

■ **Euskadiko Kutxak 100 milioi euroko irabaziak izan ditu 2002an, iaz baino %7 gutxiago.**

■ **Fagor-Doors, nuevo negocio de KIDE dedicado a la fabricación de puertas.**

■ **Constan Dacosta, presidente del Grupo Eroski, estrategia del año del sector de la Distribución.**

■ **Orkli kooperatibak eta IMI enpresa italiarrak hitzarmena sinatu berri dute.**



## Saiolan

# SAIOLAN: aprender a emprender

## En portada

Saiolan nació en 1971 y hoy en día se ha consolidado como un centro de referencia en la Innovación y Promoción de Nuevas Actividades. Asimismo, cuenta con la vinculación de empresas e instituciones públicas y la relación con el entorno universitario e investigador.



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),**  
**Aita José M<sup>º</sup>**  
**Arizmendiarrietak**  
**1960.eko irailen**  
**sortutako aldizkaria**

## 4 Fagor Electrónica obtiene la certificación ISO 14001

La acreditación ISO 14001 certifica el compromiso de Fagor Electrónica con el medio ambiente.



## 6 Entrevista a Angel Barandiaran



Angel Barandiaran es el director de la recién creada Agrupación de Conformado y Ensamble.

## 10 Fortunek MCC hautatu du lanerako Europako 10 konpainia onenen artean

MCCri buruzko aipamenean, antolakuntza demokratikoa, elkartasuna eta informazio gardena goraiatzen da.



## 32 Euskal kultura

### Xanti Antero

Txan Magoa telebistaren bidez egin zaigu ezaguna. Magia euskaraz egiten duen bakarrenetarikoa da.



### ARGITARATZAILEA

OTALORA  
Azatza. 20550 Aretxabaleta.  
Gipuzkoa.  
Telefonoa: 943 712 406  
Faxa: 943 712 339

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.  
jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

#### Lehendakaria:

Juan M<sup>º</sup> Otaegi.

#### Kideak:

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José M<sup>º</sup> Larramendi.

José M<sup>º</sup> Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

### IMPRIMATZAILEA

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



© AZATZA, S.L. Debebatutik dago kopiaketa, partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere kasuan, egilea aipatzen ez bada.

TU Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian adierazitako esanen eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 12 En portada
- 24 Begi-Belarri
- 26 Aula cooperativa
- 28 Salud laboral
- 29 3<sup>a</sup> edad
- 30 Antzinakoak

- 32 Euskal kultura
- 34 Libros
- 35 Viajes
- 36 MCC en la prensa
- 37 Hirugarren mundua
- 38 Cartas
- 40 Pertsonaia

Erakunde laguntzaileak:



**CAJA LABORAL**  
**EUSKADIKO KUTXA**



TU Lankide paper ekologikoan inprimten da.

# Semilla de emprendedores

**L**a experiencia de SAIOLAN, que muy pocos conocen, es, del conjunto de las actividades creadas en el seno del cooperativismo mondragonés, uno de sus exponentes más genuinos.

Su misión, perfeccionada paso a paso durante más de treinta años, se ha constituido desde 1986, en un semillero de empresas e innovación que une a la transmisión de conocimientos propios de la gestión de las empresas, el aprendizaje para crear nuevas actividades, aportar innovaciones o futuras nuevas empresas: es el *emprendizaje*.

No se trata de inculcar las disciplinas clásicas propias de un máster, importante docencia más generalizada que actualiza y perfecciona los conocimientos adquiridos, y ya caducos por el transcurso del tiempo. Se trata por el contrario de transmitir la sensibilidad propia que han de tener los promotores de nuevas actividades económicas, pasión ésta para ejercer la cual no todos quienes han estudiado una carrera se hallan bien dotados.

Para acceder a SAIOLAN, la fases previas se inician con la mentalización vocacional de quienes han de cursar las fases preparatorias necesarias a cualquier emprendedor. Aquí radica la prueba y selección claves: la designación adecuada de quienes de verdad alientan un embrión emprendedor. Sobre esta base se va generando, mediante un proceso didáctico sistematizado, todo un programa de inculcación de aquellos conocimientos que son necesarios para lograr que llegue a un buen fin una nueva actividad asumida por el potencial emprendedor.

Esa toma de conciencia ha de servirle al futuro empresario para poder adoptar una visión abarcadora y sintética de cuantos factores inciden en la creación mental de la empresa: conocimientos y comprensión totalizadora de la actividad pretendida; evaluación fiel del mercado en el que puede penetrar la oferta que se desea satisfacer; asequibilidad técnica y tecnológica susceptible de generar y producir la

actividad, y capacidad de invertir y endeudarse a plazo para recuperar a tiempo los capitales puestos en juego.

Bajo estos criterios han surgido un conjunto de emprendedores en el que la siembra de conocimientos llevada a cabo en ellos bien podría describirse con la locución de **aprender a emprender**. No es sólo una preparación académica y no tiene parangón asimilable en el mundo. Es un producto natural y previsible de la **experiencia cooperativa** que se incubó en etapas sucesivas en Eskola Politeknikoa –donde aún sigue– impulsada por la evolución declinante del empleo en Euskadi, allá en 1970. Nació en la cercanía de las cooperativas de las que comenzó a nutrirse de ideas y ha acabado siendo una suministradora de proyectos innovadores para creación de empresas, o para el desarrollo innovador de otras ya existentes.

La función de imaginar para luego implantar lo innovado o creado, son tareas que, a veces, las empresas no atienden ni tienen previsto hacerlo a través de su propia organización interna. Más aún, la gestión innovadora, discurre en el quehacer habitual sin encontrar acomodo porque no se logra crear la sensibilidad que se necesita para ejercer esa función que enfoca el futuro permanentemente, mientras las acciones directivas cotidianas las suplantán, al saturar y desbordar toda la capacidad de gestión, creandose así un peligro latente.

Como alternativa experimentada ahí está SAIOLAN, iniciativa que se trae a estas páginas, como una suministradora de personas formadas, proyectos e ideas innovadoras. Detrás tiene ya 270 profesionales y en torno a 50 actividades generadas en ese encuentro de conocimientos teóricos y prácticos que sólo se convalidan correctamente si la materialización de un proyecto ideal termina ayudando a enriquecer el bienestar de la sociedad, es decir, si la semilla depositada en el empeño termina dando sus frutos.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

## FAGOR Electrónica obtiene la certificación medioambiental ISO 14001

ESTE GALARDÓN SUPONE UN COMPROMISO DE RESPETO CON EL MEDIO AMBIENTE.

**E**l pasado mes de diciembre la cooperativa Fagor Electrónica recibió por parte de AENOR la Certificación de su Sistema de Gestión Medioambiental según la Norma ISO 14001.

Fagor Electrónica, empresa fabricante de componentes electrónicos, fue pionera en 1993 al ser la primera empresa del sector en conseguir la certificación ISO 9001. El presente logro es un reconocimiento de proyección europea, fruto de la responsabilidad asumida en su actuación como Modelo de Gestión de Calidad para las empresas de su entorno. Este galardón supone asimismo un compromiso de respeto con el Medio Ambiente.

### Política medioambiental

La política medioambiental de Fagor Electrónica se desarrolla a través del sistema de gestión medioambiental, y tiene como elementos básicos: La definición periódica de objetivos y metas medioambientales, el cumplimiento con la legislación medioambiental, el compromiso de la Dirección en la Mejora Continua y de prevención de los aspectos medioambientales que produce, y el mantenimiento de un canal de comunicación, abierto a disposición del público.



## KIDE abre sus puertas a la innovación

"FAGOR-DOORS", NUEVO NEGOCIO DE LA MANO DE KIDE DEDICADO A LA FABRICACIÓN DE PUERTAS.

**E**ste mismo mes de enero se ha iniciado en la cooperativa Kide, ubicada en Berriatua y dedicada a la fabricación de cámaras frigoríficas, un nuevo negocio: puertas FAGOR-Doors. Se trata de

una nueva actividad que incluye la venta de puertas de diversos tipos (corredera, pivotante, vaivén, rápidas, seccionales...) con el objeto de aislar térmica y acústicamente los recintos a los que se accede a través de ellas.

Las puertas se comercializarán con la marca Fagor-Doors y están especialmente diseñadas para su uso en cámaras frigoríficas de alta, media y baja temperatura, recintos climatizados (salas blancas, laboratorios...), almacenes, hostelería, superficies comerciales, edificios industriales (mataderos, conserveras, bodegas, secaderos, túneles, salas de máquinas...). Los acabados de las puertas se ofrecerán en distintos materiales (lacado, inoxidable, poliéster, PVDF, skinplate...) con interiores en poliuretano, lana de roca y fibra de vidrio, y diseñadas para un funcionamiento en manual y en automático.

Las puertas se fabricarán en las instalaciones de Kide en Berriatua y las previsiones de ventas para este nuevo negocio en 2003 apuntan a 1,8 millones de euros. Por último cabe reseñar que Kide pondrá en marcha un servicio de asistencia técnica para atender las necesidades postventa de sus clientes.



## ORKLI alcanza un acuerdo con la italiana IMIT

PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES Y AMPLIAR LA GAMA DE PRODUCTOS QUE OFERTAN AMBAS EMPRESAS AL MERCADO ESPAÑOL.

La cooperativa Orkli, fabricante líder en el mercado español de componentes para calefacción y agua caliente sanitaria, ha alcanzado recientemente un acuerdo estratégico con Imit, empresa italiana que fabrica componentes de termostatación.

Esta alianza se hará realidad a partir del 1 de marzo de 2003 y con ella se pretende mejorar el servicio a los clientes y ampliar la gama de productos que ofertan ambas empresas al mercado español. Asimismo, las dos firmas cooperarán en la investigación y el desarrollo de nuevos productos y trabajarán conjuntamente para dar una mejor respuesta al sector de calefacción. Esta nueva andadura coincide con el lanzamiento de una nueva gama de productos "Orkli by Imit" entre los que destaca el nuevo Cronotermostato Logic.

Gracias a este acuerdo, Imit aporta su dilatada experiencia en el sector de la termostatación y Orkli contribuye con toda su gama de componentes y una amplia red comercial, lo que se traduce en una mayor capacidad de suministrar productos innovadores a los instaladores de calefacción y agua caliente sanitaria.

El éxito de esta nueva etapa está asegurado gracias al entusiasmo de ambos equipos de trabajo, que ven este nuevo proyecto con grandes esperanzas.



## FAGOR Electrodomésticos se anticipa a la normativa europea sobre garantías

TODOS SUS PRODUCTOS DE LÍNEA BLANCA Y CONFORT OFRECEN DESDE PRIMEROS DE 2003 DOS AÑOS DE GARANTÍA



Desde el 1 de enero de 2003 todos los productos de las marcas de línea blanca y de confort de Fagor Electrodomésticos en España (Fagor, Edesa, Aspes y White Westinghouse) ofrecen dos años de garantía total, anticipándose así a la aplicación de las exigencias comunitarias en

materia de protección de los consumidores que supondrá la entrada en vigor de la nueva Ley de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo.

Con esta medida Fagor se adelanta en casi seis meses a la entrada en vigor de la nueva «Ley de Garantías» que, según todas las previsiones, se aprobará en el Parlamento Español hacia el mes de mayo o de junio.

Además, y con el ánimo de seguir ofreciendo siempre los mejores servicios a sus clientes y usuarios, la marca Fagor seguirá contando con la garantía adicional gratuita de hasta 5 años para piezas y componentes, Edesa con la garantía opcional de 4 años y White Westinghouse con la garantía adicional gratuita de hasta 3 años para piezas y componentes.

## ASPES ESTRENA SITIO EN INTERNET

Con el nuevo año la marca de electrodomésticos Aspes, ha estrenado su nueva página web en Internet ([www.aspes.com](http://www.aspes.com)), con el objetivo de reforzar los canales de comunicación con la distribución y ofrecer a usuarios y clientes una información útil y práctica, además de toda la rapidez de servicio que la conexión on-line proporciona.

Se trata de una web de cuidada presentación y diseño, práctica, funcional y completa que ofrece desde información sobre la empresa hasta respuesta a las preguntas más frecuentes sobre el manejo y funcionamiento de los electrodomésticos, sin olvidar un completo catálogo continuamente actualizado de todos los aparatos Aspes en los apartados de frío, lavado, lavavajillas, cocción, cocinas, termos y calentadores.

Además, a través de la página web de Aspes, los usuarios tendrán acceso a un amplio abanico de servicios que incluye desde un práctico localizador de servicios de asistencia técnica, hasta un formulario para solicitar la intervención del SAT por e-mail en caso de avería.



## Elkarrizketa



**Las Asambleas Generales de Batz y Matrici dieron su apoyo mayoritario a la constitución de la nueva Agrupación de Conformado y Ensamble. Ahora que echa andar el nuevo proyecto hablamos con su responsable.**

### Angel Barandiaran

**Director de la Agrupación de Conformado y Ensamble**

#### **Nace la Agrupación de Conformado y Ensamble. ¿En qué consiste el proyecto?**

Se trata de una nueva Agrupación, de alta convergencia, constituida por las cooperativas Matrici y Batz, y que está integrada en la División de Ingeniería y Bienes de Equipo de MCC. Se compone de los distintos negocios desarrollados por Matrici y sus filiales y del negocio de Troquelería de Batz. El negocio correspondiente a Batz Sistemas continúa en la Agrupación BCM dentro de la División de Automoción de MCC.

Las tecnologías a las que estoy haciendo referencia son, por un lado, la de conformado y corte de chapa por medio de troqueles y la de desarrollo de instalaciones para ensamble y soldadura de componentes de chapa en el automóvil.

Actualmente entre las dos empresas, que ocupan a 960 personas, rondaremos los 135 millones de euros de facturación siendo en conjunto una de las troquelerías de más dimensión de Europa.

#### **Matrici vuelve al Grupo Cooperativo de la mano de esta nueva Agrupación. ¿Qué reflexión te sugiere su vuelta y qué aporta a este nuevo proyecto?**

La vuelta de Matrici a MCC es el resultado de una reconsideración seria que ha hecho el colectivo de Matrici al respecto y que por amplia mayoría han decidido integrarse en la Corporación. Es un hecho que ratifica mi opinión respecto a la buena imagen que MCC mantiene en el mundo industrial.

Matrici aporta al conjunto dimensión de empresa, importante para poder abordar proyectos de gran envergadura; conocimiento importante en desarrollo de troqueles para pieza de exterior en automóvil; y el negocio de ensamble y soldadura, que es complementario al de troquelería.

#### **¿Cuáles serán los principales retos de la nueva Agrupación?**

El primero es mejorar los niveles de competitividad. En esta actividad, como en casi todas, la guerra de precios cada vez está siendo más acusada, ello implica que la necesidad de mejorar productividades es algo vital.

En Batz Troquelería hemos conseguido una importante mejora en este terreno en los últimos años atendiendo preferentemente dos

aspectos: la Tecnología, vital en las mejoras de productividad en esta actividad y, no menos importante, aunque muy poco conocido en las Troquelerías, la aplicación de Nuevos Modelos de Gestión. Hemos cambiado la organización, pasando de la funcional clásica a una organización basada en el proceso clave de la empresa y hemos aplicado con fuerza todo lo concerniente a la Mejora Continua.

En Matrici, las necesidades son las mismas y ya se está enfocando el proyecto para ponerlo en marcha en el menor plazo posible.

Otro reto importante en la nueva Agrupación es conseguir un acercamiento entre los dos colectivos que propicie la colaboración y el aprendizaje. A mi juicio, podemos aprender mucho unos de otros. Primero vamos a intentar hablar el mismo idioma, me refiero a dirigir las empresas con Modelos de Gestión más o menos similares y, después, propiciar con fuerza el intercambio de conocimientos en las diferentes funciones de la empresa.

#### **¿Algún mensaje en especial a los socios de Batz y de Matrici?**

Para conseguir este intercambio de experiencias –lo que a mi juicio significa aprendizaje mutuo– al colectivo de Batz, donde percibo diferentes sentimientos, desde agradecimiento hasta resentimiento con relación a Matrici, le pediría que abandone este último, ya que es un sentimiento negativo con el que no se puede hacer futuro. En parte ya se ha logrado, como lo demuestra el hecho de que la amplia mayoría del colectivo de Batz haya dado un Sí al proyecto de la nueva Agrupación.

Al colectivo de Matrici, al que todavía conozco mucho menos, le pediría que considere en todo momento que Batz Troquelería, aun siendo de menor dimensión que Matrici, ha dado un salto importante tanto en Tecnología como en Modelo de Gestión y que es una cooperativa con la que debe contar sin lugar a dudas para un aprendizaje mutuo.

#### **¿Qué supone para ti dirigir la nueva Agrupación?**

Es un reto importante que puede ser complicado pero que merece la pena abordarlo con total dedicación y entusiasmo porque de conseguirlo podemos hacer de estas dos Cooperativas y de la Agrupación un referente a nivel mundial en Troquelería con todo lo que esto conlleva.

**“Mejorar la competitividad es vital”**

## Euskadiko Kutxak

# 100 milioi euroko irabaziak izan zituen 2002an

BURTSA-MERKATUEN PORTAERA TXARRAK ERAGIN DU IRABAZIEN %7KO JAITSIERA IAZKOAREN ALDEAN

**E**uskadiko Kutxaren zerga aurreko emaitzak 107,3 milioi eurokoak -17.854 Mpta.koak- izan dira 2002an. Zergen ostekoak, berriz, 100 milioi eurokoak -16.640 Mpta.koak- aurtengo emaitza, iazkoaren aldean, %7 txikiagoa izan da.

Emaitzetan izan den jaitsiera txiki hori burtsa-merkatuen portaera txarrak eragin du, ohiko banku-negozioak hazkundeari eutsi baitio oraingoan ere. Hala, errentagarritasunean %5,3ko hazkundea izan du.

### Banku-iharduera baikorra

Hain zuzen, Bitartekotza Marjinak %3,7 egin du gora eta Zerbitzuen Errendimenduek %11. Horrela bada, bien batura, Oinarrizko Marjina alegia, aipatu dugun %5,3 hazi da.

Banku-negozioaren garapen eutsi hori etxebizitza erosteko hipoteketan nabarmendu da batik bat. Enpresari zuzendutako maileguen hazkundea ere garrantzitsua izan da.

Aurrezki erakartzeari dagokionez, Inoren Emaitza Bitartekotuak %7,4 hazi dira, eta guztira 8.488,7 milioi euroko zifra lortu dugu (1,4 bilioi baino zertxobait gehiago pezeta zaharretan).

Pentsio eta Aurreikuspen Planek ere hazkunde polita izan dute, %13koa alegia. Horrela, bezeroak epe luzerako inbertsio-produktuetan sartzeko joera finkatzen ari da, nahiz eta merkatu espainiarra gainerakoak baino beranduago ibili.

Indarrean dauden kontuen artean, segmentuen arabera Ageriko produktuen gamak %12,2ko hazkundea izan du Super 55 Libretan -55 urtetik gorakoena-, %10,9koa Superkontuan eta %9,9koa Superlibretan.

