la memoria a cuestas".

"El Alfa-numérico desidiotizador" es una novela de factura atípica en la que tanto el sarcasmo como la ironía acompañan al lector en todas sus páginas, mientras que "La muerte y yo" es un libro de poemas cuyos versos fueron escritos en su mayoría en las noches de la dictadura, y que pretende ser fiel testimonio del sentimiento de un ser humano durante una determinada época y lugar.

Si estáis interesados en recibir ambos libros dedicados por el propio autor podéis cursar vuestra petición a la oficina de Algorta-Amezti a través del teléfono 4911104.

Martxan da ORONAREN Onddi dorrearen igongailu panoramikoa

Dagoeneko gora eta behera dabil ORONAK eraiki duen Onddi Dorrearen igongailu panoramikoa. Onddi Dorrearen inaugurazio ekitaldia pasa den martxoan egin zen, baina ordu-rako oraindik ez zegoen martxan uztailean estreinatatu den igongailu panoramikoa. Aparatu honek 1600 kiloko karga-kapazitatea edukiko du, 20 geldiuine, segunduko 1,6 metroko abiadura eta 21 pertsonako kapazitatea.

Panoramiko honek izango duen erabilera, Dorrearen helburuarekin bat eginik, aprobak egitea da, izan ere Onddi Dorrea igongailuentzako esperimenduzko laborategia bilakatuko da, bai alde mekaniko eta baita ere elektriko zein elektronikoak ikertzeko.

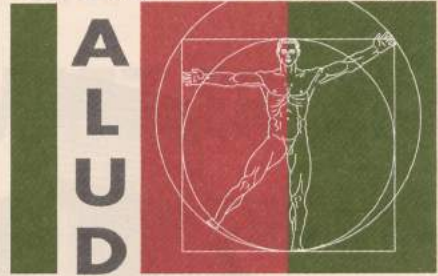
Onddi Dorrea ORONAK azken urteotan izan duen bilakaeraren sinboloa da. Orain artean ORONAK hurbileko esparru geografikoan egin du bere hedapena, baina orain duen erronka merkatu berrietan sartzea da. Onddi Dorrea erronka berri horri gogor egingo dionaren seinalea da. Garapen teknologikoa, ekipo berrien mantenimendua eta muntaia-aren prozesuak ikertuko dira Dorre honetan gora eta behera ibiliko den igongailu honekin.

Bestaldetik ere lanean ari dira barruan joango diren beste bi igongailuak instalatzeko, bata elektriko eta bestea hidraulikoa.

Azkenik aipatu behar da Onddi Dorrea 71 metroko altuera duela eta diseinu arkitektonikoa Luis Peña Gantxegi arkitektoak egin duela.



OSASUNA



La fuerza

ATHLON, S. Coop.

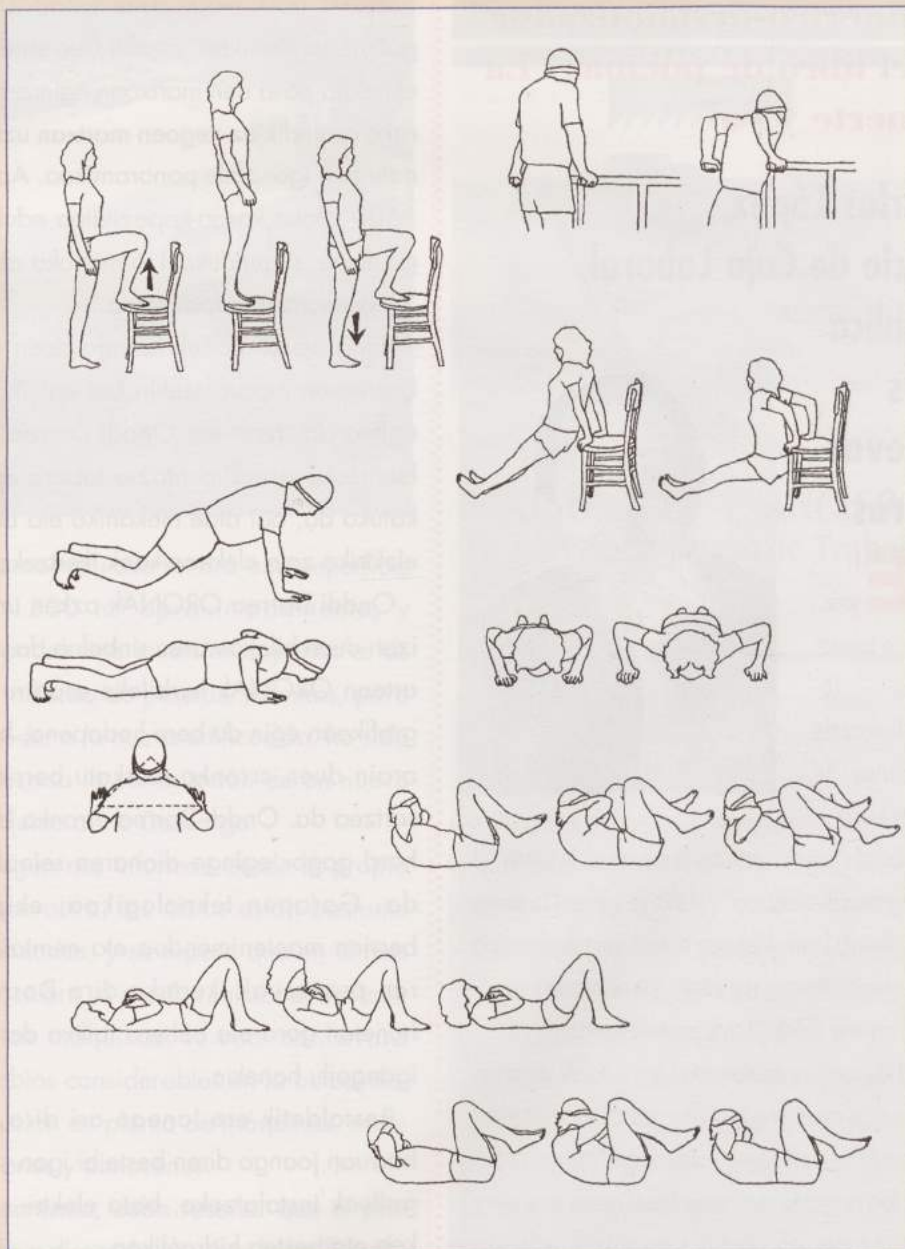
Desde luego todos hemos oído hablar de la comunmente llamada "F" o FUERZA. Hasta el mismo Newton se asombraría si viese la importancia que la famosa "f" ha llegado a adquirir en nuestra vida cotidiana, y sobre todo, en nuestra vida de práctica deportiva.