### la milioi bat bezero

Beste datu garrantzitsu bat ere eman behar dugu: Euskadiko Kutxaren

**100 millones de euros de beneficios, un 7% menos que en 2001**

**Los resultados de Caja Laboral en 2002 después de impuestos ascendieron a 100 millones de euros, cifra un 7% inferior a la alcanzada el año precedente.**

**Esta ligera reducción de los resultados ha sido debida al negativo comportamiento de los mercados bursátiles, ya que las operaciones financieras, ligadas a la difícil coyuntura bursátil, han aportado una rentabilidad negativa de 22,5 millones de euros, 3.750 millones de pesetas. Por su parte, el negocio típico bancario ha mantenido unos crecimientos sostenidos, con un aumento de su rentabilidad de un 5,3%.**

bezeroen kopurua ia milioira heldu da. Hain zuzen, 2002-12-31n 965.500 bezero genituen, eta horietatik 100.000 baino zertxobait gehiago telefono edo Internet bidezko bankaren erabiltzaile aktiboak dira.

Jarduera komertzial handi horren beste muturrean finantza-eragiketak ditugu. Burtsa-koiuntura zailaren ondorioz, 22,5 milioi euroko -3.750 Mpta.- errentagarritasun negatiboa eman dute, eta hori deigarria egiten da, gastu orokorren (inflazioa baino gutxiago hazi dira -%3-) eta Kaudimen Gabeziatarako Dotazioen (aurreko urteko mailari eutsi diote) portaera ona kontuan hartuta.

Zehazki, eraginkortasun-ratioaren ondorioz, administrazio-gastuak oinarrizko marjinaren %40,9koak izan dira, aurreko urtekoak baino hobeak, sektorean oso garrantzitsua den aldagai honetan.



## Viajes Eroski suma al Certificado Q de Calidad la ISO de Calidad Integral

ES LA PRIMERA AGENCIA DE VIAJES CERTIFICADA EN TODAS SUS ACTIVIDADES DE NEGOCIO VACACIONAL, EMPRESAS Y COLECTIVOS, INCLUIDO EL DISEÑO Y DESARROLLO DEL VIAJE VACACIONAL PROPIO.

**V**iajes Eroski ha logrado la certificación del sistema de gestión de calidad según los requisitos exigidos por la norma internacional UNE-EN-ISO 9001-2000, tras alcanzar la Q de calidad el pasado año, refrendando su clara orientación hacia el cliente.

El acto de entrega de esta acreditación estuvo presidido por el consejero de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco Josu Jon Imaz, la viceconsejera de Turismo Koro Garmendia, y el presidente del Grupo Eroski Constan Dacosta. Asimismo, asistieron representantes de Euskalit, y corporación local con su máximo representante el alcalde de Basauri. Por parte de AENOR hizo entrega del certificado ISO 9001-2000 Luz Emparanza, Delegada de Aenor en el País Vasco.

### Reconocimiento muy exigente

Esta nueva certificación de calidad de la Agencia de Viajes Eroski afecta a todas sus actividades del negocio vacacional, empresas y colectivos, incluyendo el diseño y desarrollo de producto propio vacacional. Es la primera agencia de viajes con este reconocimiento, ya que en el sector se practica la venta de viajes a través de catálogos los productos elaborados por otros proveedores. Viajes Eroski ha sido reconocida por la elaboración de su producto propio y el cumplimiento de su proceso con los requisitos de la norma ISO.

*"El hecho de haber conseguido dos certificaciones de calidad en dos momentos diferenciados, y de haber cumplido con el objetivo inicial tomado con la Secretaría General de Turismo nos llena de satisfacción", declaró José Miguel Mera, gerente de la Agencia de Viajes Eroski. "De ahora en adelante seguiremos avanzando por la mejora de nuestro sistema de calidad, que nos ofrece un mayor valor añadido en cuanto a la gestión del sistema y la mejora de nuestros procesos de trabajo".*

Asimismo, esta certificación aporta al sector de Viajes la calidad en toda la gestión de la agencia y en especial del área vacacional, de difícil implantación del sistema por los requisitos



exigidos por las normas ISO y el gran número de puntos de venta y atención al viajero.

### 2002: ejercicio satisfactorio

Viajes Eroski logró el mayor crecimiento de su trayectoria como agencia durante el ejercicio 2002, con un incremento de actividad del 113%. Fruto de su estrategia de presencia en todo el mercado español, puesta en marcha desde hace ya varios ejercicios, abrió 20 nuevas sucursales de venta, completando en la actualidad una red de 167 oficinas de viajes. Esta red de oficinas ofrece sus servicios en Andalucía, Aragón, Cantabria, Castilla León, Cataluña, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra, País Vasco, Comunidad Valenciana. En el terreno vacacional, segmento más representativo de la Agencia de Viajes Eroski en la actualidad, abrió oficinas, por primera vez, en las Comunidades de Asturias y Baleares.

## El Grupo Eroski abre tres nuevas gasolineras

LA RED DE SURTIDORES DEL GRUPO EROSKI ABIERTAS HASTA LA FECHA ALCANZA YA LA CIFRA DE 25 UNIDADES.

**L**al Grupo Eroski ha abierto recientemente tres nuevas gasolineras junto a sus hipermercados EROSKI de Ciudad Real y Zamora y del hipermercado MAXI de Ribavellosa-Miranda de Ebro (Burgos). Asimismo, durante los próximos meses se promoverá una nueva apertura, localizada en Roquetas del Mar (Almería), con lo que la red de estaciones de servicio del Grupo Eroski abiertas hasta la fecha en toda España alcanza la cifra de 25 unidades.

El rasgo principal de este servicio a los automovilistas reside

en el precio más competitivo del mercado, con la garantía de calidad del Grupo Eroski. Hasta la fecha, las gasolineras EROSKI y MAXI han promovido con sus precios más baratos una rebaja del precio del combustible en su área de influencia en beneficio del consumidor, tanto en los combustibles de gasolina como gasóleo de automoción. Todos los automovilistas, clientes o no del hipermercado, han disfrutado de esta ventaja en igualdad de condiciones, pues su actividad está dirigida a todos los usuarios automovilistas.

## El presidente del Grupo Eroski, Constan Dacosta, es elegido "Estratega 2002"

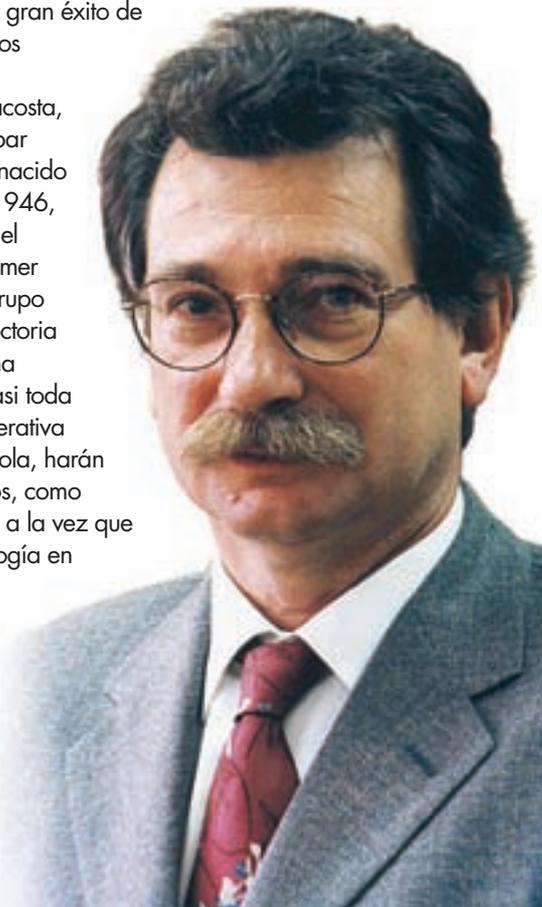
LA REVISTA ECONÓMICA DINERO ASÍ LE RECONOCE EN SU IX EDICIÓN ANUAL.

**E**l Presidente del Grupo Eroski, Constan Dacosta, ha sido elegido "Estratega 2002" por el Jurado de la IX edición de los Premios "Estrategas 2002" que anualmente entrega la revista económica Dinero. La entrega del premio se celebró en la Bolsa madrileña el día 16 de enero, acto presidido por el Ministro de Hacienda, Cristóbal Montoro, con la asistencia de numerosos representantes de la economía y la empresa española.

La elección de "Estratega 2002" en la persona del Presidente del Grupo Eroski, Constan Dacosta, fue decidida por un Jurado formado por las personas galardonadas en ediciones anteriores, de entre un grupo de candidatos que presenta la revista Dinero.

El nombramiento del mejor estratega del año del sector de la distribución alimentaria se fundamenta en el propósito de la publicación de reconocer el trabajo bien hecho de un directivo entre las empresas del sector en España. Durante el ejercicio 2002, Grupo Eroski firmó un Alianza Internacional con el Grupo Mosqueteros para un desarrollo de empresas líderes en Europa, que no cotizan en Bolsa. Asimismo, puso en el mercado la captación de 90 millones de euros de recursos para apoyar el plan estratégico de crecimiento del Grupo, con gran éxito de acogida entre los inversores.

Constan Dacosta, residente en Eibar (Guipúzcoa) y nacido en Orense en 1946, es actualmente el Presidente y primer ejecutivo del Grupo Eroski. Su trayectoria profesional la ha desarrollado casi toda ella en la cooperativa Eroski, iniciándola, harán más de 30 años, como Director Social, a la vez que cursaba Sociología en Deusto.



## MU firma un acuerdo de colaboración con una universidad colombiana

EL CONVENIO RECOGE LA CODIRECCIÓN DE TESIS ENTRE AMBAS UNIVERSIDADES.



Jose Luis Abauz y Fernando González, decanos de ambas universidades firman el convenio.

**L**a Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea y la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Corporación Universitaria colombiana Minuto de Dios situada en Bogota, han firmado recientemente un convenio de colaboración para la codirección de tesis entre ambas universidades.

Este convenio tiene como objetivo prioritario desarrollar la cooperación entre los equipos de investigación entre ambas facultades, favoreciendo la movilidad de doctorandos.

## VISITA DEL SECRETARIO DE ESTADO DE POLÍTICA CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



El día 20 de diciembre recibimos en MCC la visita de Pedro Morenés, Secretario de Estado de Política Científica y Tecnológica, que se acercó a Mondragón para conocer "in situ" la realidad actual de MCC. Vino acompañado por Arturo González, Director General de Política Tecnológica y por José A. Sánchez, Director del Gabinete, y fue recibido en MCC por una delegación corporativa encabezada por Jesús Catania, presidente del Consejo General.

## FORTUNE selecciona a MCC como una de las 10 mejores compañías europeas para trabajar

ORGANIZACIÓN DEMOCRÁTICA, TRANSPARENCIA INFORMATIVA Y SOLIDARIDAD, ELEMENTOS DIFERENCIALES DE LAS COOPERATIVAS DE MCC.

**M**CC ha sido seleccionada por la prestigiosa revista FORTUNE, la principal revista económica de EEUU, como una de las diez mejores empresas de Europa para trabajar.

Además de MCC, la lista incluye a empresas tan conocidas como la fabricante de automóviles Ferrari, la filial en Irlanda de la firma de microprocesadores Intel, la primera cementera mundial Lafarge, la mayor compañía de alimentación mundial Nestlé, la británica de bebidas Bacardi Martini, la farmacéutica alemana Schering, la fabricante de bombas de agua danesa Grundfos, la cadena italiana de supermercados Unes y la distribuidora sueca de ropa de moda popular H&M.

En un principio, fueron seleccionadas 60 compañías europeas, contando para ello con el asesoramiento de profesores, periodistas, analistas, consultores e investigadores sobre inversión social. Esta primera lista se redujo a 12, tras una investigación más profunda y un examen detallado de lo publicado por cada empresa. Finalmente, la lista quedó reducida a 10, tras un contacto personal con trabajadores y directivos de cada firma.

### Organización democrática

El reportaje, escrito por los periodistas norteamericanos Milton Moskowitz y Robert Levering, destaca la igualdad, la capacidad de decisión personal, la ausencia de espíritu jerárquico, la participación en beneficios, la honestidad, la flexibilidad horaria, las oportunidades laborales dentro de la empresa, las buenas

condiciones de trabajo, el compromiso con la calidad, las internacionalización etc. como algunos de los elementos distintivos que hacen que los empleados de las 10 empresas seleccionadas se encuentren satisfechos de trabajar en ellas.



En su referencia a MCC, el periodista, tomando como referencia las entrevistas mantenidas con diversos socios trabajadores (operarios, técnicos y directivos), destaca como elementos diferenciales que hacen atractivas sus empresas: el carácter democrático de su organización, donde los socios eligen a sus representantes en el Consejo Rector quien a su vez nombra al equipo directivo; derivado de ello, la práctica ausencia de conflicto institucional entre dirección y trabajo unido a un gran poder de decisión personal; la solidaridad, sobre todo en momentos de crisis; el mayor igualitarismo con su reducido abanico salarial; la disponibilidad de información sobre la empresa; las relaciones más fáciles,

directas y abiertas con los compañeros etc.

Este es el segundo año que Fortune elabora un reportaje de estas características en Europa, complementando al que anualmente y desde hace años viene realizando en Estados Unidos sobre las 100 mejores compañías para trabajar en USA. En su primera edición de 2002, las empresas europeas seleccionadas fueron: ING Group, L'Oreal, Mongan Stanley, Nokia, Novo Nordisk, Porsche, Pret a Manger, San Raffaele, Skandia y ST Microelectronics.

## EUROPAKO KOOPERATIBISMOA INDARTUZ

Urtarrilaren erdi aldean *European Association of Cooperative Group* delako elkartearen kideak bildu ziren. Bertan MCCz gain, CGM eta CCPL talde italiarrak eta GECV talde valentziarrak parte hartzen dute. Talde hau lau hilabetez behin elkartzen da Europako erakundeei begira elkarrekin aurrera eraman ditzazketen proiektuei buruz hitz egiteko.

Horretaz aparte, CGM talde italiarrak bere egonaldia aprobetxatu zuten Prodesoren egungo errealitatea ezagutzeko. Zalantzarik ez dago, Europako kooperatibisten elkarlanak bere fruituak emango dituela.



## Nueva edición de dos masters en prevención de riesgos laborales y en sistemas de información

DARÁN COMIENZO EN FEBRERO Y SE PROLOGARÁN HASTA JUNIO.

**M**ondragon Unibertsitatea ha presentado una nueva edición del máster en prevención de riesgos laborales y del máster en sistemas de información. Se impartirán en Mondragon Eskola Politeknikoa y en la Facultad de Ciencias Empresariales de Oñati.

### Máster en Prevención de Riesgos Laborales

La imperiosa necesidad de integrar el concepto de seguridad en el trabajo como un área de gestión más en nuestras organizaciones es la principal idea que pretende potenciar el curso organizado por Mondragon Unibertsitatea.

El curso que dará comienzo el 7 de febrero se impartirá a través de seis módulos que analizarán el ámbito jurídico de la prevención, los fundamentos de las técnicas de mejora de las condiciones de trabajo, las técnicas de prevención de riesgos laborales, otras actuaciones en materia de prevención de riesgos laborales, la gestión de la prevención de riesgos laborales, y técnicas afines.

### Máster en Sistemas de Información ERP

Este curso de postgrado está dirigido tanto a titulados universitarios que desean orientar su futuro hacia la consultoría e implantación de sistemas de información ampliando sus conocimientos de la gestión empresarial como a profesionales con experiencia profesional que quieran orientar su futuro en la implantación y utilización de sistemas de información. El contenido se divide en ocho módulos: gestión de proyectos, área económico-financiera, ventas y gestión comercial, aprovisionamiento y logística, área funcional de producción, personalización de software (programación SQL, BAAN TOOLS), e-business y el proyecto final. Los interesados deberán dirigirse a la Facultad de Ciencias Empresariales de MU (Eteo. Telf: 943-718009 / msi@eteo.mondragon.edu).

Nerea eta Beatriz Enpresa Kudeaketan masterreko tituludunak dira eta kurtsoaren ebaluaketa egin digute.

1. **Nolatan aukera zenuten MSiko masterra egitea?**
2. **Zer eratako ezagutzak lantzen dira MSI-an?**
3. **Master honek lan merkatuan sartzeko erreztasunik eskeini al dizue?**

#### Nerea Txintxurreta

1. Nere formazioa osatzeaz gain, enpresetan praktikak egiteko aukera ikusi nuelako.
2. Departamentu guztietako prozesuak jorratu ditugu: finantzak, salmentak, erosketak, logistica, produkzioa, programazioa, e-business-eri zuzenduriko teknologi berriak, eta abar.
3. Nere kasuan ULMAn masterreko praktikak bukatu ondoren, bertan lanean jarraitzen dut.



#### Beatriz Navarro

1. Enpresa kudeaketan ezautza berriak eskeintzen zidan formazioa bilatzen nuen
2. Enpresa baten ematen diren kudeaketa prozesu printzipalak zeintzuk diren ezagutu ditugu eta era berean teknologi berriak erabiliz beraien aplikazio praktikoa ikusi dugu.
3. Momentu hontan Masterreko praktikak burutzeko ULMA Sonsearako (Toledo) ERP-BAAN sistema ezartzeko proiektuan parte hartzen ari naiz.



## MONDRAGON UNIBERTSITATEA GALIZIAREKIN

Mondragon Unibertsitateko Hezkuntza eta Humanitate Zientzien fakultateak abenduaren 20tik 23ra bitartean bidai bat antolatu zuen Galiziako kostaldera, Prestige petroliountziak ixuritako galipota orbanak garbitzen laguntzeko.

Ikasle, irakasle eta bolondresen artean, guztira 212 lagun animatu ziren esperientzia abesgarri hau bizitzera.

Aipagarria da, bestalde, Mondragon Unibertsitateak abian jarritako bidai honek inguruko enpresen babesa jaso duela, besteak beste, Euskadiko Kutxa, Ulma S. COOP. eta Irizar S. COOP. enpresen laguntza.



# Porqué y cómo nació SAIOLAN

Nació en 1971 en el seno de Eskola Politeknikoa para estimular y promover la creación de actividades empresariales.

Jose M<sup>º</sup> Ormaetxea



**E**stimular y promover la creación y potenciación de... actividades empresariales, detectando... productos y personas emprendedoras [a quienes] prestará servicios de asesoramiento y formación...". Ése es el objeto social de Saiolan, que ha transitado por la historia fiel a su vocación emprendedora.

## Desde 1971 a 1985

Arizmendiarieta manifestó con contumacia y acierto que "la cooperación es un proceso orgánico de experiencias". Y esta idea subyació, desde el comienzo,

en la creación de Saiolan. Cuando, a comienzos de 1970, la crisis industrial inició la selección y depuración de empresas poco protegidas tecnológicamente, también el grupo cooperativo que llevaba funcionando más de quince años inició en la Eskola la celebración de cursos de reciclaje para que los socios, del Grupo Fagor sobre todo, adaptaran sus conocimientos a las nuevas tecnologías.

De ahí que tomando pie en esos cursos y mejorando en experiencia, se creara la **Oficina Técnica** como instrumento de relación y coordinación entre las necesidades de formación en la

industria y los Planes de Estudio de Ingeniería, de modo que se lograra transmitir el saber hacer de las empresas a los programas formativos de la Eskola. Sus trabajos fueron bien vistos por muchas empresas, y los profesores, miembros de esa Oficina Técnica, entablaron una enriquecedora relación con varias entidades -con especial atención en Alecop-, viajaron a ferias para seguir los avances que se producen y fueron creando en el seno de la Eskola un gran acervo de conocimientos cuyos depositarios más genuinos aún siguen, treinta años más tarde, dirigiendo Saiolan.

## El ADN académico de los emprendedores



Entretanto, el paro había crecido a tasas alarmantes que superaban el 24% y surge en la Oficina Técnica la voluntad de dar un paso más. En 1980 se comenzó a debatir la necesidad de incorporar a la formación reglada de la Eskola una disciplina más práctica que desarrollara en los alumnos "la capacidad de gestión de nuestros jóvenes ... [como] ... una preocupación que se debe contemplar y promover a través de la acción educativa ... por lo que la actitud de los profesores debe adaptarse a dichas exigencias ... anticipándose a las necesidades futuras" que, por la escasez de empleos en la zona, comenzaba a vislumbrarse. Ya no se colocaban con facilidad todos los alumnos que egresaban de la Eskola.

Con este sentimiento de responsabilidad se creó un comité gestor para desarrollar **ACEMEX** (Actividades Empresariales Experimentales) "como actividad estudiantil que encuentra su sentido en promocionar la capacidad de gestión en los alumnos ... reconociendo que estamos sumidos en un contexto de crisis" que afecta a la capacidad de gestión, de renovación y de alumbramiento de nuevas opciones de empleo. Con Acemex, a partir de 1981 se indagó en experiencias cercanas de equivalente índole por la naturaleza de sus objetivos encaminados a la creación

de empleo, y entre otras instituciones se interesó por el modelo que, en Caja Laboral, desarrollaba su División Empresarial.

Pero esta misión, tan compleja como difícil, tiene unos costes y es cuando se comienza a pensar que debe formarse una unidad operativa autónoma que evalúe su presupuesto y lo distinga claramente del resto de la Eskola como entidad puramente docente y reglada. Y así, en el plan a largo plazo de Eskola para el quinquenio 1984 a 1988, se crea la estructura organizativa que daría vida a la entidad Saiolan, dentro del organigrama de Eskola.

Tanto la inicial Oficina Técnica como luego Acemex, es decir, desde 1971 a 1984, materializaron con sus planes, objetivos y práctica operativa toda una serie de esfuerzos docentes. Se concretaron en dedicarse, en los últimos años de carrera de los alumnos de la

Eskola, al desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la industria. Pero con Saiolan se deseaba "crear una estructura puente, de forma que enlace la capacidad educativa de la propia Eskola con la promoción de la industria" lo que con el tiempo ha dado en llamarse "emprendizaje": aprender a emprender.

### Desde 1985 hasta 2002

A partir de estas fechas, Saiolan comienza a redactar anualmente sus propios planes de gestión y comienza a tomar cuerpo la voluntad, hasta entonces no explícita, de crear un ente independiente que ha de ser gestionado por una dirección con plenas facultades de decisión, aunque manteniéndose físicamente en la Eskola y siendo los monitores de Saiolan, a su vez, socios y profesores de Eskola.

Bajo estos auspicios Saiolan abre sus

Con Saiolan se deseaba crear una estructura puente que enlazara la capacidad educativa de la Eskola con la promoción de la industria, lo que ahora ha dado en llamarse "emprendizaje": aprender a emprender.



puertas a otras colaboraciones, fundamentalmente públicas, que le han de prestar su apoyo económico. Tales convenios establecidos con la Spri, el Departamento de Industria y Comercio, el de Trabajo, Sanidad y Seguridad Social del Gobierno Vasco le proporcionan unos recursos económicos alentadores que han de destinarse *“al fomento del desarrollo de las capacidades técnicas y gestoras de titulados de carreras superiores y medias para acceder al mercado de trabajo con el fin de incorporarlos a las nuevas corrientes tecnológicas, coadyuvando de esta forma a la puesta en marcha de nuevas actividades industriales en sectores que ofrezcan oportunidades a nuestra economía”*. Del mismo modo entra en colaboración con Saiolan la Diputación de Gipuzkoa, actitud que no se ha modificado desde hace diecisiete años.

Estos cambios de rumbo, como puede observarse, tienen su origen en las

dificultades de financiación de una actividad que se caracteriza por formar a estudiantes que recién acabada su carrera eligen la opción de promover una actividad generadora de riqueza y de empleo, a los que hay que satisfacerles una beca, dirigirles en su proyecto y culminar un proceso complejo cuyo desenlace final ha de ser positivo; pero este propósito tiene que ser apoyado por quienes se sientan implicados socialmente, y otros responsables efectivos o éticos en

la recuperación de la atonía económica que en aquellos años se padecía.

Con estos cambios estructurales —nombramiento de una Dirección y el apoyo de la administración pública— los resultados no se hacen esperar, y en 1986 se crean las dos primeras empresas: **LANTEK** dedicada a *software* técnico y **DIARA**, S. Coop. que se instala dedicándose al “diseño industrial”.

Con el transcurso de los años se ve que el proyecto Saiolan es fecundo en resultados pero sus costes no son cubiertos con facilidad y los excesos anuales deben ser compensados con cargo a los presupuestos de Eskola. Pretendiendo afianzar su autonomía frente a la Eskola en 1992 Saiolan da un nuevo paso instituyéndose en Sociedad Limitada. Supone que con su propia identidad jurídica tendrá más opciones para obtener más recursos de las administraciones públicas, lo que sí se produce, pero no de forma suficiente para las aspiraciones de desarrollo de Saiolan. De manera que ya en 1996 Saiolan se convierte, bajo la órbita de la SPRI, en el **CEI Saiolan**, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón S.A., participada por la propia SPRI, M.U., el Ayuntamiento de Mondragón, MCC y el Grupo Ulma de Oñati.

Bajo esta cobertura institucional sigue operando Saiolan. Además el edificio central, de los grandes inmuebles que albergaron durante casi cien años a la Unión Cerrajera, ya había sido adquirido en 1994 por la Spri, de forma que las empresas que van naciendo en el seno de Saiolan encuentran en este edificio, remozado y compartimentado, un buen “habitat” para que, durante los primeros años de su vida empresarial prueben la eficacia y capacidad económica de su proyecto, realizado bajo el “emprendizaje” de Saiolan. ●

En 1996 Saiolan se convierte, bajo la órbita de la SPRI, en el CEI Saiolan, Centro de Empresas e Innovación de Mondragón S.A., participada por la propia SPRI, M.U., el Ayuntamiento de Mondragón, MCC y el Grupo Ulma de Oñati.

## Entrevista



### **Txomin García nos cuenta la experiencia de colaboración del Grupo Ulma con Saiolan.**

#### **Txomin García** **Director General del Grupo Ulma**

##### **¿Cuál es el grado de colaboración que en este momento tiene el Grupo ULMA con Saiolan?**

Institucionalmente podemos decir que desde su fundación ULMA es socio de SAIOLAN y siempre hemos estado implicados en el apoyo de su gestión participando como socio con un representante en los Consejos de Administración.

En el nivel de Gestión, el Grupo ULMA siempre ha tenido proyectos de desarrollo de actividades con Saiolan. Desde los inicios, hemos tenido dos tipos de proyectos de colaboración; proyectos concretos de desarrollo de nuevas actividades como fue en el año 1987 la Línea de Termoformado para el Negocio de Packaging. Una experiencia interesante que sentó entonces una sólida base de promotores para impulsar la Línea.

Por otra parte, el actual Negocio de ULMA Hormigón Polímero que, en la actualidad, emplea a más de 100 personas es, también, una derivación de un proyecto iniciado con Saiolan.

Hoy en día, estamos trabajando a nivel de Grupo en varios proyectos de promoción desarrollando una metodología para la prospección de ideas generadoras de nuevos Negocios. Concretamente, tenemos en proyecto una nueva promoción en el Negocio de ULMA Packaging.

##### **¿Qué aportación hace Saiolan a vuestros Negocios? ¿Cómo valoras esas aportaciones? ¿Qué importancia estratégica tienen?**

Realmente, Saiolan es un complemento en las áreas de promoción, entendiendo que dichas áreas requieren siempre una implicación fuerte por parte de la empresa. Creemos que Saiolan, desde un punto de vista práctico, es un buen enlace entre Universidad y Empresa.

Saiolan tiene un valor real, ante nuevas ideas y nuevas oportunidades realiza una aportación importante en cuanto a la formación y especialización de promotores y, por tanto, es

un complemento ideal de facilitación para la empresas.

Es muy importante que la empresa promotora tenga un compromiso real con los proyectos de Saiolan. Nosotros entendemos así la relación, muy integrados en la prospección y desarrollo de nuevas actividades.

##### **En el campo de la innovación ¿tiene el Grupo ULMA nuevos planes para los próximos años?**

Actualmente, estamos en un proceso de captación, desarrollo y filtrado de nuevas ideas de Negocios. Sí, tenemos previsto poner en marcha nuevas promociones en las que seguiremos contando con la aportación de Saiolan.

##### **¿Hay algo más que te gustaría comentar?**

Para finalizar, sí nos gustaría añadir que, a nivel de corporación, Saiolan debería jugar un papel importante en las relaciones Universidad/Empresa y debería ser un catalizador para explotar eficazmente este tipo de relaciones, lo cual requeriría la necesidad de una buena coordinación e integración.

**Saiolan es un complemento en las áreas de promoción, entendiendo que dichas áreas requieren siempre una implicación fuerte por parte de la empresa. Creemos que Saiolan, desde un punto de vista práctico, es un buen enlace entre Universidad y Empresa.**

**“Saiolan realiza una aportación importante”**

# El modelo SAIOLAN

El autor analiza los factores críticos del proceso de creación de empresas según el modelo de gestión de Saiolan

Angel M<sup>e</sup> Etxabe, Monitor de Saiolan



**P**romover nuevas actividades para creación de empresas, diversificación de negocios existentes e innovación de productos, servicios o procesos captando proactivamente las necesidades e integrando Emprendedores, Estudios de Viabilidad y Prototipos".

Ésa es la misión de Saiolan, el objeto finalista de la institución, que pasa por consolidarse como un centro de referencia en la Innovación y Promoción

de Nuevas Actividades, con la vinculación de empresas e instituciones públicas y la relación con el entorno universitario e investigador.

## Factores clave

Los productos y servicios más importantes de Saiolan se agrupan en torno a los componentes clave que integran el proceso de creación de empresas:

**El emprendedor:** Un conjunto de actividades dirigidas a la sensibilización, orientación,

motivación, selección y formación de emprendedores.

**La idea:** La gestión de ideas de negocio entendida como la captación, identificación, formulación, validación y materialización de ideas de producto/servicio, procesos, sistemas organizativos, industria de proveedores a través de diferentes métodos:

- Promoción Activa: empresas, centros tecnológicos y universidades

## Actividades asociadas a cada factor clave

Emprendedor	Ideas	Proyecto Empresa	Lanzamiento Experimental	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cursos Motivación.</li> <li>■ Captación y selección.</li> <li>■ Cursos Formación Empresarial Emprendedora.</li> <li>■ Monitorización de Proyectos de fin de carrera de alumnos junto a emprendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promoción activa.</li> <li>■ Estudios Sectoriales.</li> <li>■ Gestión de la Innovación para la Generación de Ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudios de Viabilidad</li> <li>■ Proyecto de innovación 3P.</li> <li>■ Concepción y fabricación de Prototipos.</li> <li>■ Lanzamiento de Nuevos Productos.</li> <li>■ "Test de actividad".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Test de empresa</li> <li>■ Infraestructura de ubicación y servicios generales.</li> <li>■ Acceso a las fuentes de financiación.</li> <li>■ Apoyo y asistencia a la puesta en marcha de la nueva empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tutoría personalizada.</li> <li>■ Medios técnicos-laboratorios.</li> <li>■ Profesores colaboradores.</li> <li>■ Infraestructura de ubicación y servicios generales.</li> </ul>

- Estudios Sectoriales
- Gestión de la Innovación para la Generación de Ideas

**El proyecto de empresa:** Desarrollo de todos los procedimientos y estrategias para convertir una idea de negocio en una actividad en forma de nueva empresa, diversificación de empresas existentes o un *spin-off* contemplando las siguientes actividades:

- Plan de Viabilidad
- Proyectos de Innovación (Persona, Proyecto, Prototipo)
- Concepción y fabricación de Prototipos
- Lanzamiento de Nuevos Productos

**El lanzamiento experimental** ("Start-up"): Se entiende como la fase en la que se valida el proyecto de Empresa mediante el correspondiente "Test de Empresa" y se llevan a cabo aquellas acciones necesarias para la constitución de la empresa, financiación, ubicación, etc. de acuerdo a la naturaleza del proyecto.

**Los recursos:** Un conjunto de servicios y medios orientados a una tutorización individualizada, gestión de las fuentes de financiación, infraestructura y asesoramiento para la puesta en marcha del proyecto empresarial.

### Emprendedores comprometidos

Para promover una Nueva Actividad, es necesaria la concurrencia de una serie de determinantes que contribuyan en mayor o menor medida al éxito de la iniciativa. De entre todos ellos, son las personas

"**emprendedores**" las que juegan el papel más relevante.

Para disponer de emprendedores realmente comprometidos, se debe incidir en los programas de **motivación** dirigidos a la **captación y selección**. Como los recursos humanos con capacidad emprendedora pueden provenir preferentemente de tres entornos claramente diferenciados, Universidad, CCTT (Centros Tecnológicos) y Empresa, con características particulares, hay que plantear planes de acción diferenciados para cada uno de ellos:

- Para las personas provenientes de la Universidad, los CCTT y los

Centros de Formación Profesional la labor más importante consiste en lograr la asunción de su condición de emprendedor, su formación empresarial y su capacidad para desarrollar proyectos de empresa.

- Para la Empresa esta labor esta enfocada a detectar **intraemprendedores** dispuestos a desarrollar sus ideas y aquellas que surgen de su propia experiencia empresarial y poner a su disposición los recursos necesarios en colaboración con la empresa. ●

### Ideiak sortzea eta enpresa-proiektua

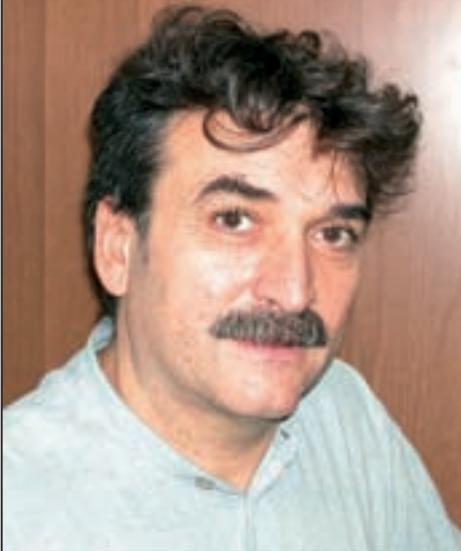
**Saiolanek oso garrantzitsuz jotzen ditu "Ideiak sortu" eta praktika sistematikoa. Enpresak sortzeko jarduera berriak bultzatzeko premiak antzematea eta gaur egungo negozioak dibertsifikatu eta produktu, zerbitzu edo prozesuak berritzea da Saiolanen indar bultzatzailea eta hori bilatzeko hainbat metodotara jotzen dugu gaur egun:**

- Ideiak sortzera bideratutako berrikuntza prozesuak.
- Azterketa sektorialak.
- Ikerketa oinarritzko eta aplikatuko proiektuak.

**Azkenik, Enpresa-proiektuen gestiorako beharrezkoa da prozesu ordenatu bat izatea, bai jarduera berriak sustatzeko eta baita berrikuntza proiektuak garatzeko ere, hainbat etapa markatze aldera. Etapa horiek ekintzailea/idea bikotean dute abiapuntua eta oinarria, berriz, merkatuko beharrak, teknologia, produkzio prozesuak, ikerketa, patenteak eta lehiakideen analisisia; gero, berriz, kostuen ebaluazioa, inbertsioak, prototipoak lantzea, merkatuko testa eta sortutako produktu edo zerbitzuaren azterketa egitea dira.**

**Jarduera berri baten garapen prozesua taldeko lana da eta monitore, ekintzaile eta laguntzaile espezialisten gaitasuna eta konpetentzia ezberdinak bateratu eta uztartu behar dira enpresa sortzeko.**

## Entrevista



**Hemos conversado con el máximo responsable de Saiolan sobre el presente y el futuro de esta sociedad dedicada a la promoción de iniciativas empresariales.**

**Armin Isasti**  
**Director de Saiolan**

**¿Cómo defines Saiolan?**

Es una plataforma donde se conjugan formación, información, ideas, asunción de riesgos y gestión, lo que significa elegir, avanzar, acertar, errar, corregir, aprender, mudar pensamientos y convicciones, apoyando a aquellas personas que tienen la voluntad o sientan la necesidad de crear un proyecto.

**Te refieres a la creación de empresas, claro está.**

Eso es, crear empresas y cambiar. Ante esta legión de gente satisfecha, contar con gente inconformista es muy positivo porque son una contracorriente muy enriquecedora. Y es que en el riesgo siempre hay esperanza; el conformismo a la larga siempre trae resentimiento y resignación. Suelo decir que tenemos que empezar por ser inconformista con las propias palabras, porque eso nos conducirá a ser inconformistas con los hechos. Y estas actitudes de inconformismo tienen mucho que ver con la libertad entendida desde criterios de responsabilidad.

**¿Se nace con esa actitud inconformista o se hace?**

Es indudable que es algo que hay que modelar. Y en ese proceso es muy importante la labor del tutor de Saiolan y la comunicación entre los propios emprendedores.

**Los emprendedores ¿vienen con sus propias ideas o las ideas las pone Saiolan?**

La procedencia de las ideas puede ser de Saiolan —donde tenemos un “capazo de ideas”—, de las empresas o de los propios emprendedores, que pueden ser propietarios de su idea. El papel de Saiolan consiste en transformar esas ideas en proyectos empresariales contrastados, motivándoles, proporcionándoles una capacidad, validando la idea y finalmente transformándola en un proyecto real.

**Tarea difícil.**

Muy complicada, pero muy enriquecedora, porque también supone un aprendizaje para nosotros mismos. Además, el hecho de contar con la figura del tutor de proyectos, que desempeñan algunos profesores de la Escuela, hace que éstos a su vez transmitan la cultura del emprendizaje a las aulas. Y ése es un valor muy importante.