Sí, porque podemos hablar de la fuerza como algo general y ambiguo a la vez, pero no hay que olvidar que la fuerza se manifiesta de muy diferentes formas y en muy diferentes actividades:

- Acciones donde hay que contrarrestar nuestro propio peso corporal (todas las que conocemos, exceptuando quizás, el dormir)
- Acciones donde haya que acelerar nuestra propia masa corporal o la de pesos adicionales (levantar, lanzar, saltar, ...).
- Acciones donde haya que superar las diferentes fricciones que provoca el aire o el agua (nadar, remar, andar en bici, ...).

Todas estas diferentes necesidades de fuerza se traducen en los diferentes tipos de fuerza que podríamos distinguir: explosiva, rápida, máxima, y resistencia.

No hay duda de que a todos nos gusta sentirnos fuertes y de eso se trata, de ponerse "a tono", de desarrollar un



Cómo realizar los ejercicios

- Realizar cada ejercicio 10-15 veces o 20-30 sg. cada uno.
- Buscar un orden en los ejercicios de forma que no hagamos seguidos dos ejercicios para la misma zona del cuerpo.
- Mantener un descanso entre ejercicios de aproximadamente 2 min., realizando estiramientos de la zona en ese tiempo.

correcto tono muscular como complemento a la ya iniciada práctica deportiva pluridisciplinar. No pretendemos crear más "músculo", sino uti-

Consejos

- Los ejercicios de flexibilidad deberán estar presentes en las sesiones de fuerza, ya que cumplen una doble función. Como premisa para un buen calentamiento, por la movilidad que los ejercicios de flexibilidad exigen a las articulaciones y músculos en su realización. y como elemento base de un buen descanso y recuperación, ya que si haciendo fuerza contraemos, necesitamos de un movimiento contrario que nos facilite el volver a la posición inicial.
- Así como la flexibilidad tiene su importancia en lo que a la musculatura se refiere, no debemos olvidarnos de compaginar en nuestro plan de trabajo una parte dedicada al ejercicio aeróbico en todas sus variantes

Errores

- Sigamos una correcta progresión en la realización de los ejercicios. No nos podemos plantear el trabajar la fuerza y comenzar con las pesas. Busquemos el crear una buena base con ejercicios de autorcarga, con nuestro propio peso, que luego ya tendremos tiempo de levantar "pesos adicionales".
- Con el trabajo de fuerza poca grasa vamos a quemar, pero de lo que no hay ninguna duda es que poco a poco la musculatura irá ganando su espacio y que cada vez será mejor la base de sustentación.

JESUS MARIA IRAZOLA

Udaltzaina. 38 años



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

He practicado deporte toda mi vida (pelota, balomcesto, atletismo, bici, rugby, esquí...). Siempre me ha gustado.

¿Por qué razón te has sometido al reconocimiento médico deportivo?

Por un lado por problemas de tensión, ya que si no practicaba un ejercicio físico controlado, a la larga tendría problemas de tensión; y por otro lado debido a problemas de peso, ya que todos los años subía y bajaba de peso.

¿Cuál ha sido el programa que has seguido?

Primeramente he hecho un reco-

nocimiento médico deportivo, con el fin de conocer mejor mis actitudes y limitaciones, para a continuación, establecer un programa de actividad física acorde a ellas.

¿Y estás satisfecho con los resultados?

Mucho. La verdad es que han sido excelentes. He bajado 17 kilos en un año; he mejorado mi tensión respecto al esfuerzo, y he duplicado mi consumo. ¡Ah! Y no tengo bajones de humor, como tenía antes.

La mejoría ha sido notable.

¿Sabías que por cada 10 hombres deportistas hay una mujer que practica algún deporte?

Eso no es cierto. Cada vez se ven más mujeres practicando deporte.

¿Deporte o actividad física es sinónimo de sufrimiento?

Eso depende de cada uno. No tiene porque ser así. Uno mismo tiene que elegir: disfrutar o sufrir.

¿Algún comentario en particular?

Me gustaría señalar que para practicar deporte se necesita bastante tiempo, y muchas veces nuestras obligaciones no nos permiten dedicarle mucho tiempo, la familia, el trabajo... pero al final lo que está en juego es la salud de cada uno.

lizar los que ya tenemos y que éstos adquieran su protagonismo natural.

Para ello planteamos un repertorio muy básico de ejercicios, buscando el efecto integral en todo el cuerpo, y que compaginados con los planteamientos

prácticos de resistencia y flexibilidad ya propuestos en esta revista, llevemos a cabo la consecución de ese primer paso que en nuestras primeras comunicaciones marcamos como objetivo, el desarrollo de la condición física.

kooperatibe

Este año alcanzará un volumen de negocio próximo a los 1500 millones de pesetas

Presentación del núcleo informático SEI FAGOR-ISEI- FAGOR SISTEMAS ante MCC

El centro de Formación Otalora fue el escenario elegido por la Agrupación de Consultoría e Ingeniería para efectuar el pasado mes de julio la presentación de su núcleo informático ante MCC y mostrar el potencial del equipo humano de 110 personas de las empresas SEI FAGOR, ISEI y FAGOR SISTEMAS adscritas a dicho núcleo.