**¿Sigue habiendo *feeling* entre Saiolan y Eskola?**

Sí, ahora mismo nos estamos acercando cada vez más a las tres Facultades de MU. En este plan estratégico hemos querido impulsar más este apartado, conscientes de que podemos contribuir a hacer una educación más innovadora, que aporte elementos nuevos en la divulgación de la cultura del emprendizaje en el ámbito universitario. Y en esta aventura Saiolan y MU tenemos que ir de la mano. Es más, nuestro modelo no tiene razón de ser fuera de un entorno universitario.

**Saiolan y las cooperativas**

**¿Se conoce Saiolan entre las cooperativas?**

Más bien poco. Y es que por nuestra parte nunca hemos hecho un plan de comunicación, sino más bien hemos actuado a través de relaciones personales. Dentro del plan estratégico que hemos puesto recientemente en marcha, una de las acciones estratégicas está orientada a difundir nuestro proyecto al exterior.

**Da la sensación de que sois bastante reservados en la comunicación de la experiencia de Saiolan a las cooperativas.**

Creo que es una consecuencia de nuestra manera de ser. Mi teoría es que entre ser y parecer, hay que procurar un equilibrio, más si cabe en el terreno de la promoción, que es un tema muy

**“En el riesgo siemp**

serio y que entraña una gran dificultad. Pero tengo que admitir que nuestras habilidades en esa disciplina de la comunicación son bastante limitadas, y por tanto, no hemos logrado ese equilibrio.

### **¿Y por qué crees que sería bueno que se conociera entre las cooperativas el proyecto Saiolan?**

Porque tenemos la certeza de que podemos aportar valor a aquellas cooperativas que necesitan externalizar tanto los proyectos de promoción de nuevas actividades como sus proyectos de innovación.

### **¿En qué se materializa esa aportación?**

En la búsqueda e identificación de nuevas oportunidades de negocio; dando forma concreta a esas ideas a través del desarrollo de planes de viabilidad y estudios tecnológicos con sus correspondientes prototipos. Otra aportación consistiría en enfrentar las ideas con el mercado, el lanzamiento experimental de la idea al mercado para contrastar su validez real. Otra aportación importante es la vigilancia de oportunidades de negocio que se están dando en el exterior.

### **Hablando de oportunidades de negocio, ahora que parece que está todo inventado, innovar tiene que ser cada vez más difícil ¿o no?**

Para nada. La sociedad está cambiando, hay nuevas necesidades y consecuentemente surgen nuevas oportunidades de negocio. La necesidad es la antesala de la innovación. Si tomamos como ejemplo, ahí están las necesidades cualitativas respecto a las cuantitativas que demanda la sociedad en el tema de la salud, la alimentación, el medio ambiente, es decir, las Ciencias de la Vida. Esto conlleva a un conjunto de oportunidades en términos de creación de empresa que afectan a nuevos contenidos educativos, a la formación de las personas, la aparición de nuevas tecnologías, mercados, ámbitos de actuación... Tenemos que definir cuáles son, aquí y ahora, las necesidades prioritarias que tenemos que satisfacer, y después innovar.

### **Retos estratégicos**

#### **¿Qué pedirías para que Saiolan pudiera cumplir mejor sus objetivos?**

Crear un entorno emprendedor que favorezca la capacidad de emprender y al desarrollo armónico de los elementos clave del proceso emprendedor: la persona motivada con capacidad emprendedora para promover nuevas actividades; las ideas, que se puedan lanzar tanto desde la administración como desde grandes grupos empresariales; la metodología, para minimizar los riesgos inherentes a la promoción de cualquier actividad; y por último, los recursos, financieros y no financieros, con especial dedicación al apoyo económico a la fase de

nacimiento del proyecto empresarial.

También me parece importante integrar la experiencia de Saiolan con todas las capacidades y conocimientos que hay en MU y en Ikerlan, para la promoción de nuevas actividades.

### **¿Cuáles son los problemas más cotidianos a los que se enfrenta Saiolan para desempeñar su actividad?**

La falta de un modelo de financiación y dependencia económica condicionada y limitada a los convenios anuales con la administración. Hay que batallar todos los años.

### **El Plan Estratégico 2003-2006 en titulares, por favor.**

La fuerza impulsora de nuestra actividad sería promover nuevas actividades para crear empresas, diversificar negocios existentes e innovar productos, servicios o procesos, integrando emprendedores, estudios de viabilidad y prototipos. Y para lograrlo, nuestro planteamiento estratégico consiste en consolidar y reforzar el actual modelo de Saiolan en un centro de referencia en la innovación y promoción de nuevas actividades con la vinculación de empresas e instituciones públicas, la relación con el entorno universitario e investigador.

### **Por cierto, ¿en Saiolan se crean cooperativas?**

El hecho de que Saiolan haya nacido en Eskola y ésta a su vez esté integrada en MCC suscita esas preguntas: cuántas cooperativas creamos, por qué nosotros mismos no somos una cooperativa... Saiolan no es una cooperativa y eso no tiene justificación. Segundo, nuestro propósito no es crear cooperativas, sino contribuir a la generación de empleo a través del desarrollo de proyectos empresariales. Dicho esto, también he de decir que los comportamientos de las sociedades anónimas que han salido de aquí son eminentemente cooperativos. En este sentido, tenemos que procurar que el comportamiento nuestro como tutores sea cooperativo y esos principios y valores asociados al cooperativismo se vayan transmitiendo de forma natural durante la gestación del proyecto. ●

Tenemos la certeza de que podemos aportar valor a aquellas cooperativas que necesitan externalizar tanto los proyectos de promoción de nuevas actividades como sus proyectos de innovación.

# Los frutos de SAIOLAN

El artículo hace un desglose de las etapas por las que ha transitado Saiolan y de algunos de los proyectos empresariales que han surgido con su apoyo.

**Joseba Sagarna**, monitor de Saiolan



caso de **DORLET SYSTEM S.A.** (control de acceso electrónico), **DIARA** (negocio de diseño industrial, actualmente integrado en LKS INGENIERIA) y de **ULMA HORMIGÓN POLIMERO S.COOP.** (prefabricados para construcción), así como proyectos de diversificación (línea de maquinaria de termoconformado de **ULMA PACKAGING**).

## Nuevas actividades innovadoras

Una segunda etapa, a partir de los '90, en donde no se pudo continuar trabajando en base a Proyectos Genéricos, básicamente por dificultades de financiación, aunque la actividad de SAIOLAN continuó, tanto en la creación de empresas propias por parte de jóvenes postgraduados, como en el desarrollo de proyectos empresariales en colaboración con empresas existentes.

Se experimentó un aumento en cuanto al número de proyectos trabajados, y ello dio lugar a un mayor número de actividades puestas en marcha, duplicando las dos por año de la primera etapa.

A pesar de no continuar con nuevos Proyectos Genéricos, el trabajo realizado previamente (Proyectos Genéricos del primer quinquenio) continuó dando sus frutos a modo de nuevas actividades innovadoras industriales. Realidades de esta segunda etapa son **EKIDE** (prototipado rápido, útiles,...), **ABEKI** (pultrusión), **ISEA** (actualmente División de Consultoría de Medio Ambiente de ONDOAN S.Coop), **DANKA** (multimedia), **ALMIS** (informática financiera), **ASMOBI** (calderería) o

**T**eniendo en cuenta la evolución experimentada durante los más de 15 años de historia de SAIOLAN, podemos discernir tres épocas bien diferenciadas: una primera caracterizada por el desarrollo de proyectos genéricos; la segunda, bastante fecunda en el desarrollo de proyectos innovadores propios, y una tercera, con un protagonismo especial de los proyectos de promoción en colaboración con empresas. Hagamos un repaso de esas tres etapas y de algunos de los proyectos surgidos en cada una de ellas.

### Proyectos Genéricos

Un primer quinquenio en donde prácticamente no existían modelos de referencia, incluso a nivel europeo, y en

el que se decidió comenzar a trabajar la Promoción Empresarial desde Eskola Politeknikoa en base al desarrollo de proyectos tecnológicamente innovadores (llamados *Proyectos Genéricos*) desde los talleres y recursos del propio centro educativo.

Ello dio lugar a la detección de nuevas oportunidades de mercado que los mismos jóvenes postgraduados implicados en los desarrollos tecnológicos, continuaban evaluando y experimentando hasta llegar a la constitución normalmente de su propia empresa, caso de **LANTEK S.A.**

Durante esta primera etapa, también se desarrollaron proyectos tecnológicos en colaboración con empresas del entorno, algunas de las cuales, y tras la oportuna maduración y asentamiento en el mercado, hoy son realidades importantes. Tal es el

**ALTUNA M.D.L.** (máquinas duplicadoras de llaves).

### Proyectos en colaboración con empresas

La ausencia del desarrollo de Proyectos Genéricos en la etapa previa, ha supuesto la carencia de nuevas empresas de base tecnológica promovidas por los postgraduados como su propia empresa, tendiendo a un claro predominio de nuevas empresas de servicios por parte de este colectivo en SAIOLAN, caso de **SOME** (desarrollos *software*), **IDAZTI** (servicios editoriales), **HARRILUR** (servicios geotécnicos), **ATSEDEN** (servicios asistencia 3ª edad), etc.

Este tercer y, hasta la fecha, último quinquenio, ha venido caracterizado por una mucha mayor presencia de proyectos de promoción empresarial en colaboración con empresas.

Se trata, como se ha venido haciendo siempre, de una colaboración en donde SAIOLAN ofrece, además del propio servicio de realizar el estudio de viabilidad de la actividad a analizar en cuestión, junto con el correspondiente desarrollo técnico o prototipo-test, el hacerlo con el propio protagonista o emprendedor, que será quien se responsabilice en el futuro de la puesta en marcha y consolidación de la nueva actividad empresarial. Por tanto, supone ofrecer a la empresa cliente, además del diagnóstico de viabilidad de la actividad estudiada, la formación emprendedora de la(s) persona(s) que se incorporará(n) a su estructura. Algunas referencias de esta última etapa son:

**BERZIK** (actualmente División de Medio Ambiente de BIURRARENA S.Coop.), **MERCATEK** (negocio de estudios de mercado integrado en OTEIC), **ERAMA** (cadena restauración grandes superficies), **SARIKAL S.A.** (laboratorio metrología dimensional), **MULTIFOOD S.Coop.** (comida preparada), **ROCHMAN** (máquina retráctil de altas prestaciones).

Respecto a otros proyectos que podemos seleccionar y que actualmente se encuentran en proceso de desarrollo, mencionar los de: FAGOR ELECTRODOMESTICOS (Sistemas y Servicios Avanzados para el Hogar y Reciclado de Electrodomésticos) y ULMA PACKAGING (Máquinas Horizontales de formado, llenado y sellado de producto pulverulento). ●

“La mayor actividad de proyectos en colaboración con empresas del entorno ha supuesto volver a duplicar el número de nuevas actividades anualmente puestas en marcha”.



Multifood

### Ekimenerako kultura

**Inguruko enprekin (printzipioz Euskal Autonomia Erkidego guztikoekin) lankidetzan egindako proiektuetan jarduera handiagoaren ondorioz, berriro ere bikoiztu egin da urtero abian jartzen diren jardueren kopurua; hala ere, horrek ez luke baldintzatu behar beren enpresa sortu nahi duten gazteen ekimenak babestea. Asmo horrekin, eta ekimenerako kultura Unibertsitatea baino lehenagoko heziketa-eremuetan txertatze aldera, SAIOLANek hasiera-hasieratik parte hartu du ekimenaren inguruan sentsibilizazioa/motibazioa pizteko hitzaldi eta ikastaroetan. 2000. urteaz geroztik SAIOLAN elkarlanean ari da Eusko Jaurlaritzako Lan eta Hezkuntza Sailekin, Urrats Bat izeneko proiektu konprometituan. Proiektu horretan, Heziketa Zikloetako azken ikasturteetan dauden 19 eta 21 urte bitarteko gazteek enpresak sortzea bultzatzen da, beren Zentroaren laguntzarekin. Orain arteko emaitzak positiboak dira eta, horrenbestez, bide berri horretan lanean jarraitu beharko dugu, badago eta hazia non ereina gaur egungo gure gizarteko kontzientziak sentsibilizatzeke.**

**Azkenik, aipagarria da Saiolanek Berrikuntzarako Erakunde Bitartekari gisa diharduela Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sarearen barruan eta horri esker, hainbat Ikertegi eta Unibertsitateekin lan egin eta elkarlanean aritzeko aukera daukala. Besteak beste Ikerlan, Packaging Technological Center eta Mondragon Unibertsitatea aipa ditzakegu, horiekin arituko baita 2003 ekitaldian zehar, agente horiek sorturiko ideia, emaitza eta ezagutzak ustiatzen, oinarri teknologikoko enpresa berriak abian jartzeko helburuarekin.**

## Entrevista



**Es uno de los emprendedores de la primera promoción de Saiolan. Ahora, al frente de Panda Software, empresa multinacional líder en soluciones antivirus, nos comenta sus impresiones sobre Saiolan.**

## Mikel Urizarbarrena Fundador y Presidente de Panda Software

**M**ikel Urizarbarrena (Zaldibar, Bizkaia, 1961) está al frente de Panda Software, una empresa líder mundial en soluciones antivirus. Tiene una plantilla de 384 personas en España, cuenta con productos traducidos a 18 idiomas y está presente en 50 países. También vende sus productos y servicios a través de INTERNET. En total son más de 700 las personas que trabajan en las 51 empresas del Grupo Panda. Mikel recuerda con afecto y gratitud sus primeros pasos como emprendedor en Saiolan.

### ¿Cómo recuerdas tu paso por Saiolan?

Tengo muy buenos y agradables recuerdos de mi paso por Saiolan. Hace casi 20 años de ello, pero no puedo olvidar ni mis primeras experiencias en lo que entonces me parecía el "ambiguo" mundo de la gestión empresarial, ni a las personas con las que tuve el placer de trabajar.

### ¿Te consideras fruto de Saiolan?

En gran medida sí. Además, he desarrollado la mayor parte de mi actividad profesional en el área del *software*, donde me inicié en Saiolan.

### ¿Por qué llegaste a Saiolan? ¿Qué es lo que hizo que aterrizarás por allí?

Estudí formación profesional en la rama de micro mecánica en la Escuela de Armería de Eibar. Luego pasé a Eskola Politeknikoa para estudiar Ingeniería Técnica, y de ahí me

incorporé a Saiolan, donde hice el proyecto de fin de carrera.

Desde pequeño quise ser empresario o, al menos, emprendedor. Mi padre era un humilde trabajador y en mi casa oía demasiadas veces frases como "si hubiera hecho esto..." y otras por el estilo. Estaba decidido a no tener esa actitud y a hacer cosas, y poder decir: "hice esto y me salió bien" o "hice esto y no fui capaz de llevarlo a buen puerto"... Admiro a las personas que hacen cosas y son proactivos, aunque algunas cosas les salgan mal. Especialmente a los emprendedores, aunque no hayan "triunfado". Me molesta mucho que critiquen a emprendedores que iniciaron sus negocios con mucho esfuerzo y sacrificio, porque sus negocios no salieron bien. Mi punto de vista es que ellos al menos lo intentaron. De los fracasos también se aprende, y, seguramente, los que les critican ni siquiera lo han intentado.

Esa vocación emprendedora se cruzó en el camino con el proyecto de Armín Isasti de iniciar Saiolan. No lo dudé y me incorporé a la primera promoción de Saiolan. Me parecía una gran oportunidad de complementar mi formación técnica con formación en gestión e iniciar así mi carrera emprendedora. Vi una auténtica oportunidad para emprender y disfrutar haciéndolo.

### ¿Qué te ha aportado esa experiencia en tu devenir profesional?

Mis inicios en Saiolan estuvieron consagrados al proyecto de la punzonadora CNC. Este era un proyecto paralelo al acuerdo de licencia de fabricación de punzonadoras CNC que GOITI tenía

**"Saiolan es el paracaidas que hace menos"**

con un fabricante japonés. Estuve varios meses trabajando en IKERLAN en el cálculo de estructuras por el método de los elementos finitos. Mientras tanto, Javier Lamarain, también integrante de la primera promoción de Saiolan, trabajaba en la creación de un programa informático para hacer más fácil la programación del control numérico de la punzonadora. Este fue el proyecto que daría lugar a LANTEK INFORMÁTICA TÉCNICA, la empresa de la que fui promotor, bajo el amparo de Saiolan.

Una de las mejores enseñanzas de Saiolan provino de un viaje que hice en 1986 al Silicon Valley en la fase de lanzamiento de LANTEK. Allí aprendí a distinguir entre lo esencial y lo accesorio en una empresa. Visité una veintena de empresas de *software* de todos los tamaños, algunas de ellas en garajes y apartamentos, cuyos emprendedores eran jóvenes sin mucha experiencia, pero con mucha ilusión y ganas de hacer cosas. Se me quitaron un montón de prejuicios en relación a crear empresas. Comprendí claramente que la creatividad y el trabajo suplen, en muchos casos, la falta de recursos financieros. Por tanto, las personas somos el verdadero activo, no los medios financieros o materiales.

Saiolan me aportó un punto de vista pragmático. Los títulos, las apariencias, las formas... son elementos secundarios. Lo importante de las cosas suele estar algo más adentro, no en la superficie. Cuando finalmente en 1990 instalé Panda Software en Bilbao fue un auténtico *shock*. La capital me impresionaba y sus gentes de negocios también; conocí muchos ejecutivos trajeados y encorbatados con una cultura muy comercial y financiera, que chocaban con el mundo empresarial que conocí en mi etapa de Saiolan. Tras un tiempo de confusión creo que encontré mi sitio: me tengo por una persona sencilla, humilde y respetuosa, y me esfuerzo en serlo más cada día. Mi etapa en Saiolan tuvo mucho que ver con esto.

#### **Ahora, con la perspectiva de los años y tu experiencia profesional, ¿cómo valoras el papel de Saiolan?**

Como ya he mencionado, Saiolan fue decisivo en mi carrera. Se que también en la de otros emprendedores.

Lanzarte a emprender no es fácil. Crear una empresa conlleva riesgos y es fácil que ante el panorama no te lances. Saiolan es como el paracaídas que hace menos arriesgado el lanzarse.

Saiolan me aportó un punto de vista pragmático. Los títulos, las apariencias, las formas... son elementos secundarios. Lo importante de las cosas suele estar algo más adentro, no en la superficie.

Lanzarte a emprender no es fácil. Crear una empresa conlleva riesgos y es fácil que ante el panorama no te lances. Saiolan es como el paracaídas que hace menos arriesgado el lanzarse. Contar con gente que de verdad te desea lo mejor y te apoya, con formación, con consejos, con contactos, y con ánimos es vital en las fases iniciales de una empresa. Entidades como Saiolan son fundamentales para el progreso de nuestro país.

#### **¿Recuerdas alguna anécdota vivida en tus tiempos "saiolaneros"?**

Sí, recuerdo especialmente el apoyo que recibimos por parte de Saiolan y la propia Caja Laboral Popular al crear LANTEK INFORMÁTICA TÉCNICA como sociedad anónima y no como cooperativa. Debo reconocer que me sorprendió muy agradablemente. Fue una muestra del gran respeto que Saiolan tiene hacia los promotores.

Aunque no se si calificarla como anécdota, me gusta recordar los inicios de LANTEK, estando aún en Saiolan. Yo diría que fue "pura magia". Ni yo, ni el resto de mis compañeros teníamos experiencia empresarial (la verdad, ni siquiera teníamos experiencia profesional), sin embargo todo fue bastante sencillo. En 1987 éramos 26 personas, generábamos unos ingresos importantes y apenas teníamos gastos. Para mí fue muy divertido. Una pandilla de veinteañeros sin experiencia llevando adelante un proyecto bastante complejo, y sin saber muy bien qué hacer con los ingresos que generaban...

#### **¿Te gustaría destacar alguna cosa más?**

Sí, me gustaría aprovechar la ocasión para expresar mi más sincero agradecimiento a Saiolan, a la Eskola Politeknikoa, y a todo el ámbito de MCC por el apoyo recibido. Estoy seguro de que hay por ahí emprendedores potenciales que por no conocer Saiolan, no van a desarrollar ese potencial de creación de empresas. ¡Sería una pena!

Una última cosa, me gustaría alabar a los grandes profesionales, y aún mejores personas, que conocí en Saiolan. ●

**arriesgado lanzarte a crear una empresa"**

# El modelo de gestión Corporativo se actualiza

Fabian Bilbao, Secretaría Técnica de MCC

El resultado de la actualización es un Modelo más acorde con la nueva Política Empresarial de MCC y adaptado a las últimas novedades en gestión empresarial.

**E**l próximo 7 de febrero tendrá lugar en el Centro Corporativo de MCC el acto de presentación a las cooperativas del Modelo de Gestión Corporativo de MCC, un modelo actualizado que ha sido aprobado recientemente por el Consejo General. En su elaboración se ha tomado como referencia la edición inicial de 1996 junto con las herramientas utilizadas estos años vinculadas al Modelo, el diagnóstico sobre su grado de aplicación realizado en el 2000, las innovaciones recogidas en otros Modelos teóricos de referencia y el análisis de Modelos de Gestión de otras Corporaciones, así como experiencias de buenas prácticas que se han dado en nuestras empresas. Como resultado de esta actualización, el nuevo Modelo de Gestión Corporativo es un modelo más nuestro, más en sintonía con la nueva Política Empresarial de MCC -que se debatirá en el próximo Congreso Cooperativo a celebrar el mes de mayo- y adaptado a las últimas novedades en gestión empresarial.

## Objetivos

Con este Modelo de Gestión propio, y así es asumido tanto en la Misión como en las Políticas Generales de la Corporación, se trata de orientar a la Dirección



El proyecto de adecuación del Modelo también ha afectado a su "estética". Éste es su nuevo logotipo.

de las empresas integradas en MCC en el camino de la excelencia posibilitando el logro de sus objetivos estratégicos, facilitándoles un modelo acorde con la nueva Política Empresarial, en el que se incorporan las novedades en *management* de los últimos años y se apunta la visualización final hacia la que se dirige la mejora de la gestión.

En el proceso de actualización, liderado por Secretaría Técnica de MCC, ha participado un Comité de Expertos y un Comité de Contraste, buscando implicar al mayor número de personas de los diferentes estamentos corporativos en el rediseño del Modelo. Partiendo de la experiencia del Modelo 1996-2002, que recopiló por vez primera todos los soportes y herramientas relacionados con la Gestión, se ha elaborado uno nuevo que gira en torno a tres ejes: **la estrategia, los agentes y los resultados**.

## Novedades

Entre sus principales novedades cabe destacar algunas en el campo de la **Estrategia**. Así, se recoge lo que resulta esencial para definir las metas de los negocios integrados en la Corporación. Contempla en síntesis, el desarrollo de un Proyecto

Estratégico del Negocio integrado en la reflexión estratégica de la Agrupación en la que se encuadra, coherente con la Política Empresarial de la Corporación e inspirado en los Principios Básicos Cooperativos. Asimismo, incorpora dos nuevos Agentes referidos al Entorno y la Innovación y el hecho de hacer coincidir los Resultados con los objetivos básicos corporativos, dando con ello mayor coherencia al Modelo.

El apartado dedicado a los **Agentes** adapta a los nuevos tiempos los conceptos de Liderazgo, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos y Clientes, introduciendo como novedad los dos ya mencionados del Entorno y la Innovación. El nuevo Modelo entiende que el **liderazgo** de la dirección ha de ser compartido, intentando hacer equipo, dirigiendo el cambio, implicándose con el exterior y desarrollando la visión estratégica. Respecto a las **Personas**, asume los valores cooperativos, la calidad en la vida laboral, el desarrollo de las competencias y la gestión del conocimiento, la importancia de comunicar y participar así como de reconocer.

En el plano de las Alianzas se incluye a clientes y proveedores (como integrantes de la cadena de valor), *partners*, participadas y la propia Corporación MCC y entre los Recursos se apuntan los de carácter material y financiero, la interrelación tecnología producto/proceso y las TIC's como facilitadoras. En **procesos**, la orientación es hacia la gestión sistemática de los mismos, lo que implica efectuar un mapa de procesos, identificar los procesos clave, asignar propietarios y adecuar la organización.

Al tratar del **Entorno**, éste se considera como un elemento de gestión en el logro y consecución de nuestros objetivos empresariales, lo que exige tener en cuenta la integración en la cultura local, el fortalecimiento del compromiso cooperativo, el respeto al medio ambiente, la ética en los negocios y la contribución económica. En cuanto a la **Innovación**, se subraya la necesidad de establecer un proceso sistemático. Por último, en lo relacionado con los **Clientes**, el nuevo modelo añade la fidelización a los aspectos ya considerados en el Modelo del 96.

### Adaptación corporativa

A modo de resumen, podríamos decir, que el Modelo 2002 trata de ajustarse más a la propia realidad de MCC: haciendo coincidir los Resultados con los Objetivos Básicos, incorporando a la Estrategia los Principios Básicos Corporativos y dando cabida a una mayor profusión de términos cooperativos, como Personas, Alianzas y Entorno. Además, el Modelo tiene asociadas una serie de "Buenas Prácticas" desarrolladas en

Con el ánimo de aprender de nuestra propia experiencia, el nuevo Modelo incorpora una serie de "Buenas Prácticas" desarrolladas en nuestras Cooperativas. El resultado es un Modelo de Gestión más nuestro.

El nuevo Modelo entiende que el liderazgo de la dirección ha de ser compartido, intentando hacer equipo, dirigiendo el cambio, implicándose con el exterior y desarrollando la visión estratégica

nuestras propias Cooperativas en el campo de la gestión, experiencias que han sido uno de los elementos claves sobre los que se ha basado este proyecto de adecuación del Modelo. Hemos tratado de aprender de nuestra propia experiencia, y consecuentemente, hemos elaborado un Modelo de Gestión más nuestro.

También pretende ser un modelo más acorde con la nueva Política Empresarial, donde la Innovación aparece como un agente clave y en la que se incluye la Visión, como referencia importante de la Gestión Estratégica Cooperativa. Por último, recoge las novedades en management que pueden tener un mejor encaje y proyección en la vida de nuestras cooperativas: Alianzas y Recursos, Gestión del Entorno, Despliegue de Objetivos, Gestión del Conocimiento, Gestión de Competencias y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's).

La misión de MCC recoge la necesidad de aplicar un Modelo de Gestión propio "para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la cooperación". Esta aspiración requería una puesta al día, lo cual entiendo que se ha conseguido con la adecuación de nuestro Modelo. ●

### Egokitzapen saiakera

**Laburpen gisa esan genezake 2002ko Ereduan MCCren errealitatera gehiago egokitzeko ahalegina egiten dela: Emaitzak Oinarrizko Helburuekin bateratzen saiatuta, Estrategiara Oinarrizko Printzipio Korporatiboak sartuta eta termino kooperatibo gehiago sartuta, besteak beste Pertsonak, Itunak eta Ingurunea. Halaber, gure Kooperatibetan gestioaren arloan garatu diren praktikarik onenak ere integratu dira, geure esperientziatik ikas dezagun.**

**Enpresa Politikarekin berarekin ere adostasun handiagoko eredia izatea lortu nahi da; izan ere, Enpresa Politikan funtsezko eragile gisa ageri da Berrikuntza, eta Bisioa ere sartzen da, Gestio Estrategiko Kooperatiboko erreferentzia garrantzitsu gisa. Azkenik, gure kooperatiben bizitzan ondoen txertatu eta proiektiorik handiena izan dezaketen management arloko berrikuntzak ere sartu dira: Itunak eta Baliabideak, Ingurunearen gestioa, Helburuen Hedapena, Ezagutzaren Kudeaketa, Konpetentzien Kudeaketa Informazio eta Komunikazioaren Teknologia (IKT).**

# Saber ser

Jose M<sup>a</sup> Larrañaga

**C**uentan que durante un viaje por mar un joven y humilde marinero ayudó a un culto caballero a llevar su equipaje hasta el camarote que éste ocupaba.

## Saber

El caballero, un pedante que se creía superior a los demás, necesitaba demostrar sus vastos conocimientos y al no tener a nadie más a mano preguntó, con intención, al marinero:

- *Supongo que usted sabrá calcular la latitud y longitud en la que nos encontramos.*

- *No señor –respondió este– de eso se encargan el oficial de derrota y el capitán.*

- *¡Qué lástima! Su ignorancia le hace perder un 10% del valor de su vida.*

Más tarde, en cubierta, el caballero volvió a preguntarle:

- *¿Sabe usted clasificar y reconocer las distintas especies que pueblan el mar?*

- *No señor, sólo conozco los peces que mi padre me enseñó a pescar.*

- *¡Qué gran pérdida no tener conocimientos ni siquiera de eso que nos permite alimentarnos! ¡Usted se lo pierde amigo! Su vida deja de valer un 20% por ello.*

El pedante caballero encontraba un malévolo placer en demostrar su superioridad intelectual y, en cuanto le tenía a tiro al sufrido marinero le ponía en evidencia. Ya le había rebajado el valor de su vida a un exiguo 50% cuando una tormenta hizo zozobrar el barco.

Caballero y marinero se encontraron, una vez más, en la cubierta del barco que se hundía entre las olas del mar. El marinero le gritó al caballero

- *¿Sabe usted nadar?*

- *¡No! respondió este aterrorizado.*

- *Pues acaba usted de perder el 100% del valor de su vida.*

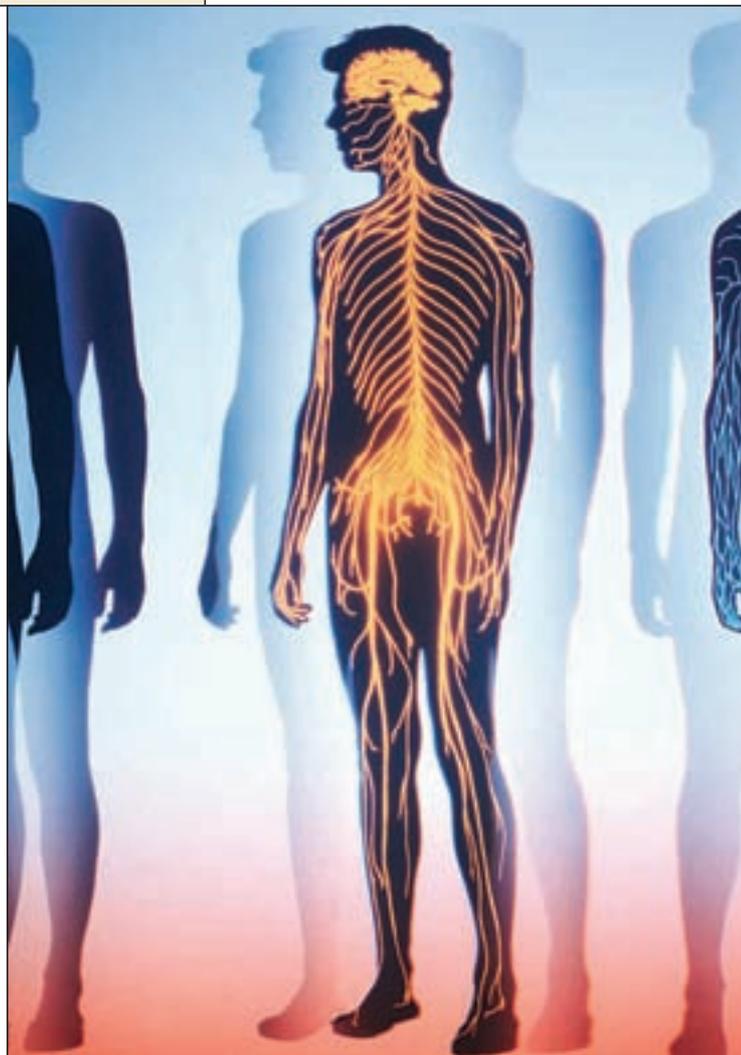
## Saber hacer

Una de las fronteras no superadas de la ciencia es la que corresponde al conocimiento de la vida. Los científicos no han logrado definir siquiera el concepto vida, y, por supuesto, mucho menos saber qué es la vida.

¿Carece un cadáver de algún órgano, de algún atributo del cuál se conozca su naturaleza y composición y que haya desaparecido del cuerpo, que hasta hace un momento estaba "vivo"?

Por experiencia reconocemos, sin dudar, un cuerpo vivo de uno muerto pero desconocemos absolutamente todo sobre ese fenómeno tan natural: es un misterio, posiblemente el primero y el más fundamental de los grandes misterios de la existencia.

Curiosamente, es muy posible que los poetas estén mejor



dotados para percibir la sustancia de la que está hecha la vida que los propios científicos.

Y es muy probable que sólo podamos entender el poder de la vida "en negativo", es decir, refiriéndonos a su carencia: a la muerte. Y nos aterra su visión.

Nos aterra el juego de la vida aún cuando no haya cristalizado en un cuerpo. Asusta el derroche y la crueldad biológica de la naturaleza humana que sólo permite la fecundación de un óvulo de los millones que se lanzan a una desesperada carrera por la existencia. El que llegue en un honroso segundo puesto, simplemente no existirá. Así de cruel y definitivo.

El ser que ha superado ese primer "corte existencial" debe ser tan extraordinariamente importante para la naturaleza humana que sobrepasa todo cálculo y valoración racional.

Dos tendencias han prevalecido en la explicación con la cual el hombre ha pretendido penetrar el misterio de la vida: el

idealismo y el materialismo. Pero ni el uno ni el otro han resuelto el problema, al menos por ahora. Quizá olvidan los defensores de cada una de esas teorías que cuerpo y alma son dos componentes necesarios e imprescindibles de la vida. Y que toda persona es una unidad indivisible de materia, espíritu y vida.

Un cuerpo sin alma es un cadáver y el alma sin cuerpo, un fantasma.

### Saber ser

¿Qué vemos cuando miramos a un amerindio, a un siervo, a un judío o a un obrero?

¿Quiénes son estos hombres? ¿Son realmente hombres? ¿Descienden de Adán y Eva?. Se preguntaban algunos "caballeros pedantes" como el de nuestra historia, con respecto a la condición humana de los indios de América.

En 1512 se ordenó a la Casa de Contratación que enviase mujeres blancas, esclavas, a las Indias para suplir la falta de españolas con las que los castellanos pudieran matrimoniar, porque las indias "estaban muy lejos de ser criaturas racionales". Es decir carecían de racionalidad, de humanidad (se dice que no es hereje el que muere en la pira sino el que la enciende; no era inhumano el indio sino el que le negaba esa condición al indio, a otro ser humano).

"El asno gusta de los palos y el populacho quiere que se le gobierne por la fuerza. Por lo tanto no os apesadumbréis tanto por ellos". Esto decía Lutero a la nobleza alemana refiriéndose al trato, mejor dicho, al maltrato que había que dispensar a los siervos sujetos a la dura opresión de los "junkers" terratenientes.

Otra muestra de saber sin saber comprender.

Hoy estamos asistiendo a una dramática tragedia tan atroz, o más, que la conquista de América, las guerras religiosas que asolaron Europa o el genocidio nazi.

Nuestros nietos, espero, se sentirán horrorizados ante nuestra apatía, nuestra indiferencia ante el drama que "las fuerzas del bien" (los caballeros cultos) preparan contra "el eje del mal". Espanta pensar con qué simplistas sinrazones se razona para despojar de la dignidad humana a tantos humanos.

La dignidad de la vida no es negociable; si se pudiera negociar sería inútil la dignidad.

La persona que tenga la desgracia de perder un brazo será manco pero seguirá siendo plenamente persona. Pero el que pierda su dignidad atentando contra la dignidad humana de otro humano deja de ser plenamente persona.

Sin embargo, lo trágico es que ni el crimen más abyecto, ni la tortura más cruel logran que el hombre deje de ser humano, jamás llegaremos a ser un árbol o una bestia: ni el infame conquistador de indios, ni el impío y cruel inquisidor, ni el nazi abyecto lo lograron.

La dignidad no es un atributo que uno mismo decide tener, ni un atributo que los demás le reconocen.

Que terrible malentendido es aquel en el que creyendo tú ser algo, de pronto, una opinión ajena a ti decide que eres otra cosa. Crees ser una persona humana y alguien decide que eres un Recurso de Producción, o un Sujeto Pasivo o...

Porque, desgraciadamente, los diseñadores de la política de la confrontación y la guerra no nacen: se hacen. Y los alevines de los "señores de la guerra" no sólo se "hacen" en las academias militares, por al contrario, la mayoría son fogueados

en las entrañas de las empresas. En ellas aprenden el oficio del desprecio al débil y al diferente, aprenden las técnicas para aplastar al oponente sin que el remordimiento por la perfidia les haga pestañear.

### Ser

La idea del hombre, de la persona, en Arizmendiarieta y en el cooperativismo es la de comprender y, sobre todo, reconocer la esencia humana en cada uno de nosotros. No ver el color de la piel antes de percibir el "ser"; no reparar en el sexo antes de reparar en el "alma"; no clasificar como mano de obra directa, eventual, subordinado, desocupado... sino percibir la dignidad humana de un ser único e irrepitable, capaz de tanto amor, odio, sentimiento, miedo y esperanza como yo mismo. Y tratarlo desde esa realidad.

El demagogo le dijo al marinero:

- *Ve que no estás contento con tu vida, pero aún no me has dicho lo que de verdad quieres que yo te dé.*

El marinero respondió:

- *Porque tú no puedes darme lo que yo quiero, no te pido a ti lo que yo quiero.*

Hace más daño a la humanidad la tibieza de sus defensores que el ataque de sus detractores.