Un nutrido grupo de representantes de las diversas empresas de nuestra Corporación, entre los que destacaban un impor-

tante colectivo de técnicos y gestores de departamento informáticos, pudieron asistir tanto a charlas como a las presentaciones de los productos "software" más representativos del grado de conocimiento y la experiencia acumulada por las mencionadas empresas a lo largo de los más de 3.000 proyectos informáticos desarrollados hasta el presente.

Durante el acto de presentación se realizaron varias demostraciones, entre las que cabe destacar un revolucionario producto de gestión comercial sobre arquitectura cliente-servidor destinado a incrementar la productividad de estos departamentos, así como un "software" aplicativo modular para el gobierno de planta sobre los novedosos sistemas operativos Windows-NT y Windows 95.

Otros productos sobre plataformas IBM AS-400, mostraron la aptitud de SEI FAGOR, ISEI y FAGOR SISTEMAS para la realización de proyectos globales a la medida de los sectores industrial, de distribución y terciario, en los cuales pretende desarrollar en el presente ejercicio un volumen de negocio de 1500 millones de pesetas, repartidos en el mercado nacional y el francés.

Nos han visitado...

Delegación de Senadores de la Cámara Alta rusa

El pasado mes de julio recibimos la visita de una delegación del Comité del Consejo de la Federación para la Reforma Económica, Propiedad y Relaciones de Propiedad de la Asamblea Federal de la Federación Rusa. El motivo de la misma fue el de aproximarse a la realidad actual de la Corporación MCC, y para ello, acompañados por nuestro Director de Operaciones Internacionales, Jesus M^o Herrasti, visitaron varias plantas fabriles de MCC.

Asimismo, con el fin de conocer el proceso histórico de formación de nuestra Corporación, los seis miembros que integraban la delegación, acompañados por Dimitri Kazimirov, asistieron en Otalora -lugar donde está tomada la foto- a una charla-coloquio que impartió José M^o



Larrañaga, subdirector del área de difusión cooperativa de nuestro centro de formación.

Gipuzkoako Merkatal Ganbararen ordezkariak

Gipuzkoako Merkatal Ganbararen bisitaldia jaso genuen gure Korporazioan hil honen hasieran.

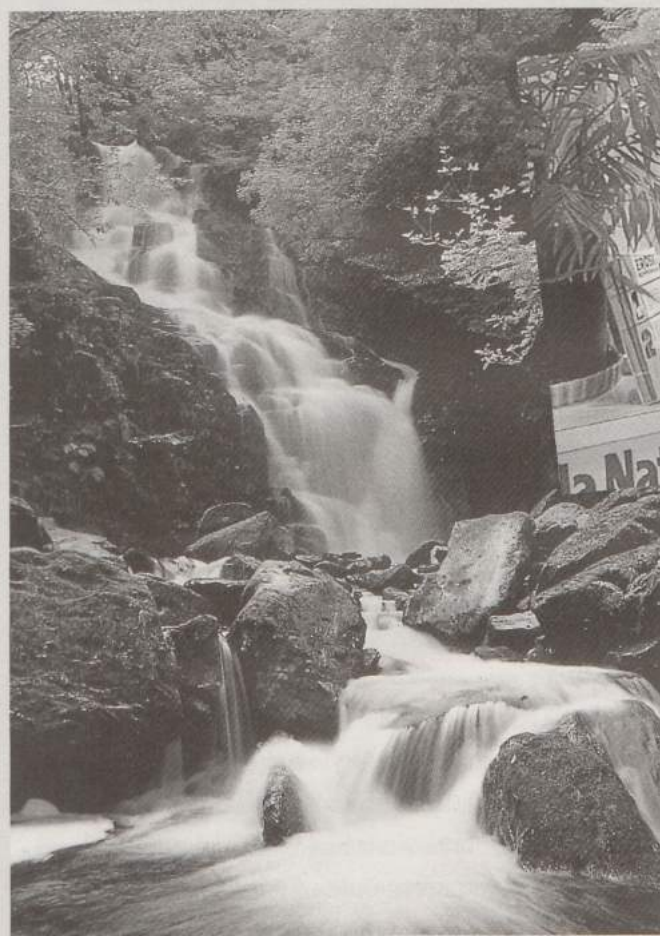
Ordezkaritza hamaika lagunek osatzen zuten, Imanol Elorriaga Presidente buru zelarrik, eta bisitaldiaren helburua gure Esperientzia Koo-



peratiboa bertatik ikustea izan zen. Ikerlan, -argazkia bertan hartutakoa da- Fagor Elektratresnak, Fagor Ederlan eta Otalora hezkuntzetxea hobeto ezagutzeko parada izan zuten, eta nola ez, gure Korporazioaren azken urteotako bilakaera.

Sus campañas de recogida de residuos sólidos pretenden sensibilizar al consumidor con el medio ambiente y facilitarle la información y los medios para que pueda contribuir a la mejor conservación del entorno.

EL ECOPLAN de Eroski



Enmarcadas dentro de un amplio plan ecológico llevado a cabo por la cooperativa, Eroski está dedicando importantes esfuerzos a las campañas de recogida selectiva de residuos sólidos urbanos. A través de estas campañas no se trata sólo de actuar internamente de manera respetuosa con el medio ambiente, sino

y cuyo reciclaje sea factible.