En verdad creo que hoy día tememos más la lucidez que la locura. Una chispa de lucidez puede hacer tambalear nuestra falsa imagen de sabiduría y conducirnos a la desesperación, porque da la impresión que ahora mismo la idea razonable necesita mucho más razonamiento y defensa que la irracionalidad más desproporcionada.

Me parece que se repite aquella vieja historia del lobo (¿o era un ogro?) que atacó a la oveja porque le ensuciaba, al beber, el agua del río, y cuando el pobre e indefenso cordero le dijo que él tomaba de la corriente más abajo le replicó el lobo:

- *¡Villano! ¡Además me tratas de mentiroso! ¡Es justo que mueras por ello!*

La razón de la fuerza, cuando no existe la fuerza de la razón. ●

La idea de la persona en Arizmendiarieta y en el cooperativismo es la de comprender y, sobre todo, reconocer la esencia humana en cada uno de nosotros. No ver el color de la piel antes de percibir el "ser"; no reparar en el sexo antes de reparar en el "alma"... sino percibir la dignidad humana de un ser único e irrepitable. Y tratarlo desde esa realidad.

# Absentismo laboral: ¿Motivo de preocupación?

EL ABSENTISMO LABORAL GENERADO EN 2001 LLEGÓ HASTA EL 5,12%, SUPUSO UN TOTAL DE 17.500 BAJAS Y UNA PÉRDIDA DE 435.000 DÍAS LABORALES.

Joaquín Bedia



**E**n estas líneas voy a tratar de compartir con nuestros lectores una breve reflexión sobre un tema que nos ocupa –y al mismo tiempo preocupa– cada vez más: la Incapacidad Temporal y su análisis desde el punto de vista médico.

De entrada, cabe indicar que si estudiamos el comportamiento del nivel de absentismo en nuestras cooperativas durante los últimos años, tendríamos motivos para mantener cierto grado de preocupación, pues los fríos datos numéricos arrojan resultados negativos en la evolución de la prestación de Incapacidad Temporal.

De todas formas, –quien no se consuela es porque no quiere– debemos subrayar que la evolución de nuestros niveles de absentismo son muy similares a los que se han experimentado en otros ámbitos diferentes como los que corresponden a la Seguridad Social, Mutuas Patronales, etc...

Estudiando las causas más frecuentemente generadoras de Baja Médica, se distinguen tres capítulos: enfermedades osteomusculares, enfermedades cardiorrespiratorias, y procesos psíquicos.

**Una vez más, hay que apelar al trabajo conjunto en el que se impliquen diferentes sectores de la empresa (organizativos, médicos, productivos, etc.) para tratar de invertir la tendencia negativa observada.**

## Enfermedades Osteomusculares/traumatismos

Se mantiene invariablemente como primera causa de situaciones de Baja, suponiendo prácticamente el 50% de las mismas.

Entre los diagnósticos más habituales pertenecientes a este grupo incluiríamos las lumbalgias, procesos dolorosos diversos que afectan a articulaciones artrósicas, afecciones diversas de miembros superiores (tendinitis de hombro, epicondilitis, etc.).

Asimismo, se encuadran bajo este epígrafe las diversas patologías traumáticas derivadas de accidentes ya sean laborales o extralaborales.

## Enfermedades Cardiorrespiratorias

Suponen el segundo bloque en importancia, ya que originan un porcentaje que oscila entre el 15-20% de nuestro Absentismo.

Lógicamente, se incluyen aquí los procesos catarrales agudos, cuadros gripales, etc. y en el ámbito cardiológico las diferentes formas de expresión clínica de la Cardiopatía Isquémica (Infartos, Anginas de Pecho, etc.).

## Procesos Psíquicos

En este capítulo se incluyen diagnósticos como los trastornos de ansiedad, estrés, cuadros depresivos, que suponen en la actualidad una cifra cercana al 10% de nuestras Bajas Médicas, y que ocasionalmente reflejan situaciones de disconfort o conflicto del trabajador en su entorno laboral.

## Absentismo laboral: 5,12%

Analizando ya los datos numéricos, que calificaba anteriormente como “preocupantes”, nuestro Índice de Absentismo actual es del 5.12% cuando hasta el año 1998 los valores se mantenían por debajo del 4%.

De un colectivo de 26.000 mutualistas durante el año 2001, el 60% (>15.000) no ha cogido Baja Médica alguna, siendo el 40% restante (11.000) los que generan el Absentismo Global de dicho año 2001, que en concreto suponen un total de 17.500 bajas diferentes con una pérdida de 435.000 días.

De dichos datos se deriva asimismo que el colectivo absentista repite en sus periodos de Incapacidad Temporal.

Finalizaría este escrito destacando la importancia real de la problemática del absentismo en nuestro grupo cooperativo y la relevancia creciente de las denominadas patologías psicosociales en la génesis del mismo

Respecto a cómo abordar este problema, cabe indicar que debe ser un trabajo conjunto en el que se impliquen diferentes sectores de la empresa (organizativos, médicos, productivos, etc.) para tratar de invertir la tendencia negativa observada. ●

# El amor y el sexo no tienen edad

LAS PERSONAS CON UNA PERCEPCIÓN POSITIVA DE SU CUERPO MANTENDRÁN RELACIONES SEXUALES MÁS SATISFATORIAS.

ICTE



Sin embargo, todos estos cambios se producen en una edad en la que la situación personal, social y afectiva de la mayoría de las personas se ha consolidado. Todo ello, junto con el soporte de la madurez y la experiencia, hace posible una adaptación más rica a estas modificaciones de nuestro cuerpo. El premio es, por tanto, la capacidad de obtener una creciente satisfacción en las relaciones íntimas.

Es cierto que vivimos en una sociedad en la que las ideas de juventud, vigor y belleza se sobrevaloran. En este ambiente, algunas personas pueden llegar a avergonzarse de sentir deseo sexual. Sin embargo, las personas con una percepción positiva de su cuerpo mantendrán relaciones sexuales satisfactorias.

## Las enfermedades, ¿disminuyen la capacidad sexual?

No todas las enfermedades disminuyen la capacidad sexual. La mala salud física o psíquica puede, según el Instituto Gerontológico, llevar a una disminución del deseo y una alteración en la respuesta sexual, y

son sobre todo las enfermedades que desfiguran el cuerpo o alteran negativamente la imagen corporal las que más influyen tanto en el deseo como en la respuesta sexual.

Por ejemplo, los ancianos que padecen enfermedades del corazón no tienen por qué evitar las relaciones sexuales al pensar que ponen en riesgo su vida, sino que más bien deben acomodar sus relaciones al máximo posible sin que aparezca dolor en el pecho ni sensación de falta de aire.

En el caso de los hipertensos, bien con pronóstico leve o moderado, no es necesario restringir la actividad sexual pero sí revisar los medicamentos que se toman para la tensión ya que muchos pueden disminuir el deseo.

Y tampoco en los mayores con enfermedad cerebrovascular, el sexo es causa de agravamiento del mal. ●

Nuestra sociedad ignora e incluso rechaza la faceta sentimental-amorosa y la faceta sexual de nuestros mayores. Y esta generalidad tiene consecuencias directas en este colectivo, puesto que muchos ancianos aceptan esta norma no escrita de rechazo al amor y el sexo, escondiendo sus sentimientos y deseos a medida que van envejeciendo.

Sin embargo, hacerse mayor no implica el cese de la actividad sexual, que está presente a lo largo de todo el ciclo vital, sino que son los diferentes problemas asociados a la edad, médicos, psicológicos o sociales, los que interfieren en la expresión normal de la sexualidad.

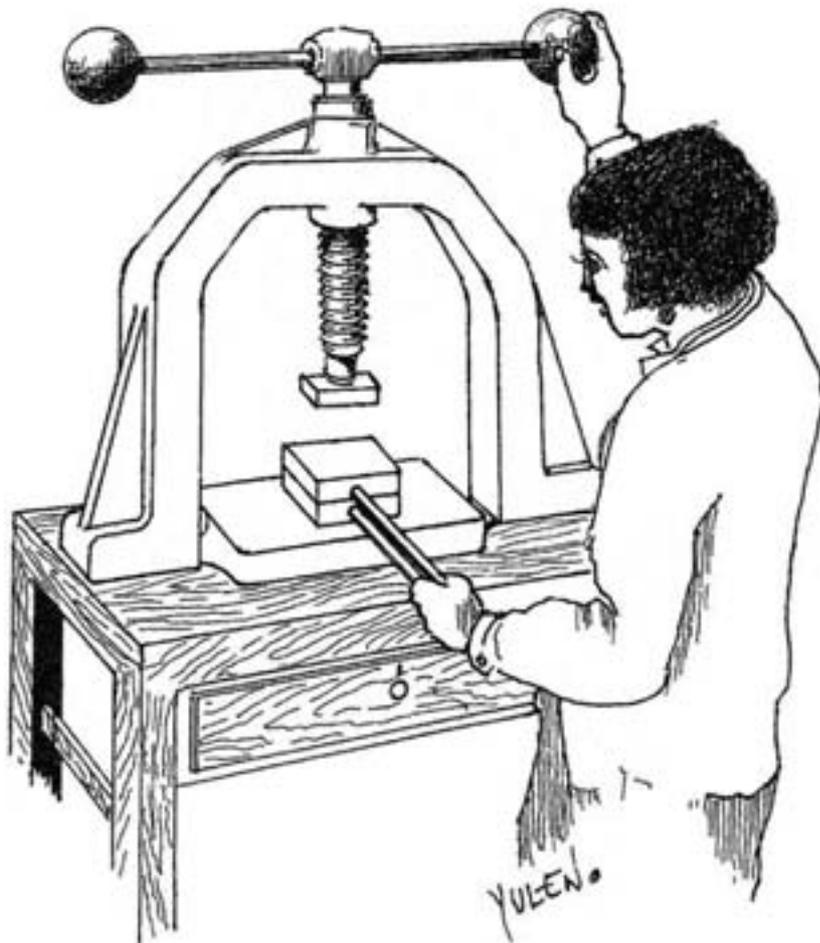
Disfrutando de una buena salud y de una pareja que también desee compartir momentos íntimos, los mayores pueden disfrutar de una sexualidad plena que constituye una forma más de afirmar la propia vida.

## Cambios físicos y hormonales

Aunque un anciano haya mantenido una relación sexual satisfactoria en su vida adulta, con el paso de los años se van produciendo una serie de cambios en nuestro cuerpo. Así lo confirman los numerosos estudios que ha recogido el Instituto Gerontológico de Madrid. Los resultados de los estudios constatan que en los hombres la erección se hace más lenta y tras la eyaculación pueden pasar días hasta que sea posible obtener otra erección completa. En el caso de las mujeres, hay que señalar que la vagina se hace más corta y menos elástica y la mucosa más delgada y frágil, disminuye la capacidad de lubricación, haciendo que el coito pueda ser más doloroso.

**“Hacerse mayor no implica el cese de la actividad sexual, sino que son los diferentes problemas asociados a la edad los que interfieren en la expresión normal de la sexualidad.”**

Los trabajadoras deformaban la lámina, colocada entre los dos moldes, complimiéndolos por medio de prensas de tornillo que accionaban manualmente. (Dibujo de Yulen Zabaleta)



Seguidamente se extraía la pieza y, en una sierra y también de forma manual, se recortaba el material sobrante, para pulir las superficies de las piezas obtenidas con una polea giratoria de trapo, contra la que las trabajadoras presionaban las piezas, sujetándolas y moviéndolas con las manos. Se utilizaba pasta abrasiva negra para eliminar los rasguños que en los procesos anteriores se podían haber originado, o blanca, más fina, para dar brillo a la superficie.

Finalmente, las trabajadoras sentadas frente a mesas, montaban y pegaban entre sí las distintas piezas o partes obtenidas, utilizando como adhesivo acetona, que extendían en la superficie precisa, utilizando una pequeña cuchilla, y sujetando y presionando las piezas con sus dedos, hasta quedar unidas.

### Utensilios obtenidos del celuloide

Eran varios los utensilios de uso diario que se obtenían manipulando el celuloide: agujas, cepillos de dientes, brochas de afeitado, monturas de gafa, etc. Las agujas para hacer punto manual se hacían, afilando manualmente, en una polea con abrasivo, uno de los extremos de una varilla de celuloide, a la que posteriormente se le pegaba en el otro extremo, una bola del mismo material.

Por su parte, los mangos de cepillos de dientes se obtenían cortando trozos de celuloide de una lámina de este material, del mismo espesor que el deseado para el mango, para, posteriormente, darle las formas y perfil redondeados de sus caras laterales, arrancando material con una fresa de la forma apropiada, contra la que se hacía pasar el mango, sujeto en un útil guiado por una plantilla con el perfil a obtener y que los trabajadores movían y empujaban con sus manos.

Sobre el mango, se hacían varios orificios con un taladro manual, en los que seguidamente se introducían los pelos de cerda (pelo natural de cerdo), utilizando una máquina especial.

De forma similar se fabricaban las brochas de afeitado, en las que el mango se obtenía torneando un trozo grueso de celuloide y los pelos se introducían de forma similar.

Se llegaron a utilizar diversos tipos de pelo, siempre natural, siendo los más apreciados y costosos los de tejón, material que se compraba con la piel del

## Trabajadores del celuloide (y II)

EL PROCESO DE TRABAJO DEL CELULOIDE NO PRECISABA DE MANO DE OBRA CUALIFICADA, Y LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES ERAN MUJERES. NO EXISTÍA UNA ESPECIALIZACIÓN Y CAMBIABAN CON FRECUENCIA DE PUESTO DE TRABAJO.

Carmelo Urdangarín • José M<sup>e</sup> Izaga

**L**os procesos de trabajo del celuloide mantuvieron una fuerte componente manual. Como adelantamos en el capítulo anterior, primeramente se las láminas de celuloide eran cortadas en tiras mediante una gillotina o una prensa excéntrica. Posteriormente los recortes eran colocados en un molde de latón con la forma deseada y todo ello se introducía en un recipiente con agua a temperatura superior a 80° para darle la forma

### Operaciones finales

Una vez deformado el recorte de celuloide se introducía todo el conjunto en agua fría, de forma que al enfriarse se endurecía, y adquiría definitivamente, la nueva forma que se le había dado. Estas últimas operaciones de conformado se efectuaban en un departamento separado, llamado "la prensa", y en la que existía una caldera para calentar el agua, alimentada con carbón, y que era preciso encender hora y media antes del inicio de la jornada.

animal incluida y que era preciso separar cortándolo con tijeras.

Las monturas para gafas, que en un período a partir de 1939 fueron un artículo importante, se obtenían cortando la forma aproximada, de una lámina de material para, posteriormente, redondear los cantos y aristas en una fresadora moviendo manualmente el material y guiado por una plantilla, de forma similar a los cepillos, trabajo que realizaba un hombre. Seguidamente se calentaban colocándolas sobre una plancha metálica calentada eléctricamente, y se daba la forma exacta a cada uno de los dos ojos, introduciéndolos a mano en una especie de cono metálico, cuya sección era igual a la del hueco a obtener, y haciendo presión con los dedos contra él, de esta forma el material caliente se curvaba y, una vez frío, adquiría definitivamente la forma deseada. Las patillas, a las que llamaban guías, se obtenían de forma similar, haciendo el agujero para el tornillo de unión, a mano, en un pequeño taladro.

## Los trabajadores

La obtención de los artículos fabricados, de la forma descrita y con la tecnología en aquella época disponible, no precisaba mano de obra cualificada. La mayoría de los trabajadores de la sección de producción eran mujeres, que por su mayor habilidad, se adaptaban bien a los trabajos manuales. Iniciaban su actividad laboral con 14 ó 15 años, lo que era frecuente en la época. En los trabajos de pulimento se ocupaban trece mujeres en 1947, que cubrían su pelo con pañuelos para evitar el polvo que se generaba en el ambiente, y cuatro en la sección de "prensa", en la misma fecha. No existía una especialización en determinadas operaciones y cambiaban con frecuencia de puesto de trabajo, según las necesidades de la producción.

El trabajo era sencillo y en muchos casos limpio, y utilizaban la ropa propia, cubriéndola con un delantal que lavaban cada fin de semana.

Los trabajadores del taller mecánico en el que se fabricaban y reparaban los moldes plantillas y otros útiles precisos y que se hacían en la propia empresa, eran todos hombres, así como el almacenero. En 1947 de un total de 65 trabajadores, 61 eran mujeres y 4 hombres.

El horario de trabajo en la década a partir de 1930 era de 8 a 12 y de 13,30 a 17,30, todos los días del año, excepto los domingos y festivos, sin que



Los recipientes para guardar ovillos de lana, al igual que el resto de la producción, se montaban y pegaban a mano. (Dibujo de Yulen Zabaleta)

hubiera ningún tipo de vacaciones, aunque se celebraban algunas fiestas locales. Así, en la tarde del día de San Antonio (13 de Junio) se salía dos horas antes para poder acudir a pie a la romería de Sasiola, distante 4 kilómetros del núcleo urbano de Deba y el día San Juan (24 de Junio) la jornada finalizaba a las 16,30 h., desplazándose una parte de los trabajadores a la también romería de la cercana ermita de Santa Catalina. Otros días, como el Jueves Gordo, se

detería la actividad unas horas antes y todos los trabajadores se reunían a merendar junto a la caldera por su temperatura más agradable. En alguna ocasión se celebró el aniversario del empresario con una merienda y baile utilizando un gramófono, una vez terminada la jornada. Era festivo el día 26 de diciembre, San Esteban, festividad en Alemania. A partir de 1940 se trabajaba de 8.00 a 12.30, y de 14.00 a 17.30, realizando otras dos horas extraordinarias.

No existían primas ni destajos, y el salario se cobraba cada quince días, por lo que se le llamaba "la quincena", en metálico en sobres con el nombre de cada trabajador. El importe lo traía un empleado de un banco de Eibar.

No estaba permitido hablar en el trabajo, lo que en algún caso llegó a sancionarse con 1 peseta, aunque sí el cantar, lo que los trabajadores hacían en conjunto.

El comienzo y fin de la jornada se determinaba por un reloj situado en el interior del edificio, siendo obligatorio que los trabajadores estuvieran con el delantal colocado y en su puesto de trabajo a la hora del inicio, momento en el que el empresario, dando marcha al sistema de transmisión de poleas y correas que accionaba la maquinaria, marcaba el inicio de la actividad.

Desde los primeros años, se cotizaba al Montepío de Previsión Social de los Trabajadores de las Industrias Químicas, al Régimen Obligatorio del Seguro de Maternidad y al Retiro Obrero. ☺

## Principales informantes:

- Ilse Reiner Müller.
- Angel Perez Bustero.
- Carmen Riesgo Oñederra.
- Coro Riesgo Oñederra.
- Conchita Larrinaga.