Hace ya algunos años que Eroski viene recogiendo pilas y vidrio en sus puntos de venta, y lo cierto es que las cifras son espectaculares: 31 toneladas de pilas y 150 toneladas de vidrio recogidas a lo largo del año 1994.

Cartón, aceites y latas

También Eroski contribuye al reciclaje de cartón, centralizando la recogida de los supermercados Consum en la plataforma de Elorrio. Durante el ejercicio 1994 se recogieron más de 800 toneladas.

Asimismo, el año pasado se comenzó con la experiencia de recogida de aceites de automoción usados, en el Maxi de Ordizia. Estos aceites tienen un alto poder contaminante si son vertidos en lugares incontrolados como montes o ríos. Los resultados en el primer año arrojan unas cifras más que notables, con casi 6000 litros de aceite recogidos y tratados.

de facilitar la recogida de aquellos envases y residuos de los productos que Eroski distribuye en sus establecimientos, y que pueden ser motivadores de contaminación ambiental

También el pasado mes de mayo se comenzó, en colaboración con el Ayuntamiento de Gasteiz, una campaña de recogida de latas de refrescos. A tal fin se han colocado dos máquinas compactadoras de latas en el Eroski de Vitoria. Esta campaña, así como la de recogida de aceites, se ampliarán, en vista de sus buenos resultados, a lo largo del presente ejercicio.

Y por último cabe señalar que el año pasado se firmó un convenio de colaboración con el Gobierno Vasco y el Ayuntamiento de Bilbao para la recogida de productos de línea marrón (televisores, videos y aparatos de música) y de microelectrónica, con el fin de poder reciclar sus componentes internos de manera eficaz.

Otalorakoak



OTALORA: APUNTES DE HISTORIA

Muchos de nuestros lectores ya saben que el palacio de Otalora es un edificio del siglo XIV que albergó entre sus muros a una familia de larga historia y eminentes personajes que jalonaron, en plena edad media, las crónicas de nuestra tierra con hechos relevantes y vidas dignas de ser conocidas.



Guerreros, políticos, hombres de Iglesia y hasta santos conocieron la primera luz entre las paredes donde hoy se imparten seminarios sobre técnicas empresariales y los alumnos de los Ikas debaten sus opiniones sobre los modelos de dirección de personas.

Ya en el siglo XIX, cuando la familia Otalora deja la casa de sus ancestros para siempre, se hacen con la pro-

piedad los Eraña, caseros que viven de la tierra y trabajan duramente para mantener una prole numerosa, como era costumbre en esa época.

En 1884, en el seno de esta familia, nace Carlos Eraña, que más tarde estudiaría en el cercano colegio de los Marianistas de Eskoriatza donde aprende castellano y se prepara para ser profesor.

Carlos, pequeño de estatura, trabajador y amistoso, con un carácter donde se mezclan la ingenuidad y la constancia ejerce el magisterio en Eskoriatza primero, Villafranca de Oria (Ordicia), Suances, Ciudad Real, Tetúan y Madrid, después.

Al estallar la guerra del 36 Carlos se refugia en Ciudad Real, creyendo que los muchos amigos que allí ha dejado entre los trabajadores le pueden proteger en los azarosos primeros días de la contienda fratricida. El 18 de septiembre, junto a la ermita del pueblecito de Alarcos, es fusilado.

Ahora la Iglesia lo va a beatificar junto a otros dos compañeros marianistas muertos en similares circunstancias. Esto será el próximo 1 de Octubre en Roma.

Carlos Eraña, maestro porque tuvo la oportunidad de estudiar en los Marianistas vivió la

fé cristiana que su familia profesaba con sinceridad y hondura, pagó por odios que ni compartía ni comprendía. Su vida pudo tener otros derroteros diferentes; tantos que no es difícil suponer su participación en esa misma guerra por el bando contrario si hubiera permanecido en su caserío trabajando la tierra. Su biografía sería diferente pero estamos seguros (con tragedia o sin ella) que sus valores humanos serían los mismos.

Hay muchos Carlos Eraña entre nosotros y no debe extrañarnos la proximidad de la santidad, solo que es menester hacer un esfuerzo de sensibilidad para reconocerlos y apreciarlos sean beatificados o pasen desapercibidos para la jerarquía eclesial.

SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE GERENCIA Y LIDERAZGO



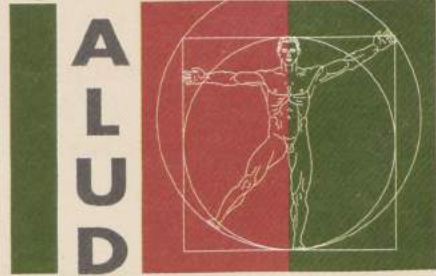
Entre el 3 y el 14 de julio pasado tuvo lugar en Otalora un Seminario internacional sobre gerencia y liderazgo en las cooperativas de Iberoamérica. Este seminario ha sido fruto de la colaboración entre nuestro centro de formación y el Instituto FES de Liderazgo, institución colombiana dedicada a la formación empresarial.

Tomaron parte en él personas pertenecientes a diversas cooperativas de Argentina, Bolivia y Colombia y todas ellas mostraron un gran interés por las clases teóricas impartidas.

El programa se prolongó durante dos semanas y una de sus principales características fue el cordial ambiente que reinó durante el mismo además del alto nivel de participación de todos los asistentes.

La exposición de los temas previstos en el programa corrió a cargo del personal del instituto colombiano y de Otalora. Durante la primera semana los profesores del Instituto FES impartieron cinco sesiones sobre liderazgo empresarial; ya en la segunda semana directivos de MCC y miembros de Otalora tomaron el relevo para explicar la evolución de nuestra experiencia cooperativa.