## Xanti Antero

TXAN MAGOA

JAVIER MARCOS

**MAGIA ETA EUSKARA TARTEAN DIRELA, TXAN MAGOA EZINBESTEKO ERREFERENTZIA DA GAUR EGUN. XANTI ANTERO DONOSTIARRA GEROZ ETA EZAGUNAGO BIHURTZEN ARI DA, BATEZ ERE TELEBISTARI ESKER, UMEEN ARTEAN.**

**Magiarekin lehendabiziko kontaktua 5 urte zituela izan zuen Xantik, bere gurasoek Donostian zuten tabernan, hain zuzen.**

### Nola gertatu zen, Xanti?

Neguko igande hotz batean, berandu zen jadanik eta taberna itxear zegoela, gizon nagusi bat sartu zen eta brandy bat eta kartak eskatu zituen. Aitak musean jokatzeke berandu zela esan zion eta berak ez zuela musean jokatzeke asmorik erantzun. Karta-sorta nahastu ondoren, karta bat hartzeke eskatu zidan eta ikusi eta gero berriz ere sartzeko. Ondoren, karta hura sortan bilatzeko esan zidan, baina ez zen inondik ere agertzen eta halako batean bere alkandora azpitik atera zuen. Niretzat ez zen joko edo truku soil bat izan; niretzat magia izan zen, benetako magia.

### Baina magia trukuen bidez lortzen da, ezta?

Bi gauza desberdin dira. Umeentzat, batik bat bi kontzeptu daude: magia eta trikimailua. Azalezina edo erantzunezina den jokoa beraietzat magia da, baina erantzuna bilatzen badiote, logikoa zein ilogikoa izan, orduan trikimailua da. Horregatik, gizon hark egin zidana magia izan zen, ez trikimailua.

### Zaletasuna txikitatik datorkizun, beraz.

Bai, beharbada ni neu oso fantasiosoa izan naizelako beti. Beste umeek etxean paperean margotzen zuten baina ni kalera irten eta lurra margotzen nuen. Nire izateko moduarekin bat, gainera, bizitzan denetarik egitea tokatu zait: antzerkia, iturgin lana, erroldako agente lana, etxez etxeko saltzaile, diseinatzaile grafiko, kontzertuen apaintzaile, eta abar eta abar.

### Eta nolatan erabaki zenuen magia egitera dedikatzea?

Lagunen artean banuen ospea eta noizean behin trukuren bat egitea eskatzen zidaten, eta tabernaz taberna ibiltzen zen "mago katxondoa" nintzen. Baina ez nituen trikimailuak menperatzen. Buruan dut sagardotegi batean eginiko saiotxo baten ondoren, lagun batek magia liburu bat utzi zidala eta "gaupasa" egin nuela guztia irakurri arte. Horrela ibili nintzen urte askotan, Tolosan magialdia azoka ospatzen hasi zen arte. Bertan biltzen ziren estatu osoko magoak; hiru urtez bisitatu nuen azoka, inori magia zalea nintzela esan gabe. Nire gustukoak ziren magoak zehatz-mehatz jarraitzen nituen eta beraien aurkezpena bukatu ondoren, utzitako arrastoak jasotzen nituen, han gertatutakoa aztertzeke eta asmatzeke. Denak asmatzen nituen, eta era berean ikasi ere egiten nuen.

### Bi apustu egin dituzu gainera: euskaraz eta umeentzat, ezta?

Bai, euskaraz eskaintzeke apustua nahita izan da, baina umei eskaintzearena ez; are gehiago, onartu beharko dut nire espezialitatea helduak direla.

**“Benetazko magia no**

### Umeak publiko ona dira?

Bai, oso militanteak dira. Ume batek magian sinisten badu, mago batentzat gauza oso handia da. Kaletik noanean ume bat begira gelditzen bazait, aho zabalik, niretzat gauza oso handia da, eta txanpon bat hartu eta belarritik ateratzen badiot, seguru nago ume horrek ez duela inoiz ahaztuko, nik tabernan sartu zen gizon hura ahaztu ez dudana bezala.

### Orain arte eginiko lanaren balorazioa?

Oso merkatu irregularra da, gorabehera handiak daude; baina ezin naiz kexatu, ez zait lanik falta izan eta.

### Momentu honetan, zertan ari zara?

Telebistako trikitran-trikitron saioan jarraituko dut, nahiz eta saio gutxiagotan parte hartu. Horretaz gain, zuzeneko saioak eskaintzen jarraitu nahi dut: antzokietan, tabernetan, edota kontzertuetan telonero lanak egingo ditut. Dena den, ikuskizun handi bat prestatzen ari naiz eta sei laguneko ekipoa osatuta, ordu 1/2 erdiko saioa eskainiko dugu.

### Zer da telebista zuretzat?

Telebista ezaguna egin nau, baina eskaintzen ditudan saioak kontuan hartuta, hamarretik bi bakarrik dira telebistakoak, besteak zuzenekoak dira.

### Nola definituko zenuke magia?

Magia ilogikan oinarritzen da, baina guretzat oso logikoa da. Are gehiago, nik mago baten jokoa ulertu edo asmatu nahi badut, logika erabili behar dut. Jokoaren %50 ikuslearen barruan sortzen da, hau da, benetako magia gure buruan sortzen da: nik tresnak jartzen ditut bakarrik eta interpretazioa norberak egiten du.

### Lanean, zein da zure satisfazio handiena?

Euskal magoen artean Txan magoa erreferente izatea. Horrek ematen dit satisfazio gehien, erreferente izateak.

### Zein egoeratan dago gaur egun euskal magia?

Zer da euskal magia? Ez dugu erreferente askorik. Badirudi pixkanaka-pixkanaka ari direla han-hemenka sortzen, gazteen artean batik bat. Eta hori ona da denontzat.

### Futbolariak bezala, egunero entrenatzen zara?

Bai, nahiko autodidakta naiz eta ikusitako trukuak eta berriak praktikatzeko gustatzen zait. Momentu honetan, gainera, Holandan egingo den munduko lehiaketara aurkezteko aukera aztertzen ari naiz. Erronka horrek truku berriak asmatzera behartzen nau eta, beraz, azkenaldi honetan nahiko ordu sartzen ditut. ●



## “ Si se enseña el truco, se acaba la magia ”

### ¿Por qué Txan?

Por una urgencia. Me pidieron un nombre para un cartel; Xanti no era muy comercial, así que opté por Txan, que era como me llamaba una amiga.

### ¿Qué es magia?

Una forma de airear esos rincones de nuestro cerebro en los que se aloja la fantasía y a la ilusión.

### ¿Qué hace falta para ser mago?

Crear en la magia, a pesar de saber el truco.

### ¿Se puede vivir de la magia?

Difícilmente. Yo me considero un privilegiado porque puedo hacerlo, aunque la demanda es irregular.

### ¿Qué harías desaparecer de este mundo?

La injusticia y la desigualdad.

### ¿Por qué vestís siempre de negro?

El negro es el mejor color para mimetizar; si el fondo del escenario es también negro, un mago puede esconder cualquier cosa sin ser descubierto.

### Si se enseña el truco, ¿se acaba la magia?

En gran medida sí. Lo he percibido en algún cursillo que he impartido a pequeños, que tras averiguar el truco pierden la ilusión por ese truco.

### ¿Te piden autógrafos?

Sí, y los mayores me piden más que los niños.

### ¿En qué te ha ayudado la televisión?

Ha sido un trampolín publicitario.

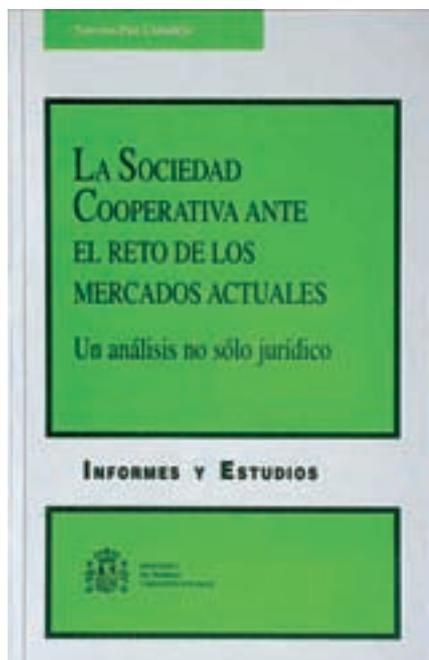
### ¿Qué otras aficiones tienes?

Muchas: la música, dibujar, la arqueología, el patinete, afición esta última en la que fui campeón de Euskadi.

### ¿Conoces MCC?

Sí, aunque no profundamente. Sé que funcionan muy bien, que el Grupo Cooperativo de Mondragón es un referente a nivel del Estado. Comparto su filosofía en cuanto al reparto de la riqueza equitativamente, y en cuanto a la plena implicación del trabajador en un proyecto común.

# nerberaren buruan da”



## La sociedad cooperativa ante el reto de los mercados actuales

**Narciso Paz Canalejo**

El análisis ofrece una serie de reflexiones e informaciones desde el plano jurídico y, además, incorpora la doctrina económica española más relevante sobre las Cooperativas. Por ello contiene, desde una visión multidisciplinar, no sólo respuestas doctrinales y prácticas sino también materiales procedentes de los foros internacionales sobre aquellas entidades, que la Constitución Española desea fomentar.

En todo caso, con este libro se ofrece tanto a los miembros de las Cooperativas, a sus asesores, y a otros interesados en la materia una ocasión de estudio, de autoexamen y de reflexión.

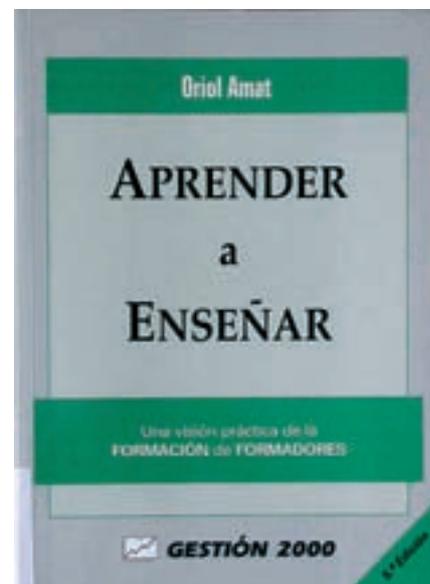


## Economía Social y Empleo en la UE

**Ciriec España**

Las empresas y organizaciones de la Economía Social dan empleo a nueve millones de personas a tiempo completo equivalente, lo que representa el 6,6% del empleo civil y el 8% del empleo civil asalariado del conjunto de la Unión Europea. Ésta y otras importantes informaciones y conclusiones se obtienen del estudio coordinado por el Ciriec para la Comisión Europea.

Esta publicación constituye el más importante y completo documento de cuantos hasta ahora se han elaborado sobre la Economía Social en el conjunto de la Unión Europea.



## Aprender a enseñar

**Oriol Amat**

¿Cómo enseñar para que los alumnos aprendan? ¿Cuáles son los ingredientes precisos para que el profesor sea excelente y disfrute con su trabajo?

Estas son algunas cuestiones que se intenta responder a lo largo de las páginas del libro. Para ello se tratan, desde una perspectiva práctica, consideraciones que potencian los resultados de los programas de formación.

Se trata de una publicación que constituye una propuesta de soluciones, ya que a pesar de que se aportan respuestas a múltiples cuestiones, también se plantean muchos interrogantes.

# Bilbao: nostalgia creadora

LA CAPITAL VIZCAÍNA ESTÁ CAMBIANDO SU ASPECTO URBANO A BASE DE NUEVOS PROYECTOS.

**Eukeni Olabarrieta**



**B**ilbao está metido de lleno en un viaje en el tiempo y en el espacio, un viaje que le lleva del desamueblamiento industrial a la exuberancia arquitectónica y urbanística. Se despide de su pasado industrial para proyectarse en la modernidad cultural y económica.

Y como en todas las despedidas la nostalgia no podía faltar. Pero no es una nostalgia depresiva, melancólica, es una nostalgia creadora, fructífera, que le ha hecho buscar la recomposición de su fisionomía urbanística y arquitectónica, que le ha hecho diseñar la ciudad del futuro Bilbao y le ha catapultado a la modernidad.

Nostálgicos de sus minas subterráneas se desplazan por el subsuelo en su flamante metro; nostálgicos de su hierro han recubierto de imperecedero titanio el símbolo emblemático del Bilbao moderno, el Guggenheim, que se mira narcisísticamente en la ría; nostálgicos de su construcción naval han levantado el Palacio Euskalduna, astillero simbólico en pleno corazón del Bilbao futurista; nostálgicos de los trolés y tranvías que cruzaban hasta hace unas décadas la urbe han resucitado el tranvía y lo han pintado de verde como añorando un equilibrio ecológico que perdieron y quieren recuperar.

Bilbao vivió mucho tiempo de espaldas a su ría a la que convirtió en cloaca urbano-industrial. Ahora la está limpiando y regenerando para que en su azul se refleje esta nueva imagen del Bilbao moderno y cosmopolita, buscando una duplicación acuática para que haga parecer más



grandioso el conjunto. La ría vuelve a ser el eje del nuevo Bilbao, todo gira a su alrededor, lo viejo y lo moderno, y los puentes que comunican las dos orillas son el símbolo del paso de lo antiguo a lo moderno.



## El casco viejo

Hay que callejear por su casco viejo, Arenal, Plaza Nueva y su entorno, y hay que hacer un obligado alto en un monumento de singular importancia: la Catedral de Santiago, el edificio gótico más desarrollado de Bizkaia, de finales del siglo XIV. Si su exterior es magnífico con su grandioso pórtico toscano, sus tres portadas, la más hermosa la Puerta del Angel, su claustro, no desmerece nada su interior de gran belleza y que invita al recogimiento. Es además la única catedral en todo el mundo que lleva adosadas en su arquitectura exterior una colchonería, una relojería-joyería, un estanco, una tienda de turroneos, ... vamos una auténtica blasfemia arquitectónica que se hace difícil de entender en esta época. No deje de ver tampoco la iglesia de San Antón. Termine este callejeo en Atxuri y aquí tome el nuevo tranvía que siguiendo el curso del Nervión le llevará hasta Uribitarte, y desde aquí paseando por la orilla hasta el Guggenheim y luego al Museo de Bellas Artes; si tiene tiempo entre porque como museo es de los mejorcitos. Adéntrese en el Parque de Doña Casilda y atraviéselo hasta llegar al nuevo palacio Euskalduna. Después cambie los senderos del parque por las calles comerciales: la renovada Gran Vía, la peatonal Ercilla, ... igual están todavía de rebajas y remata la jornada. ●



## Tras la visita del alcalde de Extrema (Brasil) a MCC



**Luiz Bergamin**

La ciudad de Mondragón, en el norte de España, localizada en al región vasca, es un punto de referencia en cuantos asuntos se refieren al cooperativismo. Es en esta ciudad donde se produjo el nacimiento de MCC, Mondragón Corporación Cooperativa, en 1956, iniciada por el Padre José María Arizmendiarieta. La historia de esta cooperativa industrial tiene reflejo en Extrema ya que Fagor/Fundição Brasileira es una empresa de modelo,

siendo incluso copiado por los americanos. Según el Dr. Luz, Brasil también muestra interés en conocer este sistema que está siendo analizado por asesores del presidente electo, Lula, así como por el gobernador de Sao Paulo, Geraldo Alckimin.

Seguidamente, la opinión del Dr. Luiz sobre lo que vio en España, no dejando de enfatizar en cuánto podemos aprender del sistema español de cooperativa.

### **El Sr. estuvo, invitado por Fundição/Fagor, durante una semana en España. ¿El viaje fue productivo?**

Podría resumir que este viaje como una toma de contacto con una experiencia que todo ser humano debería conocer. El sistema de cooperativas de Mondragón ofrece más que un interés puramente económico ya que es de una riqueza, de una sabiduría humana que trasciende la pura preocupación por el beneficio y se constituye en una alternativa para terminar con la pobreza, con el desempleo y con una mala distribución de la renta. La cooperativa, en sí misma, es un aula de cómo es posible elevar el nivel de vida de la sociedad.

### **En términos prácticos, ¿qué cambios produjo el sistema en aquel país?**

Basta con analizar la situación de la región de Mondragón en la actualidad y para ello se hace imprescindible conocer los antecedentes históricos. Después de la II guerra mundial, allá por el año 1946, la región de Mondragón sufría una pobreza absoluta, la agricultura era precaria y no había trabajo. Fue entonces que el Padre José María Arizmendiarieta, disconforme con el sufrimiento de su pueblo, decidió cambiar la historia valiéndose de uno de nuestros más conocidos proverbios, "Una golondrina no hace verano". Era preciso unir fuerzas, hacer que cada uno aportase su contribución y también responsabilizarse de gestionar los gastos y los beneficios. Lo interesante es que el Padre José María concibió la idea a través de una simple comparación. Construyó todo el sistema filosofando acerca de una mesa. Curioso pero suficiente. Para el Padre, una mesa tiene una sustentación sólida debido a sus cuatro apoyos y eso fue lo que el Padre resolvió hacer: tener cuatro apoyos para la nueva

experiencia. La primera pata de la mesa la dedicó, el Padre José María, a la Educación y, en 1946, fundó la Facultad de Ingeniería de Mondragón. En los años siguientes fueron formadas pequeñas cooperativas, dedicándose la primera a la fabricación de estufas.

Diez años después él pondría en marcha una filosofía cooperativa que cambiaría la historia de la región y del país con el nacimiento de la primera cooperativa industrial de MCC, una referencia cooperativista cuyo sistema gana fuerza en toda la segunda mitad del siglo XX. Los otros tres apoyos de "la mesa" serían, en este orden: El trabajo organizado en función del beneficio, un soporte financiero y la organización de un sistema de seguridad social y asistencia sanitaria.

Cuando analizamos la estructura de una empresa es común imaginarnos una pirámide en la que, desde la base hasta la punta, se forman diversas bandas de forma que quien está más próximo a la base gana menos. En la filosofía de MCC, la diferencia de renta en la pirámide es muy pequeña y proporcional, pudiendo decir que es de 6 a 1, o sea, el salario máximo es para quien está en el 6 y el mínimo para el 1.

### **Una fórmula de éxito pasa siempre por el beneficio empresarial. ¿Cuál es la visión de MCC en este aspecto?**

Esa es la primera preocupación, todo tiene que producir beneficio. No existe el paternalismo y nada es regalado a nadie. Todo tiene que ser conquistado. En este aspecto se recurre a las enseñanzas del Padre José María que siempre mencionaba la historia del pan. Si alguien te pide pan dale la oportunidad de obtener trigo y enséñale a hacer pan porque, una vez que aprenda, ya nunca más pasará hambre. Esa es la filosofía de MCC, todo tiene que ser conseguido y nada es gratis. En el sistema cooperativo, todos son dueños y también todos son trabajadores. No existen privilegios sino conquistas.

### **MCC posee empresas en otros países como aquí en Brasil la de nuestra ciudad. ¿Cómo funciona aquí?**

Fagor Mondragón compró una parte de Fundição Brasileira y emplea trabajadores por cuenta ajena. No funciona como cooperativa pero existe una intención de MCC de hacer algunos ensayos cooperativos en nuestro país. Existe una gran expectativa con Fundição/Fagor de Extrema ya que los resultados están siendo positivos. Es por eso que fui invitado a conocer como funciona MCC que es, digamos, la cooperativa madre. Toda esta expansión se explica por la forma en que ellos administran los resultados. Las cooperativa que tienen beneficios en su balance anual, por ejemplo del 10%, reinvierten una parte en su propia empresa y otra parte se destina a un fondo de cada socio cooperativista del que únicamente se puede disponer en el momento en que salga del sistema o se jubile, circunstancia que es obligatoria a los 65 años. Además hay una serie de asignaciones destinadas a la Educación, la Seguridad Social y la adquisición de nuevas empresas. Es por eso que MCC no para de crecer.

**Entrevista en el periódico brasileño "Jornal Registro" al alcalde de la ciudad de Extrema, en el Estado de Minas Gerais (Brasil) tras su visita a MCC.**

## Carta desde Marrupa

EL COORDINADOR DEL "PROYECTO MARRUPA" HACE UNA REFLEXIÓN EN TORNO A LA PRECARIA SITUACIÓN DE LOS HABITANTES DEL NORTE DE MOZAMBIQUE Y SOLICITA UN ESFUERZO DE COOPERACIÓN PARA CAMBIAR SU SITUACIÓN.



**B**eñat Arzadun es un ingeniero de Mondragon Eskola Politeknikoa, socio en excedencia de la cooperativa Fagor Automation. Hace ya un año que dio un giro a su vida y decidió abandonar las "comodidades" de nuestro primer mundo y acudir a Mozambique para coordinar el Proyecto Marrupa que pusieron en marcha Intermon y Mundukide. Un año no es tiempo suficiente para poner en marcha un proyecto de largo aliento como es éste, pero sí lo es como para hacer un diagnóstico certero de la situación que viven los habitantes de Marrupa y alumbrar las posibilidades que tienen para salir de la precaria situación en la que se encuentran.

**¿Cómo se ve la situación de África desde Marrupa?**  
Esa es la pregunta que le planteamos. Y ésta es su respuesta.

Antes de empezar, debo aclarar que no conozco África. Sólo conozco, y todavía bastante superficialmente, Marrupa. Un distrito de 44.000 habitantes en el norte de Mozambique.

*Y ahora me gustaría exponer dos hechos tan importantes como frecuentemente olvidados:*

*Primero: La vida en Marrupa es dura. Es muy dura. Dura y breve. "Ohuva", "etala" y "erratha" (pobreza, hambre y enfermedad) son de las primeras palabras que uno aprende en Marrupa. Analfabetismo, malaria, diarrea, malnutrición, incomunicación, desempleo... son otras tantas palabras que ilustran la vida de Marrupa.*

*Y aunque son duros, aunque también saben reír y disfrutar, hay que dejar claro que no les gusta vivir así. Que están cansados, aborrecidos de ser pobres. De ser tan pobres.*

*Segundo: Para cambiar esa situación va a ser necesario un gran esfuerzo. Se van a necesitar cosas como más y mejores profesores, fomento pecuario, carreteras, pozos, educación en salud e higiene, formación profesional, mejor gobierno, inversiones para la creación de empleo y otras muchas cosas.*

*Y no hay atajos, ni soluciones milagrosas. Lo que necesita Marrupa no se hace ni en dos días ni sin dinero. Necesita compromiso. Compromiso serio, firme, duradero.*

*Por lo tanto: Es mejor que nos mentalicemos. Si de verdad creemos en la igualdad básica entre las personas. Necesitamos asumir, que tenemos que realizar un esfuerzo importante de cooperación. Que no podemos conformarnos con tiritas, que los medios deben de estar a la medida de la tarea. Y que será un trabajo a medio y largo plazo.*

*En Marrupa la vida es dura y nosotros podemos ayudar a cambiarlo. Pero nuestro compromiso debe ser serio y perseverante. ●*



### Proyecto Marrupa

**El proyecto de desarrollo integral Marrupa consiste en sacar a flote a una zona depauperada del norte de Mozambique habitada por 44.000 personas dedicadas, en su inmensa mayoría, a la agricultura de subsistencia. La construcción de infraestructuras, la creación de empresas, la formación de los agricultores o la puesta en marcha de puestos de salud son objetivos prioritarios del proyecto.**

**A lo largo de este año, ya se ha creado un taller de bicicletas (ha vendido 150 unidades), una empresa constructora dedicada a realizar obras públicas (carreteras), se han puesto en marcha actividades como la elaboración de jabón, pan o pescado semicongelado.**

**Ahora, el Plan de Gestión para 2003 incluye la creación de una caja de ahorros, la puesta en marcha de empresas agroalimentarias, de transportes, y de carpintería.**

## Pérdida de beneficios sociales

En el próximo Congreso Cooperativo, se presentará una ponencia que, de aprobarse, supondrá una pérdida importante de beneficios sociales para los socios de trabajo. Dicha ponencia, "Reconversión de Resultados y Régimen Económico de las Cooperativas", pretende limitar el devengo del Interés Compensatorio de la Inflación, ICI, a la existencia de Reservas de Revalorización de Activos.

### Regulación actual de la determinación del tipo de interés

Hay que recordar que con carácter general las aportaciones de los socios al Capital Social de las Cooperativas, devengan anualmente un interés total bruto compuesto de dos partes diferenciadas:

- Un interés base del 7,5% anual bruto (como máximo). Cada cooperativa puede optar en Asamblea por aplicar un tipo inferior anualmente.
- Un interés corrector de la inflación, que alcanzará (como máximo) un tipo anual bruto del 70% del incremento experimentado por el IPC en el ejercicio precedente. El ICI se abonará con cargo a los Fondos de Reserva Voluntarias, a las Reservas de Revalorización disponibles o a la Cuenta de Resultados en concepto de gasto financiero, cuando no haya reservas suficientes.
- En todo caso la suma de ambos no rebasará los límites legales.

### Planteamiento propugnado por la Ponencia

De hecho, supone la eliminación total del Interés Corrector de la Inflación, salvo transitoriamente en las cooperativas que cuenten con Reservas de Revalorización de Activos y hasta el momento en que aquellas (las Reservas) queden extinguidas tras su aplicación.

Si hacemos un cálculo aproximado (considerando un IPC del 3%) y promediando entre el conjunto de socios de trabajo, supondría una pérdida de revalorización del capital del que es titular cada socio de trabajo de Caja Laboral de 1.318 euros anuales (220.000 ptas.) y, dentro del ámbito de la Red Tradicional, alrededor de 1.800 euros anuales (alrededor de 300.000 ptas. como media).

**Simulación financiera** del efecto que provocaría la desaparición del ICI. La desaparición del ICI le afecta al socio de dos formas:

- en que cada año al no actualizarse la aportación se produce un efecto acumulativo en que la base para la actualización del año siguiente es menor.
- y por otro, al no incorporarse el efecto de la inflación, la base para el cálculo de los intereses es menor.

Para no extenderme más y a modo de ejemplo se facilitan los siguientes casos:

- A un socio técnico con 10 millones de aportación, con unos retornos de 1 millón y un futuro laborable de 10, 20 ó 30 años, le supone una merma de 3.558.139; 10.421.433 y 21.353.365 ptas., respectivamente.
- A un socio gestor con 7 millones de aportación, con unos retornos de 850.000 ptas y un futuro laboral de 10, 20, 30 ó 35 años, le supone una merma de 2.651.934; 8.027.205; 16.754.901 y 22.611.364 ptas.
- A un socio oficial 1<sup>a</sup>, con 3 millones de aportación, con unos retornos de 800.000 ptas. y un futuro laboral de 10, 20, 30 ó 40 años, le supone una merma de 1.604.896; 5.567.104; 12.431.161 y 22.867.386 ptas., respectivamente.
- A un socio director con 10 millones de aportación, con unos retornos de 1.100.000 ptas. y un futuro laboral de 10, 20, 30 ó 35 años, le supone una merma de 3.665.630; 10.909.567; 22.558.395 y 30.344.019 ptas.

A la vista de estas simulaciones que cada socio saque sus propias conclusiones.

### Argumentos de la ponencia para avalar la propuesta.

- Evitar que en algunos casos represente una carga a la Cuenta de Resultados de la Cooperativa.
- El tratamiento fiscal de los intereses capitalizados contra la Cuenta de Resultados es desfavorable tanto para la cooperativa como para el socio.

En mi opinión y la manifestada por los socios de trabajo de Caja Laboral en el último Consejo de Navarra celebrado el día 9.01.2003, es que la aprobación de tal ponencia supone una pérdida de beneficios sociales irrenunciables.

Por ello le diría a la ponencia que si bien pertenecemos al mismo grupo empresarial (MCC), no se debe olvidar que tradicionalmente en cada cooperativa han existido unos espacios de libertad y flexibilidad suficientes, que deben mantenerse porque no han perjudicado a la armonía y cohesión que existe en MCC. Desde hace años dicha autonomía ha permitido que cada cooperativa tome sus propias decisiones en cuanto a la aplicación del ICI, en función de las Reservas disponibles.

Tampoco comparte el Consejo de Navarra los argumentos que presenta la ponencia, y en cuanto a los socios de trabajo de Caja Laboral que han tenido conocimiento real de ésta ponencia, tengo que manifestar su indignación, por intentar "imponerla" al menos a la minoría que suponen los socios de Caja Laboral en el Congreso Cooperativo.

Como socio de Caja Laboral y que comparto el sentido crítico de nuestro fundador, no puedo finalizar este escrito, sin solicitar a nuestra Dirección y especialmente a nuestro Presidente que presente una enmienda a dicha ponencia basada en que cada cooperativa actúe con plena autonomía en función de sus circunstancias

económicas y sociales que atraviese, evitando de esta manera que se generen conflictos innecesarios, máxime cuando atravesamos una época en que los mercados son cada vez más competitivos y complicados y es imprescindible que el capital humano mantenga la máxima motivación para que permita afrontar con éxito los altos niveles de productividad que se nos exigen.

Miguel Angel Benito Mtnez.de Espronceda. Socio 1469.6 de Caja Laboral.

## Contestación al escrito del Consejo Social de Lavadoras

En el escrito firmado por el Consejo Social de Lavadoras se señalan algunos aspectos que queremos puntualizar:

1. El colectivo AHOTS KOOPERATIBISTA nació a principios de 2001. Está compuesto por gente que participamos en otros colectivos anteriores, como LANKIDEAK, K.T., UTC, más otra gente nueva que no viene de aquellas experiencias. Nuestra asociación está registrada y legalizada. Somos cooperativistas preocupados desde hace muchos años por lo que pasa en nuestras cooperativas: en lo referente a nuestras condiciones laborales, al funcionamiento de la democracia cooperativista, al comportamiento de las cooperativas con su entorno, a la salud laboral, al trato que se da a la gente trabajadora no cooperativista y, más recientemente, a la expansión que está teniendo el movimiento cooperativo al que pertenecemos en el marco de la globalización capitalista. Editamos una revista trimestral sufragada íntegramente con las cuotas de nuestros asociados y asociadas. La vocación de la revista es de recoger las opiniones críticas de la base cooperativista, al tiempo que promover el debate y la necesaria confrontación de ideas sobre temas cooperativos. La revista se distribuye por los voluntarios en la mayoría de las cooperativas y grupos de Deba Goiena.
2. La revista de nuestra organización, AHOTS KOOPERATIBISTA, no incluye firmas en los artículos. Dichos artículos se redactan por personas concretas o por grupos de personas, pero son discutidos y asumidos por el conjunto del colectivo. Este procedimiento no es ninguna estrategia para atacar a nadie desde el anonimato, encubrir responsabilidades, faltar a la verdad, etc. No tenemos nada que ocultar. De hecho, en alguna ocasión, personas pertenecientes a AHOTS han aparecido firmando artículos en esta misma revista o en algún medio de comunicación. Una revista tan prestigiosa como *The Economist* usa el mismo modelo de no firmar los artículos por parte de quienes los redactan.

Por nuestra parte, somos de los que piensan que la pluralidad de organizaciones, por mucho que en un momento determinado duelan a no sé quién, nos enriquece a todos y a

todas. No creemos que sea precisamente el ámbito del cooperativismo el que pueda ofrecer una imagen aceptable de pluralidad organizativa. Y tampoco es, por desgracia, nuestro ámbito cooperativo, un lugar donde abunden los análisis, el espíritu de renovación y la crítica profunda.

3. En cuanto a la cuestión concreta del cambio de norma de funcionamiento del relevo de noche, debemos decir que consta en nuestro archivo un escrito con la denuncia debidamente firmada por 72 trabajadores y trabajadoras que entregaron al Gerente, al Jefe de Personal y al Jefe de Producción. Nos parece que no es algo a obviar un malestar tan mayoritario. Por otro lado, no son de recibo las clases de progresismo o el querer cambiar nuestra asentada posición sobre las repercusiones negativas del trabajo a turnos, y, particularmente, del relevo de noche. Tiempo habrá para debatir estas y otras ideas y también para actuar.
4. Sin entrar en juicios de intenciones, agradecemos a aquellas gentes que han firmado este escrito con la esperanza de mejorar las cosas y ofrecemos nuestra colaboración para los que deseen haciéndonos llegar sus opiniones vía nuestras socias y socios o a través del correo electrónico: [ahotskoop@euskalnet.net](mailto:ahotskoop@euskalnet.net)

En nombre de AHOTS KOOPERATIBISTA: Iñaki Aspiazu (socio de FED), Juan Carlos Iñurieta (miembro del C.Social de FED), Xavier Primoy (socio de FED), Emilio Lekue (miembro del C. Social de FED-Edesa), Mikel Olabe (miembro del C.Social y de la Permanente, delegado de prevención), Juan José Jáuregui (C.R. Goizper), Alex Lakunza (Matz-Erreka), Pablo Miguel (C. Social Ulma Construcción), Mon Oregi (C.R. Lana), Joaquín Rodríguez (FED-Geyser), Mila Eraña (socia Copreci), Iñaki Jauregialzo (C.R. Fagor Sistemas), Juan Félix Galdos (socio Fagor Electrónica).

### Nota aclaratoria

En el número anterior publicábamos un artículo en el que resumíamos las novedades de la ponencia sobre **Reconversión de Resultados y Régimen Económico de las Cooperativas**, una de las cuales era la creación de un Fondo de Solidaridad Corporativo para compensar las pérdidas de las cooperativas industriales. Y señalábamos que *“La compensación de pérdidas tendría lugar tras el ajuste previo de los anticipos laborales por parte de las cooperativas beneficiarias”*.

Con ánimo aclaratorio, queremos añadir ahora que ese ajuste no tendría efectos reales sobre los anticipos laborales de los cooperativistas, sino que sería un ajuste teórico que se realizaría exclusivamente a efectos de **cálculo** del importe de la subvención que le correspondería a una cooperativa que hubiera tenido pérdidas.



**Rafak ondo ezagutzen du Latz kooperatibaren sorrera eta bilakaera. Sektoreak bizi izan dituen zailtasunak eta momentuan bizi duena aipatzen digu.**

**“Gazteek ez dute kooperatibismoa beretzat hartzen”**

## PERSONAIA

**Rafa Goenaga**  
**LATZeko bazkidea**

### **Latz kooperatibako sortzaileetarikoa izan zinen, ezta?**

Bai, kooperatiba sortzeko proiektua garatzen 1978-79an hasi ginen eta produkzioa 1981ean hasi genuen.

### **Zein da zure lana?**

Hasieran produkzioan egin nuen lan, kontrola eramaten eta gero kalitatea zaintzen ere ibili nintzen. Gaur egun, ostera, tailerreko enkargatua naiz.

### **Beteranoena zara?**

Bai, baina badira beste 6-8 sortzaile ere lanean oraindik. 40 lagun inguru hasi ginen Latzen sorreran eta gehienak jadanik jubilatuta egin dira.

### **Asko aldatu da ordutik kooperatiba?**

Izugarri aldatu da. Hasieran gure helburua broka edo barautsak egitea zen, serie handiak egitea; baina denborarekin konturatu ginen erreminta orokorra edozein lekutan egin daitekeela eta edozein preziotan gainera. Hau da, arlo honetan lehiakor izatean oso zaila dela ikusi genuen. Horregatik, erreminta berezia produzitzen espezializatu ginen.

### **Zertan datza aldaketa hori?**

Batez ere erremintak egiteko erabiltzen den materialean. Lehen altzairuzko erremintak egiten genituen soilik, baina

gaur egun metal gogorra erabiltzea da joera, produkzio prozesua laburtuz. Beraz, merkatuaren eboluzioa ikusirik, gure enpresa ere gaurkotu egin dela esan dezakegu.

### **Aurrerantzean, zer aldatu edo hobetu beharko luke kooperatibak?**

Beharbada arintasun edo bizkortasun puntu bat falta zaigu.

### **Eta zer ez luke inoiz aldatu beharko?**

Identitatea eta horixe transmititzeko ahaleginak indartu beharko genituzke aurrerantzean, gazteei batez ere.

### **Zer sumatzen duzu, bada, gazteen artean?**

Aipatutako identitateari dagokionez, eta kooperatibismoari dagokionez batez ere, gaurko gazteek ez dute beretzat hartzen. Guk kooperatiba bat sortzeko apustua egin genuen; gaurko gazteei, ordea, berdin zaie kooperatiban edo beste edozein enpresatan lan egitea.

### **Eta zer egin daiteke identitatearen trasmisioa indartzeko?**

Zerbait egitekotan, orokortasunean egin beharko litzatekeela uste dut, bakoitza bere aldetik joanda baino gehiago aurreratuko genuke eta. Gure kasuan,

gainera, kooperatiba txikia izanik, errekurso gutxi dugu.

### **2002ko ekitaldian krisia aipatu da behin baino gehiagotan. Izan du eraginik Latzen?**

Beno, 2001 eta 2002ko ekitaldiak ez dira emankorrenak izan Latzen. Prebisioek horrela erakusten zuten eta nahiz eta azken sei hilabetetarako gorakada igarri, Latzen eskaerak ez dira espero bezala igo. Beraz, 2003ko ekitaldiari begira gaude, ea egoera hobetzen den!

### **Nolako etorkizuna ikusten diozu Latz kooperatibari?**

Positiboa izango dela pentsatu behar dugu. Makinak berritzeko inbertsio nahiko gogorra egin dugu eta horrek eskaera berriak ekarriko dizkigula espero dugu.

### **Zeintzuk dira zure zaletasunak?**

Mendian ibiltzea batez ere. Musika entzutea ere gustatzen zait.

### **Eta etorkizunerako zure proiektuak?**

Lanean jarraitzea.

### **Zer eskatzen diozu 2003 urteari?**

Personalki, osasuna eskatzen diot. Eta enpresarentzat eskaeren kartera ona izatea.