OSASUNA



Drogas sin química

Eukeni Olabarrieta

Estamos todos de atar. Hasta la compra, el alimento, el trabajo, el sexo, el juego, la televisión, han pasado a constituir el núcleo de enfermedades psiquiátricas cuya frecuencia está aumentando de forma alarmante según la Real Academia de Medicina. Vivir feliz, equilibrado, sin neuras, se está convirtiendo en algo raro, dentro de poco espacio a proteger. Si en los años 60 vimos nacer las toxicomanías, las adicciones con "droga", en los años 80 hemos asistido a otro parto: el de las adicciones sin droga. Actos, actividades, y actitudes que son normales y habituales se convierten para muchas personas en necesidades incontrolables, irresistibles. Sienten una fuerte tensión que les impulsa a repetir los actos sin considerar riesgos ni consecuencias. Es una pasión irresistible que conlleva pérdida del autocontrol y de la libertad interior. Alguno dirá que en el caso del sexo puede ser una ventaja y en el del trabajo una desgracia, pero la cosa no es tan sencilla, como veremos.

En esta cultura tecnoburocrática, electrónica, estereotipada y robotizada, el neurótico histérico, el de siempre, está siendo remplazado por el neurótico visceral, nuevo producto con etiqueta "label", gracias a los cuales los psiquiatras se están forrando. Sujetos de elevada impulsividad, sin bagaje espiritual, vacíos por dentro, con pasión por el poder, el dinero o la popularidad, suelen ser buenos candidatos



a estas modernas adicciones que muchas veces van asociadas a estados depresivos más o menos manifiestos. La ludopatía, adicción por el juego, es la más frecuente y mejor estudiada, se calcula que hay unos 350.000 en el estado español, y está ya catalogada como trastorno psiquiátrico. Para algunos psiquiatras la televisión y el video pueden catalogarse como drogas duras. Una de las menos conocidas es la adicción al trabajo, la labordependencia, pero hoy se sabe que puede tener dramáticas consecuencias. De todas estas adicciones trataré en los próximos artículos.

No han incluido en esta lista el adicto a la "motorola", el que va con el teléfono portátil incluso al WC, que está más contento con el invento que un tonto con un lápiz, que duerme con la "motorola", y si pudiese mantendría relaciones sexuales con ella, ... tranquilos que todo se andará.

Hace años, cuando despertamos al consumismo, los más horteras iban con enormes transistores a la playa, al monte, ... no había sitio tranquilo. Ahora van con el portátil, hasta han sacado falsificaciones de plástico que dan el pego. Si vas a comer con un motoroladependiente, un portatildicto, la tienes clara, mejor suicidarte. Toda la comida el aparatito sonando, y cada vez que suena tiene como un orgasmo de felicidad. Qué importante se siente, a más llamadas más importante y más feliz. A lo dicho, como un tonto con un lápiz.

Y a Dios gracias los de la Real Academia de Medicina no incluyen todavía a los adictos al deporte, al ruido, que también los hay, a la velocidad, ... por que si no, no quedaba nadie sano. Todos de atar, y los psiquiatras, psicólogos, terapeutas, cada día más ricos.

Como suele ser habitual antes de las vacaciones José Ignacio López de Arriortua hizo una visita a la Corporación MCC. Vino a impartir su magisterio hablando de la globalización de los mercados ante un nutrido grupo de directivos de la Corporación. TU Lankide tuvo la oportunidad de conversar con él.

Jose I. López de Arriortua:

“Hay que ser aldeanos”

J.M.F.

¿Qué te ha traído por MCC?

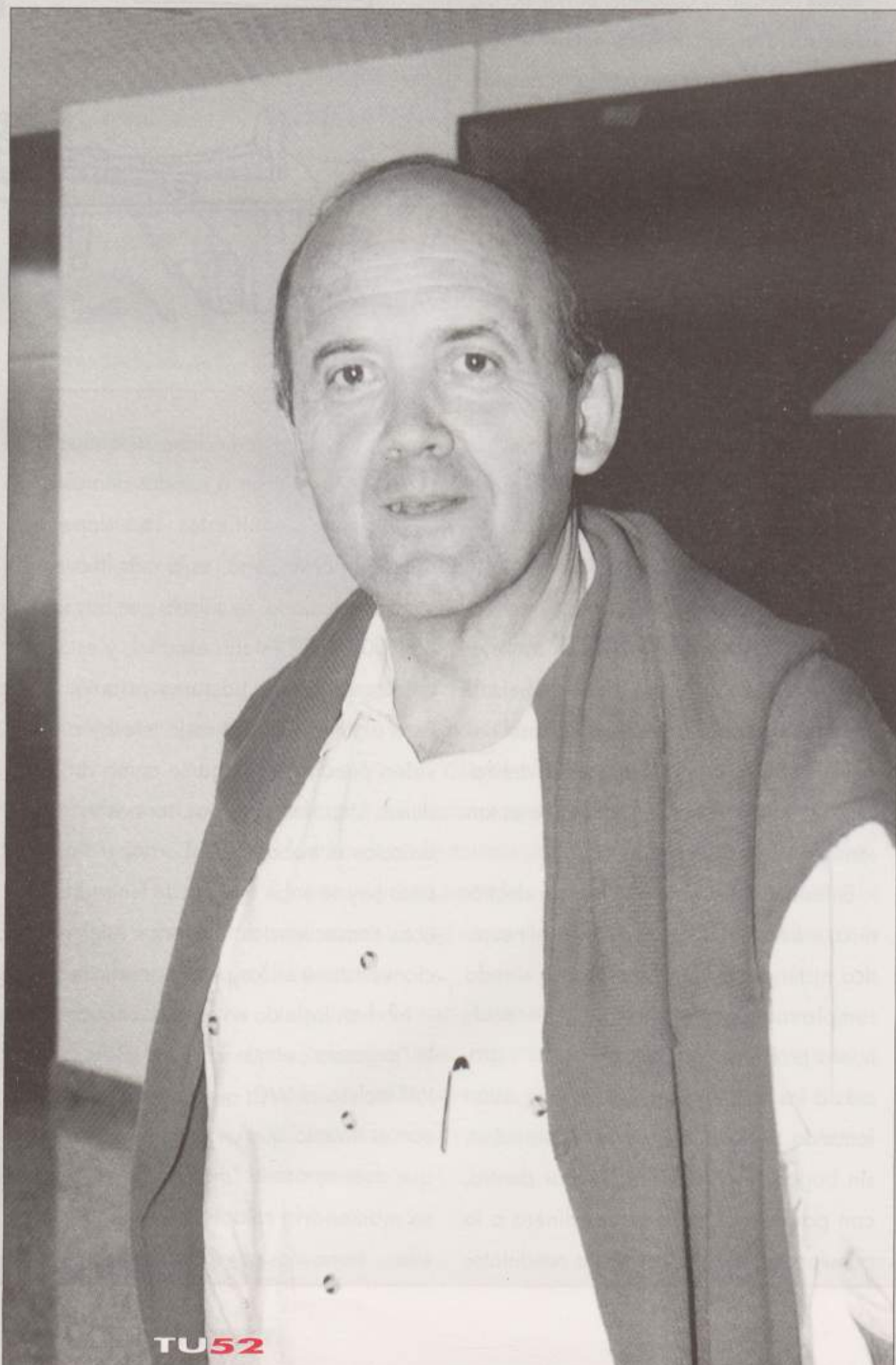
El objetivo general ha sido hablar sobre la globalización, tanto de las empresas, como de los mercados, la competencia, el diseño, y la producción. Es decir hablar sobre la globalización y de cómo ésta influye en el desarrollo de los suministradores. Ha sido un diálogo, en el cual yo he expresado hacia dónde vamos nosotros para que vayamos todos juntos en una misma dirección.

José Ignacio, tu visita se está convirtiendo en tradición. Ya serás un perfecto conocedor de la “experiencia” de Mondragón.

Perfecto no, diría que conozco la Corporación MCC a grandes rasgos. Perfecto conocedor no creo que haya nadie; esto es mucho más, el concepto de la cooperativa es mucho más de lo que se puede poner en un libro, es una filosofía y un concepto que es una maravilla.

¿Y qué te parece la evolución que está teniendo la Corporación en los últimos años?

Extraordinaria. La evolución que ha tenido la Corporación Mondragón es ejemplo que se debe tomar para industrializar un pueblo y para crear nuevos



puestos de trabajo, que es hoy la necesidad más grande que el mundo tiene. Para mí, que conozco otros muchos modelos en el mundo, creo que el de Mondragón es el mejor para dar respuesta a este gran problema del desempleo. No ya uno de los mejores, el mejor.

Parece ser que nadie es profeta en su tierra. Aquí somos bastante críticos con nosotros mismos.

Eso me parece muy bien, ya que eso ayuda a mejorar constantemente. Si pensárais que sois cojonudos y no paráis de miraros al ombligo no seríais tan buenos. Eso indica que tenéis un nivel de libertad, que podéis ser críticos sin que os despidan, lo cual es fenomenal. Segundo, es un ejemplo de creatividad, porque véis otras cosas que tenéis que hacer. Tercero, es señal de inteligencia, porque ser crítico consigo mismos es ser inteligentes. Y cuarto, va a ser el motivo o el motor de que este concepto tan fenomenal continúe mejorándose y adaptándose a las nuevas exigencias y a los nuevos retos, por ejemplo, el reto de la globalización.

¿En tu opinión cuál es el reto principal de las cooperativas?

Ser global. ¿Comprendes? En lugar de ser local, convertirse en global, en universal. Y eso lo tenéis chupado, porque ser vasco es ser universal. Vasco y universal es lo mismo.

Pero todavía tenemos cierto complejo de aldeanos.

Y es que hay que serlo. Es lo mejor que se puede ser. Aldeano sí, pero con conocimiento. ¿Entiendes? Nunca pensar en ser Demóstenes o Sócrates. No, no, no. Aldeano, hay que ser aldeano, pero sabiendo qué es lo que haces. El

aldeano cuando es "hilbehera" (luna menguante) sabe que tiene que dar la vuelta a la tierra; eso es sabiduría. Pues lo mismo en la empresa. Tenéis que saber cómo globalizar los mercados, que productos y funciones tenéis que desarrollar. Lo que pasa es que aquí al aldeano se le ha puesto mala fama, diciendo que es un torpe, cuando en realidad es un sabio. ¡Ojo! Siempre con la nariz baja, la nariz alta que tengan otros, "umil, umil, baina egin gogor". Y con creatividad, eso es importante.

No hay en todo el mundo un modelo mejor que el vuestro para adecuarse a las exigencias nuevas, a los retos nuevos, y sobre todo, para crear puestos de trabajo, que es lo que hay que hacer.

Cada vez nos resulta más difícil creernos todo eso.

Pues eso es verdad. Os lo tenéis que creer ¡leche!

¿Qué futuro auguras para la relación fabricantes-proveedores entre MCC y Volkswagen?

Tendrán que ser cada vez más estrechas, cada vez más juntos y que cada vez se distinga menos quién es el fabricante y quién el suministrador. ¡Todos juntos! en busca de lo que yo llamo la empresa global. Ese es el desafío que tenemos.

Veo que todavía tienes el reloj en la mano derecha.

Exacto. Pero no será para toda la vida. Esto molesta aquí la pera ¡eh! ¡No te creas!

En relación al tema de la planta de Amorebieta, ¿cómo se encuentra el proyecto? ¿Es un tema ya olvidado?

Si lo tuviera olvidado el reloj no lo tendría en la mano derecha.

Creó 191 empleos netos y su plantilla global se sitúa en 2594 trabajadores al finalizar el ejercicio.

El Group Empresarial Cooperatiu de Valencia superó los 1000 millones de beneficios en 1994

Según información publicada en su revista interna Vida Cooperativa, el Group Empresarial Cooperatiu de Valencia (GECV), grupo empresarial creado siguiendo el modelo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, alcanzó en 1994 unas ventas de 55.565 millones de pesetas, un 16 % más que el año anterior. Los excedentes sobrepasaron los 1000 millones de pesetas -un 57 % más que el ejercicio anterior- y la plantilla global de las diez cooperativas que integran el GECV alcanza ya los 2594 trabajadores, habiendo cerrado en 1994 un total de 191 empleos netos. Durante los últimos cinco años, el GECV ha creado 946 puestos de trabajo estables.

De cara al presente ejercicio el GECV tiene previsto incrementar su facturación en un 15 %, lo que representa unas ventas de 64.000 millones de pesetas, y una creación neta de empleo de 270 puestos de trabajo. Asimismo, las inversiones previstas para 1995 superarán los 3900 millones, inversiones necesarias para consolidar el buen posicionamiento alcanzado por las empresas asociadas a este grupo cooperativo cuya fórmula está inspirada en el modelo cooperativo de Mondragón.

MCC recibirá de RETHMANN la tecnología para desarrollar aplicaciones de consultoría, planificación e ingeniería en el sector de medio ambiente.

MCC y la alemana RETHMANN firman un contrato para abordar el sector medioambiental



A través del contrato que firmaron el pasado mes de julio José Luis Olasolo y Javier Urzáa por parte de MCC y el gerente propietario de la empresa germana Ludger Rethmann, ambas entidades se comprometieron a abordar conjuntamente el sector medioambiental en el Estado español y en Portugal.

Si bien en un principio se iniciará un período de colaboración en el terreno de la planificación, consultoría e ingeniería, esta actividad será un primer paso para optar más tarde a crear empresas de reciclaje en el medio ambiente.

Según el acuerdo firmado por Ondoan-MCC y Rethmann, éstas crearán una empresa de servicios en común, cuya

actividad será la planificación, consultoría e ingeniería medioambiental. La empresa alemana aportará su larga experiencia en el sector suministrando todas las técnicas de que dispone y ONDOAN-MCC pondrá el personal y las infraestructuras necesarias. Se espera que tras pasar la fase inicial de adiestramiento del personal de Ondoan-MCC por parte de Rethmann, se pase rápidamente a la creación de empresas en común de recogida y tratamiento de residuos.

Nuevo reto

Para MCC entrar en esta actividad, mitad servicio y mitad industria, en la medida que los procesos de reciclaje incorporan alto valor añadido, crean

empleo y transforman integralmente productos degradados u otros más ricos y aprovechables, representa un reto y un cambio de cultura acorde con las estrategias definidas en la Corporación, que propugnan una mayor sensibilización con el medio ambiente.

Precisamente el sector medioambiental se configura como un sector de gran capacidad de desarrollo en la península, tanto en cifra de negocios como en empleos. Los servicios de recogida, transporte, selección, reciclado, cogeneración energética, minimización de residuos, etc. son actividades con gran futuro y a cuyo impulso han de brotar y desarrollarse cada vez con mayor participación las empresas de bienes de equipo.

Y MCC ha elegido para abordar este mercado con nuevas actividades al socio perfecto. Rethmann es una empresa que lleva 42 años trabajando en el sector medioambiental, con una facturación anual de 130.000 millones de pesetas y 6500 empleos repartidos por todo Alemania, 47 centros de negocio, el 10% del mercado de Alemania del Este y una flota de 2800 camiones de recogida. Es una empresa que hace de todo en el sector, desde recoger basuras domiciliarias y aguas residuales que reciclan, hasta recoger y reciclar cadáveres de animales.

Arriortua entregó el premio al mejor proveedor a Fagor Ederlan



El pasado mes de julio José I. López de Arriortua, con motivo de su visita a MCC para impartir una charla, aprovechó la ocasión para hacer entrega del premio al mejor proveedor de Volkswagen 1994 a Fagor Ederlan.

Según palabras del gerente de Fagor Ederlan, Iñaki Maruri, el premio concedido es consecuencia de la puesta en marcha en la cooperativa del Proyecto de Participación Total para la Mejora Continua, cuyo objetivo es el de ser líderes en productividades, implicando a todo el colectivo de Fagor Ederlan en la generación de beneficios y empleo.

A través de este proyecto de participación total, que dio sus primeros pasos en noviembre de 1992, se están consiguiendo logros muy importantes como es un incremento de la productividad de casi el 90 %, una disminución del defectivo a la cuarta parte y una reducción del número de averías del mes de 280 a 19.

En la entrega del premio Iñaki Maruri tomó la palabra para expresar su reconocimiento a uno de los grupos de trabajo que en el taller están trabajando en la mecanización de tambores de freno para VW y que "han conseguido grandes mejoras, gracias a su trabajo en equipo, sugerencias, aprovechamiento en su formación y adiestramiento y una sensibilidad para dar respuesta a las necesidades del cliente".

Precisamente este grupo de trabajo -que en la foto posa con el directivo de VW- en representación del colectivo de Fagor Ederlan fue el encargado de recibir el premio de manos del propio Arriortua. Zorionak!

CARTAS al Director

"Hobekuntza"

Kaixo Javier:

Después de tener noticia a través del TU de la publicación y presentación del libro "Hobekuntza - La sorprendente vía de MAIER hacia la competitividad total" de Alfonso Vázquez, he leído sus 130 páginas con creciente interés según iba avanzando el texto.

He tenido la agradable sensación de ver reflejado en el texto lo que intuitivamente pensaba, aunque no lo había verbalizado ni lo había percibido tan claramente en otros libros leídos con anterioridad.

Discretamente, con ausencia de dramatismo, en el "Hobekuntza" se relata una metamorfosis empresarial realmente revolucionaria. Y se hace, no desde un plano exclusivamente teórico, sino desde el ejercicio práctico y real llevado a cabo por la gente de Maier, en sus talleres.

Creo que es materialización del principio de la "Participación de la Gestión" que el cooperativismo propone. Al menos es una interpretación de las muchas posibles de ese principio.

Este operativizar un concepto en algo práctico creo que merece más atención de una revista como el TU que la dedicada hasta ahora. Porque siempre resulta difícil hacer tangible lo inconcreto de un concepto tan etéreo como pueda resultar cualquier principio, es pre-

ciso llamar la atención de los lectores cuando hay oportunidad de hacerlo, sin faltar a la verdad.

Son importantes los premios a la calidad, los contratos de venta o logros tecnológicos relevantes, y que puntualmente se recoja en las páginas de la revista. Nadie duda de la oportunidad de las buenas noticias que se refiera a los éxitos empresariales de las cooperativas. Pero por su importancia social y por su repercusión empresarial conviene también destacar lo positivo de acciones como el Hobekuntza porque contiene aspectos que tienen que ver mucho con nuestra personalidad social y nuestro carácter cooperativo.

La gente de Maier, no parece sorprendida por los resultados positivos, según se desprende del libro, de su propuesta organizativa y quizás eso mismo sea algo muy a tener en cuenta porque denota una seguridad en los logros, una fe en sus postulados y en sus propias capacidades.

Para finalizar una propuesta: ¿por qué no dedicar una página a glosar la experiencia del Hobekuntza en un número del TU?

Gracias.

Kamineru

Estimado lector/a:
Estamos obsesionados en hacer mejor TU revista. Y para ello sólo necesitamos tus comentarios, críticas y sugerencias. Nos gustaría saber qué opinas. Escríbenos a:

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

TU Lankide
Aozaraza Auzoa z/g
20550 Aretxabaleta. GUIPUZCOA

48 años, nació en Baviera, habla siete idiomas, incluido el latín y el griego antiguo, y conoce más de medio mundo. Se casó con una bilbaina y tiene dos hijos.

J. M. F.

Esta entrevista desvelará tu personalidad. ¿Te importa?

En absoluto. Pregúntame lo que quieras.

¿Por dónde empezamos?

La historia comienza en Alemania.

Cuéntame. ¿Qué hacías allí?

Después de hacer económicas trabajé en una empresa japonesa y más tarde en Siemens. Hasta que decidí venir a España.

¿Cuál fue el motivo del traslado?

Una chica de Bilbao. Hoy es mi mujer y madre de mis hijos, mellizos.

¿Dónde la conociste?

En el comedor de la universidad de Colonia.

¿Y cuál fue el lenguaje de contacto?

El latín. Era el único que teníamos en común. Fue una experiencia muy interesante.

¿Y cómo llegaste al grupo cooperativo?

Al venir a España trabajé en Madrid para una empresa de ordenadores. Después estuve en Aurki y hace casi 5 años que comencé en Fagor Electrónica.

Para vender en el exterior hay que viajar ¿no?

Efectivamente. La venta a través del teléfono no funciona. El cliente es como un

Fridolin Traubinger

Responsable comercial de Radio Frecuencia de Fagor Electrónica



niño que quiere ser mimado, que quiere ver tu cara y saber qué hay detrás del producto que va a comprar.

¿Cuáles son los requisitos básicos para poder exportar?

En principio conocer tu propio producto; y en segundo lugar tener capacidad para tratar con la gente y un don especial para, en poco tiempo, adivinar cómo es.

Y tú ¿tienes ese don?

Creo que sí. Después de 5 minutos hablando sé muchas cosas de mi interlocutor, no sólo de su negocio, incluso de su vida provada.

El "made in Germany" vende mucho. ¿Y el "made in Euskadi"?

El "made in Euskadi" no existe fuera aunque los productos vascos soy muy

apreciados en zonas como Asia y otras.

Al llegar aquí, ¿te sorprendió algo?

Nada. Bueno, sí: el chuletón de buey, mi plato favorito, que es excelente

Naciste en Baviera ¿qué tal tu integración en Euskadi?

Los bávaros y los vascos tenemos muchas similitudes. Ambos somos bastante cabeza cuadrada. Cuando tenemos el objetivo claro no paramos hasta lograrlo.

¿Qué podemos exportar a Alemania?

Producto. En métodos y visión emprendedora nos llevan ventaja.

¿Y en actitud ante el trabajo?

En Alemania hay gente que se aburre los domingos por la tarde y está deseando trabajar el lunes. Aquí hay menos.

¿Te incluyes entre ellos?

Yo, como dice mi mujer, soy un alemán atípico.

¿E importar de Alemania?

Aparte de producto, un poco de espíritu emprendedor.

¿Te gusta la cerveza?

Por supuesto.

Condición innata a cualquier bávaro que se precie, supongo.

Así es. Más si cabe en un pueblo donde muchos bebés saben decir "bier" antes que "mamá".

¿Algo para terminar?

Pues que tengo la sensación de que a nivel de MCC no somos conscientes del potencial que tenemos. La coordinación de fuerzas es fundamental y creo sinceramente que ahora lo estamos haciendo mejor que hace tan sólo unos años.

“Soy un alemán atípico”



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA