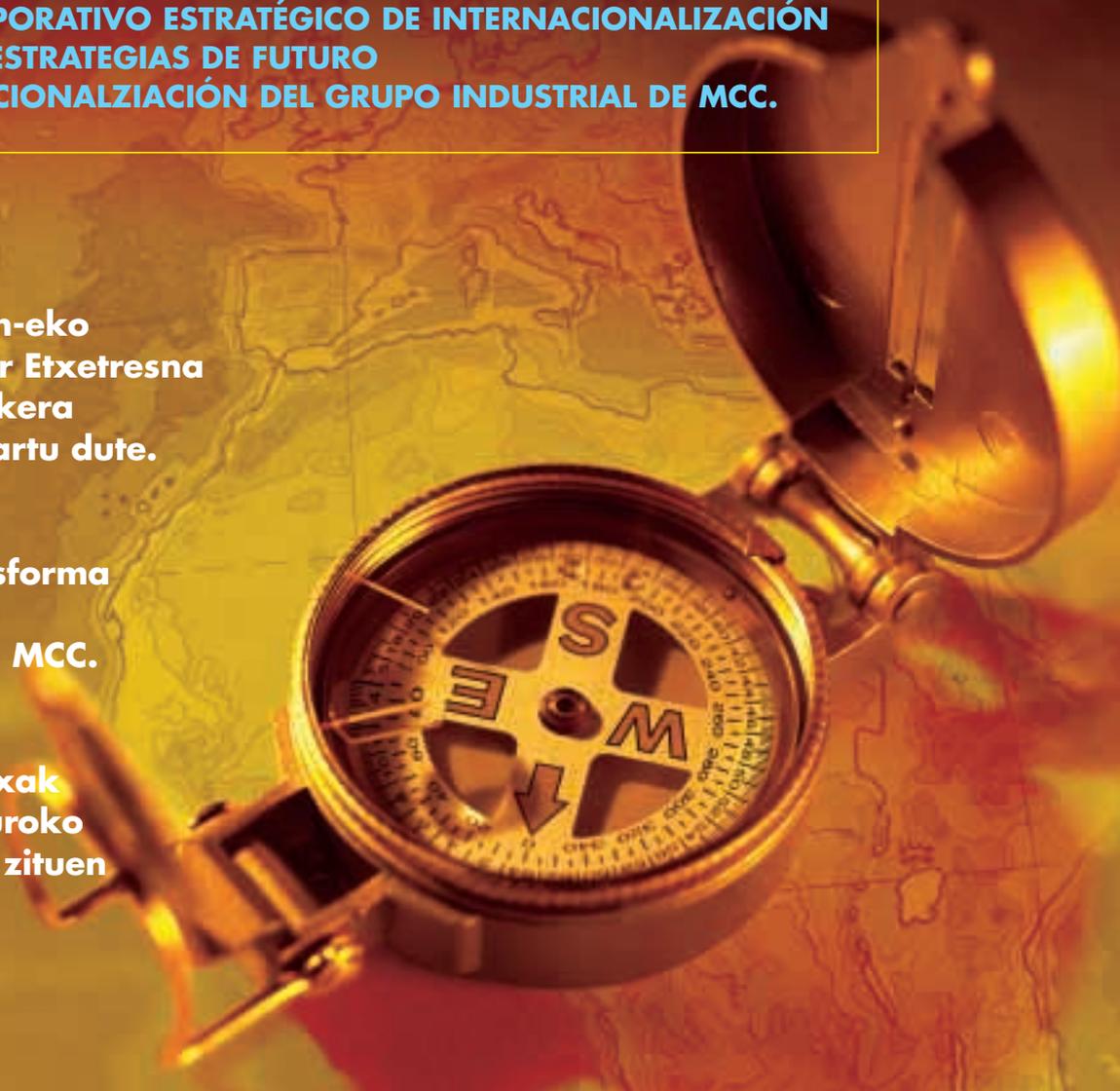


## Visto bueno al MECI 2004-2008

EL MARCO CORPORATIVO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN ESTABLECE LAS ESTRATEGIAS DE FUTURO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO INDUSTRIAL DE MCC.

- Geyser Gastech-eko langileek Fagor Etxetresna elektrikoen aukera sozietarioa onartu dute.
- Becker se transforma en cooperativa y se integra en MCC.
- Euskadiko Kutxak 103,5 milioi euroko irabaziak izan zituen 2003an.



## En portada

MCC ha aprobado el Marco Estratégico Corporativo Internacional 2004-2008, un documento que perfila el marco internacional para el Grupo Industrial en ese periodo.

Se estima que en 2008 las ventas internacionales supondrán el 60% del total industrial; la producción exterior duplicará la actual, con más de 55 implantaciones exteriores; y las compras internacionales se situarán en torno al 45%.



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),**  
Aita José Mª  
Arizmendiarrietak  
1960.eko irailean  
sortutako aldizkaria

## 4 Geyser Gastech-eko zuzeneko langileek bazkideak izatera pasatu dira.

Kontratu mugagabea duten 104 zuzeneko langileetatik 101 Fagorren proposamena onartu eta kooperatibako bazkide bilakatuko dira.



## 20 MCC y la excelencia empresarial

Las empresas de MCC constituyen una importante referencia en el fomento de la Excelencia Empresarial en Euskadi y en el conjunto del Estado.



## 9 Caja Laboral: 103,5 millones de euros de beneficios en 2003



Mejora sus resultados del año pasado un 3,5% como consecuencia de su elevada actividad comercial y del mejor comportamiento de los mercados bursátiles

## 30

### Euskal Kultura

#### Pello Irazu

Euskal arte garaikidearen erakusle nagusietakoa da artista andoaindarra. Bere obraren zati bat Artiumen ikus daiteke orain.



### ARGITARATZAILEA

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

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.  
jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

#### Lehendakaria:

Juan Mª Otaegi.

#### Kideak:

José Antonio Ajuria.  
Espe Arregi.  
Juan Cid.  
Jesús Ginto.  
Txema Gisasola.  
José Mª Larramendi.  
José Mª Larrañaga.  
Carlos Sarabia.  
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.

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoan inprimaten da.

## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 14 En portada
- 20 Begi-Belarri
- 22 Aula cooperativa
- 24 Colaboraciones
- 26 Antzinakoak
- 28 3ª edad

- 29 Viajes
- 30 Euskal kultura
- 32 Libros
- 33 Hirugarren mundua
- 34 Zure hitza
- 35 MCC en la prensa
- 36 Pertsonaia

# Nuevos desafíos internacionales

**D**urante los últimos años, asistimos a procesos de reorganización de los sistemas productivos a escala mundial. Surgen nuevos espacios competitivos, se incorporan otros países como competidores potenciales o como mercados promisorios, provocando alteraciones de gran magnitud difíciles de atisbar hace tan sólo unos años. Esta dinámica no tiene una velocidad constante, se acelera o frena al son de las cambiantes coyunturas, pero siempre avanzando hacia una mayor internacionalización; se reducen las distancias y se amplía la lista de países, por muy alejadas que estén, que pueden afectar el desarrollo de nuestras actividades.

Este hecho objetivo de hoy ya se intuía en la Corporación en sus primeros años de andadura, razón por la cual se impulsó la realización de la Planificación de la Internacionalización. Durante la última década algunos negocios han avanzado considerablemente mediante el despliegue de sus facilidades productivas en el mundo y el conjunto de MCC concluye el año 2003 con 38 plantas en el exterior y unas ventas internacionales de las cooperativas industriales del 50%.

En este nuevo ejercicio 2004 estamos comprometidos a debatir y conformar la Planificación Estratégica 2005-2008, cuya elaboración se está iniciando. Y como en otras ocasiones, se ha estimado conveniente aportar una reflexión sobre la internacionalización, ya que la generalidad de las actividades estarán afectadas por este fenómeno.

El trabajo realizado ha tenido dos matices importantes que reflejan la creciente madurez y sensibilización de las empresas en el campo de la internacionalización. El primero es que se ha cambiado su denominación. Se le ha designado MECI 2004-2008 (Marco Estratégico Corporativo Internacional). La palabra clave es "Marco", en contraste con el anterior "Plan". Se trata de reflejar que el documento pretende establecer el campo de juego, los aspectos más relevantes a considerar, las preocupaciones y oportunidades a tratar y desarrollar, además de ofrecer un conjunto de posibles estrategias y acciones a emprender. Todo ello, desde una visión general. El segundo es que su elaboración ha sido particularmente participativa: más de 40 directivos de cooperativas con realidades en el ámbito internacional han aportado sus impresiones y fijado las grandes líneas de actuación corporativas.

Recogidas las más recientes experiencias, examinadas las oportunidades y analizados los crecientes impactos de la competencia, se ha apostado por un escenario futuro ambicioso pero alcanzable. En esa proyección hasta el año 2008 adquieren un protagonismo singular el acceso a áreas de mercado poco tocadas hasta el momento, la mayor amplitud y cantidad de las implantaciones exteriores, el

aumento del comercio internacional, -en particular, de las compras-, y la mayor proporción entre nuestros trabajadores de personas de otros países. Tendencias ya manifestadas en la actualidad, pero que en el próximo periodo van a acelerarse e intensificarse.

Responder al futuro siempre crea tensiones, necesidades de cambio y, consiguientemente, la adecuación de las formas de actuar y de las capacidades. El MECI aborda estos temas desde el respeto a los principios y valores, tratando de hacer evolucionar la realidad y conseguir que MCC se vea reforzada en su capacidad de desarrollo.

Con este objetivo, se han identificado los "ejes de cambio". Esta es una de las aportaciones más importantes del MECI que consiste en seleccionar aquellas actividades o áreas de trabajo que es preciso abordar con decisión para alcanzar el escenario 2008.

En el corto plazo, en muchas de estas actuaciones se pueden denotar ciertas dosis de contradicción: por ejemplo, ¿cómo crecer en otras áreas, compartir diferentes culturas y preservar nuestro principios? ¿Cómo desarrollar nuevas fuentes de suministros y crecer en los puestos de trabajo entre nosotros? La internacionalización nos presiona, no para modificar la dirección hacia la que hemos de caminar, sino sobre todo, para acelerar el paso y constituirnos en actores del proceso de cambio. Por ejemplo, acorta la vida de los productos, limita la supervivencia de los productos tradicionales y acelera sustancialmente los procesos de innovación y la concentración en los pasos de la cadena de valor productivos que aportan mayor valor añadido.

Durante las últimas dos décadas hemos sido testigos de grandes transformaciones de importantes empresas, de no grandes países como los escandinavos, que han sido capaces de hacer evolucionar sus empresas de perfil productivo y local hacia empresas de relieve internacional y de tecnologías de gran proyección futura.

En MCC tenemos nuestras propias especificidades, a veces consideradas limitativas para el desarrollo internacional. Sin embargo, somos capaces de adoptar grandes compromisos comunes que pueden llevarnos a obtener enormes resultados. El MECI es una aportación en la búsqueda de la creación de este sentido compartido que nos anime a asumir con ilusión estos desafíos.

A continuación, queda el trabajo de interiorizar en cada cooperativa todas estas reflexiones, adaptarlas a cada una de las realidades y formular el plan estratégico que nos lleve a dar una respuesta a las inquietudes y ayude a crear un nuevo planteamiento de desarrollo. El proceso de trabajo ensayado en el MECI va a ser una buena referencia, por el propio procedimiento y por el conjunto de ideas y planteamientos que emanan del mismo.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

## Fagor Electrodomésticos emite aportaciones financieras por valor de 30 millones de euros

EL INTERÉS SERÁ DEL 7% HASTA JUNIO DE 2004 Y DEL EURIBOR+3,5% A PARTIR DE ESA FECHA.

**E**l pasado 19 de enero Fagor Electrodomésticos ha lanzado una emisión de Aportaciones Financieras Subordinadas por valor de 30 millones de euros, ampliable hasta 60 millones, con el objetivo de reforzar su estructura financiera y captar nuevos recursos propios que le permitan acometer las inversiones previstas en su Plan Estratégico, tales como las nuevas plataformas de lavadoras y hornos, así como diversos proyectos destinados a mejorar el servicio que presta la empresa a sus clientes a través de Internet.



Estas Aportaciones tienen un valor nominal de 25 euros siendo la suscripción mínima de 900 euros (36 Aportaciones). La rentabilidad inicial, hasta el 30 de junio de 2004, se ha fijado en el 7%. A partir de dicha fecha el interés se determinará sumando un 3,5% al índice Euribor.

Las solicitudes para la suscripción de esta emisión de Aportaciones de Fagor pueden presentarse en el Banco Santander Central Hispano, Caja Laboral Popular, Banco de Vasconia y La Caixa.

De acuerdo con la legislación vigente, los socios y trabajadores de Fagor Electrodomésticos tienen preferencia a la hora de suscribir las Aportaciones Financieras Subordinadas. Para ello, se ha reservado un 50% de la emisión inicial o ampliada (30 ó 60 millones de euros) para dicho colectivo y un 10% para los socios y trabajadores de Edesa, mientras que el 40% restante se destina a cubrir la demanda del resto de los inversores.

Para facilitar a los potenciales inversores toda la información sobre esta emisión de Aportaciones Financieras Subordinadas Fagor Electrodomésticos ha habilitado el teléfono gratuito 901 022 023.

Por último, cabe señalar que según fuentes de la cooperativa, las aportaciones han tenido una muy buena acogida en el mercado, aunque no precisaron la cifra alcanzada a esa fecha.

## Geyser Gastech-eko langileek Fagor Etxetresna Elektrikoen aukera sozietarioa onartu dute

KONTRATU MUGAGABEA DUTEN 104 ZUZENEO LANGILEETATIK 101 FAGORREN PROPOSAMENA ONARTU ETA KOOPERATIBAKO BAZKIDE BILAKATUKO DIRA.

**G**eyser Gastech-eko 101 zuzeneko langile, guztiak kontratu mugagabea dutela, Fagor Etxetresna Elektrikoetako bazkide izango dira, Fagorrek kooperatibizatzeko aurkeztutako eskaintza onartu eta gero. Horrenbestez, aipatu langileek egindako eta Fagorreko Kontseilu Sozialak babestutako eskaera bat asetzen da, izan ere, ia proiektuaren hasieratik bertatik, langileek bazkide bihurtzeko nahia zuten, Geyser Gastech-eko zuzeneko langile guztien lan baldintzak berdintzeko helburuarekin.



Horri dagokionez, aipa daiteke Geyser Gastech-ek Fagorreko 151 bazkide eta kontratu mugagabea zuten 104 pertsona enplegatzen zituela zerbitzu eginkizunetan, guztiak ere zuzeneko langileak, baina horiek guztiak proiektuaren hasieratik lan baldintza desberdinetan aritu direla. Pauso honen bidez Geyser Gastech-eko zuzeneko langileen lan baldintzak berdintzea lortzen da eta, aldi berean, Fagor Etxetresna Elektrikoetako enplegu kooperatiboen kopurua hazi egiten da.

Geyser Gastech enpresa mistoa da, Fagor Etxetresna Elektrikoek eta Vaillant alemaniar enpresak %50eko partaidetzarekin osatua; 1997an ekin zion bere jarduerari, bi marken berogailuak eginez. Proiektuaren bilakaera oso positiboa izaten ari da, eta 2003an 52 milioi euroko salmentak izan zituen, 380 pertsonari eman zien enplegua eta Fagorrentzat eta Vaillantentzat 600.000 berogailu ekoiztu zituen. Bere produkzioaren %60 esportatu egiten da, eta %40 Estatuan saltzen da, Fagorrek bertan %25 baino merkatu kuota handiago duelarik.

## Fagor Electrodomésticos invierte 4,6 millones de euros en la planta de Polonia

PRODUCIRÁ COCINAS, HORNOS, ENCIMERAS DE GAS, FRIGORÍFICOS Y LAVADORAS.

**F**agor Electrodomésticos ha invertido 4,6 millones de euros en su planta de Wrozamet (Polonia) para poner en marcha tres nuevas líneas de producción de lavadoras, frigoríficos y encimeras de gas. Con esta nueva inversión, Fagor pretende consolidar su posición de liderazgo en los mercados del centro y del este de Europa.

Con una inversión de 1 millón de euros, la línea de montaje de lavadoras de Wrozamet, que ya se encuentra plenamente operativa, tiene una capacidad de producción de 140.000 aparatos al año y fabrica el 100% de las lavadoras Fagor destinadas al mercado polaco.

En la nueva línea se producen 9 modelos de lavadoras de carga frontal con las marcas Fagor y Mastercook, por lo que el suministro a los mercados centroeuropeos de otros modelos del catálogo de Fagor se seguirá realizando desde su planta matriz.

Por otro lado, y con el fin de producir algo más de 150.000 encimeras de gas al año, Fagor ha invertido 1,2 millones de



euros en la planta de Wrozamet. La nueva línea de fabricación de encimeras inició la actividad a finales de noviembre en periodo de pruebas y se espera que a lo largo de este mes de enero de 2004 comience la fabricación en serie. En esta línea trabajarán alrededor de 50 personas.

En cuanto a la tercera de las actuaciones en la citada planta, la destinada a la nueva línea de fabricación de frigoríficos que estará plenamente operativa en abril de 2004, la inversión requerida ha sido de 2,4 millones de euros y se espera que en ese ejercicio produzca alrededor de 134.000 aparatos. La capacidad de producción de la línea es de 160.000 frigoríficos anuales y su plantilla inicial será de 55 personas.

La planta de Wrozamet fue adquirida por Fagor en 1999 y hasta ahora únicamente fabricaba productos de cocción, concretamente hornos y cocinas independientes.

## Fagor Arrasate instala una línea de corte longitudinal en Holanda

PARA LA EMPRESA DINGEMANS, UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES DE EUROPA EN SU SECTOR. SE DEDICA A LA FABRICACIÓN DE COMPONENTES METÁLICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN.

**F**agor Arrasate acaba de instalar una nueva línea de corte longitudinal en Holanda, en concreto en la firma Dingemans, dedicada a la fabricación de componentes metálicos para la construcción. Dingemans es una de las compañías más importantes de Europa en su sector.

La línea de corte longitudinal procesará acero laminado en frío en anchos de hasta 1600 mm y espesores de hasta 3 mm. El peso máximo de las bobinas es de 25.000 Kg. y la velocidad es de 250 m/min. Es capaz de procesar acero de límite elástico elevado.

La línea está compuesta por un almacén móvil con capacidad para dos bobinas, un carro de carga, un desenrollador controlado por motor eléctrico, alimentación automática de bobinas, una pala de alimentación automática, rodillos alimentadores, una cizalla circular de alta capacidad capaz de cortar 30 tiras, tensor móvil de triple efecto, un enrollador con tercer apoyo, carro de descarga con sistema piano y torreta final. Existe un sistema de cambio rápido de utillaje en la



cizalla circular que permite realizar el cambio de cuchillas en unos 4 minutos. Adicionalmente existen sistemas de cambio rápido de los ejes separadores en el tensor y el enrollador.

Toda la línea está controlada desde un ordenador central situado sobre un podio desde el que un solo operario puede manejarla completamente. Dispone de diagnóstico de fallos integrado.

## Rochman se adjudica el sistema de inspección de equipajes del aeropuerto de Bilbao

EN COLABORACIÓN CON LAS EMPRESAS FABRICOM Y CRESPO Y BLASCO, INSTALARÁ EN SIETE MESES UN NOVEDOSO SISTEMA DE INSPECCIÓN DE EQUIPAJES.

El pasado 26 de noviembre la U. T. E. (Unión Temporal de Empresas) formada por ROCHMAN S. Coop, FABRICOM, Y CRESPO Y BLASCO, resultó la adjudicataria del concurso convocado por Aena para el suministro e instalación del Sistema de Inspección de Equipajes de bodega del Aeropuerto de Bilbao. El importe de la adjudicación ha sido de 1.12 millones de euros con un plazo de ejecución de siete meses.

El objeto de este expediente es dotar a la nueva terminal de la Paloma, de un sistema de inspección de equipajes basado en un proceso multi-nivel, en el que su objetivo principal es que todos los equipajes sean procesados para conseguir una seguridad del 100 % optimizando al máximo la utilización de cada nivel.

El número de niveles de inspección son cinco, con un protocolo de actuación típico. Los equipajes que no son aprobados en un determinado nivel pasan al siguiente donde son sometidos a una inspección adicional. Esto es posible gracias a que en todo momento se efectúa un seguimiento del equipaje, o lo que es lo mismo, el equipaje está identificado y localizado en el sistema.



### El proyecto

El alcance del suministro, además de abarcar todos los equipos electromecánicos y el software que hacen posible este sistema, incluye el mantenimiento de la instalación durante un año una vez finalizada la obra.

Esta adjudicación afecta a la División de Manutención de Rochman, que de esta manera comienza a recoger los frutos de una apuesta iniciada el 18 de abril del pasado año

con la firma de un acuerdo de colaboración con la empresa belga Fabricom Airport Systems mediante el cual le permitía ofrecer un sistema integral de manutención en el sector aeroportuario.

Por último, cabe reseñar que esta actuación se encuadra dentro del marco del Plan de Integración de la inspección en los sistemas de Tratamiento de equipajes que Aena está llevando a cabo en todos los Aeropuertos de la red estatal, con el fin de adecuarlos a la nueva normativa de seguridad de la CEAC surgida a raíz de los atentados del 11 de setiembre.

## LKS Ingeniería dirige las obras del parque tecnológico de Oñati

TAMBIÉN PROYECTA Y DIRIGE EL NUEVO EDIFICIO DE ULMA HANDLING SYSTEM UBICADO EN ESTE ESPACIO

LKS INGENIERÍA ha iniciado el proyecto de urbanización y la dirección de obra del nuevo parque tecnológico que se ubicará en la zona de Urrutxu de Oñati. La cooperativa también se encargará de dirigir la urbanización de toda la zona y de diseñar la primera de las plantas de este espacio, en la que se instalará Ulma Handling Systems, que contará con 6.000 metros cuadrados.

Las obras, que comenzaron a principios del pasado mes de diciembre, se prolongarán entre ocho y doce meses, por lo que se prevé que concluyan a finales del presente año. La inversión prevista para la urbanización de este nuevo espacio es de 4,2 millones de euros.

### Ciudad universitaria y tecnológica

El parque tecnológico surge de la colaboración entre Ulma y el Ayuntamiento de Oñati; ambas entidades han creado la sociedad Outhsa (Oñati Unibertsitate eta Teknologi Hiria S. A.) para impulsar esta zona que se destinará al sector tecnológico y a unidades de I+D.

Este proyecto forma parte de un plan más complejo, ya que Outhsa, también quiere crear una ciudad universitaria y



Infografía de la nueva planta de Ulma Handling Systems

tecnológica que acoja distintos espacios. Todavía no se ha establecido una fecha para que el futuro parque tecnológico comience a funcionar

El Grupo LKS Ingeniería, empresa de servicios especializada en la gestión integral de proyectos y obras, cuenta con una plantilla de 305 personas, y ha culminado el ejercicio 2003 con una cifra de facturación de 21,7 millones de euros. Mantiene oficinas en Mondragón, San Sebastián, Vitoria, Bilbao, Madrid, Pamplona, Logroño, Santiago de Compostela y Granada.

## Mondragón Sistemas realiza implantaciones del sistema de gestión de mantenimiento "Máximo"

INSTALA EN PAPELERA DE ZICUÑAGA LA GESTIÓN DE ALMACÉN DE REPUESTOS DE MANTENIMIENTO.

**M**ondragón Sistemas ha implantado en Papelera Zicuñaga de Hernani (Gipuzkoa) el paquete de gestión de mantenimiento asistido por ordenador y gestión de activos "Máximo" de MRO, tras haber llegado a un acuerdo para su integración con MRO España.

En una primera fase se ha puesto en marcha la gestión de repuestos de mantenimiento y está previsto, en un segundo periodo, implantar la gestión de proyectos como pedidos, seguimiento de las dedicaciones de horas y gastos de los proveedores etc.

La gestión de mantenimiento "Máximo" consiste en un sistema modular



de gestión de activos con módulos de mantenimiento preventivo y correctivo y gestión de repuestos, que permite una implantación por fases.

El sistema es compatible con la captura de datos "Tracelia" propia de Mondragón Sistemas por lo que queda preparado para realizar la gestión global de la planta.

Mondragón Sistemas refuerza así su apuesta por la gestión de planta donde integra sus propios productos con otros líderes de mercado en: captura de datos, seguimiento de producción, trazabilidad, secuenciación de producción, gestión de mantenimiento y control físico de almacén.

## FAGOR ALTZARIAK KOOPERATIBAK "ALTZARIEN NEGOZIOKO HIZTEGIA" KALERATU DU

Fagor Altzariak kooperatibak euskararen erabilera bultzatzeko "Altzarien negozioko hiztegia" argitaratu berri du. Izan ere, kooperatiba honetan euskara asko egiten den arren, askotan ez da ezagutzen euskarazko hitz egokia eta gaztelaniazkoa erabiltzera jotzen da.

Kooperatibako euskara batzordeak bultzatu duen hiztegi honetan 500 hitz jasotzen dira alfabetikoki ordenatuta.

Formato erabilgarria eta diseinu erraza eskaintzen du altzari lantegi batek egin duen lehendabiziko gaztelania-euskara hiztegiak.



## El Grupo Maier desinvierte en Brasil

REORIENTA SU POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN HACIA EL ESTE DE EUROPA

**L**a cooperativa Maier ha decidido vender su planta productiva en Brasil a la Corporación CIE Automotiva. Esta desinversión del Grupo Maier se enmarca en una revisión de su política de Internacionalización, que con la ampliación de la Comunidad Europea hacia el Este de Europa, se orienta prioritariamente hacia la expansión de sus clientes en esa zona, así como hacia el emergente mercado asiático.

El Grupo Maier, empresa de primer rango europeo en el diseño y fabricación de piezas plásticas funcionales y decoradas para los sectores del Automóvil y Telefonía, emplea a más de

2.000 trabajadores y tiene su sede central en Gernika.

Entre sus clientes se encuentran los principales fabricantes de automóviles y cuenta con 5 plantas productivas ubicadas, 2 de ellas en el Reino Unido, además de las de Navarra, Galicia, y de la central en Gernika.

La facturación global del Grupo Maier en el año 2003 ascendió a 206 millones de euros (con un crecimiento del 22% sobre el 2002), de los que el 62% correspondieron a ventas internacionales.

## Becker se transforma en cooperativa y se integra en MCC

UBICADA EN ALEGIA (GIPUZKOA) SE DEDICA A LA FABRICACIÓN DE CONDUCTORES ELÉCTRICOS DE COBRE Y ALUMINIO.



La Comisión Permanente del Congreso ha aprobado recientemente la incorporación a MCC de la cooperativa Becker, ubicada en Alegia (Gipuzkoa) y dedicada a la fabricación de conductores eléctricos de cobre y aluminio. De esta manera, se pone fin a una larga lista de contactos iniciados en 1994 y promovidos por la cooperativa Ederfil para analizar las posibilidades de colaboración entre ambas empresas.

Becker inició su actividad en 1945 en Tolosa, centrada en la fabricación y venta de conductores eléctricos. En 1975 logró superar una dura crisis de la que surgió el germen de lo que hoy es Ederfil, ya que varios empleados de Becker dejaron la empresa para constituir en Legorreta la cooperativa Ederfil e iniciar una

nueva actividad. A inicios de 2003 la empresa atravesaba un momento especialmente delicado que ponía en riesgo los puestos de trabajo de la sociedad, y fue entonces cuando los accionistas acudieron a Ederfil para analizar posibles vías de solución. Ederfil diseñó un plan de relanzamiento de la empresa que pasaba por su cooperativización, hecho que se produjo a mediados del pasado año.

Desde un punto de vista empresarial, tras esta operación, el conjunto Ederfil-Becker inicia un proyecto empresarial compartido que proporciona a ambas cooperativas un dimensionamiento empresarial más acorde a las características del sector y una ampliación de sus catálogos de productos y mercados.

### Empleo cooperativo

Pero al margen de la trascendencia empresarial de la operación, el aspecto más importante de esta cooperativización es que permite la consolidación de un importante número de puestos de trabajo. Además, estos empleos serán en régimen cooperativo y para su consolidación han contado con el apoyo de Ederfil y de la Sociedad de Promoción de Empresas de la Corporación, MCC Inversiones, amén del propio esfuerzo de los trabajadores de Becker.

Por último, cabe reseñar que la nueva cooperativa Becker emplea a 55 trabajadores, 47 de ellos socios, y prevé unas ventas próximas a los 20 millones de euros en 2004.

## RECONOCIMIENTO DE FAGOR EDERLAN A SUS SEIS SOCIOS FUNDADORES EN ACTIVO

Los seis socios fundadores de Fagor Ederlan todavía en activo recibieron el pasado mes de diciembre un reconocimiento institucional por parte de la cooperativa. El acto, enmarcado en los eventos conmemorativos del 40 aniversario de Fagor Ederlan, pretendía reconocer la labor de estas personas, que junto a otras 54 se constituyeron como socios fundadores de Comet S. Coop. el 1 de julio de 1963, pasando posteriormente a denominarse Ederlan. En la foto, de izquierda a derecha, Leandro Hernández, Jesús Mari Izaguirre, Juan José Ansoategi –presidente de Fagor Ederlan–, José Mari Arkauz, Rafael Muñoz, Marcelino Arenaza y Enrique Pérez de Eulate. Zorionak bada guztioi!



## Euskadiko Kutxak

# 103,5 milioi euroko irabaziak izan zituen 2003an

BURSA-MERKATUEN BILAKAERA BAIKORRAK ETA MERKATARITZA LANAK ERAGIN DU IRABAZIEN %3,5EKO HAZKUNDEA IAZKOAREN ALDEAN.

**2**003ko urtean Euskadiko Kutxaren zerga-aurreko emaitzak 116,6 milioi eurokoak (19.440 Mpta.) izan dira, aurreko ekitaldikoak baino %8,7 handiagoak. Zergen ostekoak, berriz, 103,5 milioi eurokoak izan dira.

Emaitzen hazkunde hori, egindako merkataritza-lan handiari eta burtsa-merkatuen portaera hobeari esker lortu da. Kapital-merkatuek 9 milioi eurotik gorako gainbalioa ekarri dute eta ohiko banku-negozioak ere hazkunde nabarmenak izan ditu, errentagarritasuna %2,9 hobetzearen ondorioz, nahiz eta 2003ko interes-tasa ezin txikiagoek izugarriko presioa sortu duten marjinetan.

### Negoziari buruzko datuak

Banku-negoziaren etengabeko hazkunde batez ere etxebizitza erosteko hipoteka-maileguetan gertatu da: 4.646 milioi euroko saldora heldu dira (773.000 Mpta. baino gehiago) eta horrek esan nahi du %22,5 handiagoak izan direla. Kontsumorako maileguez ere nabarmen egin dute gora, hain zuzen, %14,1. Enpresak finantzatzera bideratutako ez beste horrenbeste esan behar da, %12,1 handitu baitira. Beraz, bezero diren Enpresa Txiki eta Ertainek inbertsio handiak egiten jarraitzen dute. Aurrezki bereganatzeko zereginean, bitartekotuturiko inoren baliabideak %9 handiagoak izan dira, hain zuzen, 9.265 milioi eurokoak (1,5 bilioi baino gehiago lehengo pezetatan).

Urte honetan badago beste datu garrantzitsu bat: telefono bidezko bankua edo Internet bidezkoa erabiltzen dutenak gero eta gehiago dira, zehazki, 116.000 baino gehiago, hau da, bezero-kopuru osoaren %11,2, Espainiako merkatuan zifrarik handienetakoa da.

Bestalde, aipatu behar da urtean zehar sendotu egin dela Gaztela-Leon eta Aragoi-Errioxan Euskadiko Kutxak duen presentzia, 15 sukurtsal berri irekitzearen bidez. Horrela bada, orain Komunitate horietan guztira 93 sukurtsal ditu eta Sarea 336k osatzen dute.



**103,5 millones de euros de beneficios, un 3,5% más que en 2002**

Los resultados de Caja Laboral en 2003 después de impuestos ascendieron a 103,5 millones de euros, cifra un 3,5% superior a la alcanzada el año precedente. Este incremento de los resultados es consecuencia del mantenimiento de una elevada actividad comercial, y del mejor comportamiento de los mercados bursátiles, variable esta última que ha aportado una plusvalía de algo más de 9 millones de euros.

En cuanto a su red de expansión, durante el año se ha consolidado la presencia en Castilla-León y Aragón-La Rioja, con la apertura de 15 nuevas oficinas, sumando 93 las sucursales ubicadas en estas Comunidades, de un total de 336 que componen la Red.

### SEGUROS LAGUN ARO RECIBE LA Q DE PLATA A LA CALIDAD DE GESTION

Seguros Lagun Aro recibió el pasado mes de diciembre la "Q de plata", el reconocimiento a la calidad de gestión concedido por el Gobierno Vasco a través de Euskalit, la Fundación Vasca para la Calidad. La ceremonia de entrega de estos reconocimientos a la excelencia en la gestión tuvo lugar el pasado 11 de diciembre en un acto presidido por el lehendakari Ibarretxe. Seguros LAGUN ARO ha sido la primera compañía de seguros en obtener la Q de plata, tras ser evaluada por el Club de Evaluadores de este organismo y superar los 400 puntos según el Modelo Europeo de Excelencia EFQM. Zorionak langile guztiei!



## Fundación Grupo Eroski gana el IV premio Ecovidrio

EN RECONOCIMIENTO A LA MEJOR INFORMACIÓN SOBRE RECICLAJE Y MEDIO AMBIENTE EN INTERNET.

**F**undación Grupo Eroski, con el diario del consumidor Consumer.es, ha ganado el IV Premio Ecovidrio a la mejor información sobre reciclaje y medioambiente en la categoría de medios *on line*. Otros galardonados han sido 'Efe ciencia' en la categoría prensa escrita y 'Madrid Directo', en televisión.

Ecovidrio es una sociedad sin ánimo de lucro creada para gestionar la recogida selectiva y el reciclado de los residuos de envases de vidrio en España. Entre sus cometidos destaca el de concienciar a la sociedad sobre la importancia de la conservación del medio ambiente y el reciclado.

Fundación Grupo Eroski edita Consumer.es, que ofrece cada día noticias medioambientales y amplía esta información con una Escuela del consumidor sobre reciclaje, una Guía Práctica sobre parques naturales de España, así como otros informes.

### Grupo Eroski: empresa solidaria

El Grupo Eroski ha renovado por tercer año consecutivo el reconocimiento de empresa española financiadora de proyectos sociales, según el ránking elaborado por Fundación Empresa y Sociedad. Por su parte, MRW, Telefónica e Iberia lideran la lista de empresas mejor percibidas por su acción social.

Grupo Eroski es la primera empresa española de distribución alimentaria con certificación SA 8000, auditado por Bureau Veritas Quality International, con compromisos con la responsabilidad social y el respeto a los derechos humanos en relación con los consumidores, los trabajadores, los proveedores, y la sociedad en general.

Fundación Grupo Eroski lleva a cabo un amplio programa de información al consumidor, actividades a favor del medio ambiente e iniciativas de solidaridad, a los que destina el 10% de todos los beneficios de su actividad empresarial.

Entre los aspectos más sobresalientes dentro del programa de seguimiento de las iniciativas puestas en marcha, el Grupo Eroski destaca por el apoyo y financiación de proyectos sociales, siendo igualmente notables los aspectos relativos a su acción social en colaboración con los trabajadores y su apoyo al empleo de personas desfavorecidas.

## Campaña solidaria con Irán

GRUPO EROSKI Y CRUZ ROJA ENTREGARÁN A LOS IRANÍES 5.000 DEPÓSITOS DE AGUA Y 3.200 KITS DE MANTAS.

**F**undación Grupo Eroski y Cruz Roja han puesto en marcha una campaña solidaria para ayudar a los afectados por el terremoto de Irán. Esta campaña promoverá la recaudación de 30.000 euros entre los consumidores, quienes podrán adquirir calendarios de bolsillo al precio de 1 euro en las cajas de los establecimientos.

Fundación Grupo Eroski entregará directamente la ayuda económica recaudada a la organización humanitaria para enviar 5.000 depósitos de agua con una capacidad de 15 litros cada uno, y que reúnen las características necesarias para el transporte, almacenamiento y distribución de agua. También se enviarán 3.200 kits de mantas a Irán.

### Catástrofe en Irán

Irán sufrió el pasado 26 de diciembre el peor terremoto de las últimas dos décadas. Las víctimas mortales, aún sin confirmar, se cifran ya en cerca de 50.000 personas, mientras que los heridos superan dicha cifra y millares de personas han quedado sin hogar. El número de familias afectadas supera las 40.000.

El 75% de los edificios de la ciudad de Bam, han quedado totalmente derruidos, puesto que la mayoría eran construcciones de adobe y ladrillo.

Los sistemas de comunicación, eléctricos y de abastecimiento de agua, han quedado prácticamente inservibles. Los dos hospitales del distrito se hundieron, sepultando a la mayoría del personal que se encontraba en su interior. El Gobierno de la República Islámica de Irán y la Media Luna Roja Iraní, desbordados por la magnitud del desastre, han solicitado ayuda internacional para poder atender las necesidades más urgentes de la población afectada.

Todos aquellos que deseen obtener información o colaborar con el operativo de Cruz Roja realizando un donativo pueden hacerlo llamando al teléfono 902 22 22 92.



## Lea Artibai ha formado a más de 2.000 alumnos en 2003

SUPERÓ LAS 10.000 HORAS DE PREPARACIÓN PROFESIONAL DIRIGIDA A TRABAJADORES Y DESEMPLEADOS.



Lea Artibai Ikastetxea ha cerrado este año un brillante ejercicio que ha culminado con la concesión de la Q de Plata a la calidad en reconocimiento a la excelencia de su trabajo de Gestión. Durante el año 2003 más de 2.000 alumnos han pasado por aulas y talleres del Campus de Lea Artibai Ikastetxea en Markina-Xemein, donde se han impartido más de 10.000 horas de formación y preparación profesional de trabajadores en activo de empresas radicadas mayoritariamente en Bizkaia y Gipuzkoa, así como desempleados que buscan su incorporación al mercado laboral.

Los diferentes Bachilleratos, Ingenierías y Ciclos Formativos están siendo cursados por un total de 741 alumnos. El apartado que más alumnado ha movilizado durante este ejercicio ha sido el de la formación continua dirigida a trabajadores en activo, que ha atendido a un total de 1.313 trabajadores.

Asimismo, el servicio de colocación logró emplear a 612

personas en diferentes puestos de trabajo, y además el centro ha gestionado prácticas de fin de estudios para 256 estudiantes en 161 empresas. Lea Artibai es en la actualidad la comarca de la Comunidad Autónoma Vasca con menor índice de desempleo (4,3%).

El centro tutoriza junto a la Fundación Azaro 13 proyectos empresariales y ya para este año se esperan crear gracias a esta actividad más de 30 nuevos puestos de trabajo en la comarca de Lea Artibai. Además, el centro de Markina-Xemein, que trabaja en un proyecto de implantación de nuevas empresas de economía social (cooperativas), desarrolló durante el pasado ejercicio un total de 11 proyectos de investigación.

### Premio a un trabajo de calidad

La Consejera de Educación, Angeles Iztueta, entregó el pasado mes de diciembre a Lea Artibai Ikastetxea el trofeo "Q de plata" en reconocimiento al nivel de excelencia en la Gestión en el transcurso de un acto presidido por el Lehendakari Ibarretxe que se celebró en el palacio Kursaal de Donostia.

El Gobierno Vasco ha reconocido con el distintivo Q de Plata a Lea Artibai Ikastetxea una vez superados los 400 puntos en la evaluación externa llevada a cabo por la Fundación Vasca para la Calidad, EUSKALIT, de acuerdo con el sistema de puntuación del Modelo Europeo de Gestión EFQM.

Lea Artibai Ikastetxea es el primer Centro Integral de formación gestionado en euskera que consigue esta certificación en la Comunidad Autónoma Vasca como reconocimiento al nivel de excelencia en la gestión que ha alcanzado. Es asimismo el primer campus de Mondragon Unibertsitatea que consigue dicho distintivo.

## EL DIPUTADO GENERAL DE GIPUZKOA SE ACERCA A MONDRAGÓN

El pasado 23 de enero, Joxe Joan Gonzalez de Txabbarri acudió a Mondragón acompañado por su jefe de gabinete, José Antonio Rodríguez Ranz, y por José Ramón Beloki, Diputado para la Ordenación y Promoción Territorial de Gipuzkoa. En este encuentro, de corte institucional, participaron Jesús Catania y José Ignacio Garate, Presidente del Consejo General de MCC y Secretario Técnico respectivamente, e Inazio Lakunza, como presidente de la Mancomunidad del Alto Deba.



## Jornadas de puertas abiertas en MU

DIRIGIDAS A PERSONAS INTERESADAS EN CONOCER LA OFERTA FORMATIVA DE LAS FACULTADES DE MU.

**M**ondragon Unibertsitatea ha organizado para los próximos meses varias sesiones de puertas abiertas en las facultades de Mondragon Unibertsitatea en Arrasate, Oñati, Eskoriatza,

Ordizia, Elgoibar, Markina e Irún. El objeto de estas jornadas es dar a conocer la oferta formativa así como las instalaciones de las Facultades de MU.

### ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR MONDRAGON

Reserva de fecha: Begoña Markaide: 943-712192

26-2-2004	17.30
25-3-2004	17.30
6-5-2004	17.30
27-5-2004 (2º ciclo)	17.30
12-6-2004 (C. Mayor Viteri)	11.00

### ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR GOIERRI-ORDIZIA

Reserva de fecha: Estitxu Urkia: 943-880062

4-3-2004	17.30
29-4-2004	

### ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR LEA ARTIBAI-MARKINA

Reserva de fecha: Ludi Elezgarai: 943-169002

27-3-2004	10.30
15-5-2004	10.30

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES OÑATI

Reserva de fecha: Mireia Igarzabal: 943-718009

19-2-2004	18.00
1-4-2004	18.00
13-5-2004	18.00

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ELGOIBAR

Reserva de fecha: Susana Azpilikueta: 943-744132

4-3-2004	18.00
29-4-2004	18.00

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES BIDASOA, IRUN

Reserva de fecha: Larraitz Sein: 943-639129

5-2-2004	18.00
11-3-2004	18.00
29-4-2004	18.00

### FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESKORIATZA

Reserva de fecha: Iñigo Ramirez de Okariz: 943-714157

26-2-2004	18.30
25-3-2004	18.30
29-4-2004	18.30
13-5-2004	18.30



## La Facultad de Ciencias Empresariales de M.U. lanza el IV máster en Sistemas de Información Empresarial ERP

PARA CAPACITAR A LOS ALUMNOS EN EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN APLICADAS A LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

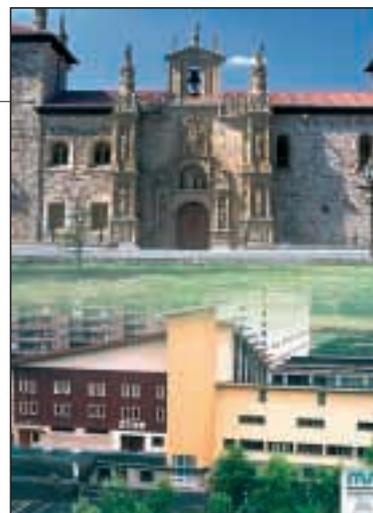
El Máster en Sistemas de Información Empresarial (MSI) –cuya duración es de 450 horas teórico/prácticas y 250 horas de proyecto final–, tiene como objetivo capacitar a los alumnos en el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información aplicadas a la Gestión Empresarial, optimizando los procesos de los Sistemas de Información mediante el uso de la herramienta “BaaN-ERP” y las tecnologías *e-business*. El programa consta actualmente de 7 módulos: área económico-financiera, ventas y gestión comercial, logística y gestión de materiales, área funcional de producción, “Baan Tools”, gestión de proyectos, nuevas tecnologías: CRM, B2C, B2B, SCM, *e-procurement*... atendiendo de esta manera las diferentes necesidades de la empresa en todos sus campos.

La formación del alumno se completa con la realización de proyectos en colaboración estrecha con el mundo empresarial. El año pasado por ejemplo, se contó con la colaboración de BaaN,

Ulma, Fagor, Ikusi, CAF, Steria, Watermark, Grupo Gamesa, Grupo Ormazabal e Imeguisa.

Dado el carácter práctico del Máster, los alumnos que terminan el mismo tienen la posibilidad de realizar prácticas en empresas y la gran mayoría de ellos continúan en ellas tras terminar el periodo de práctica.

Para más información: <http://www.eteo.mondragon.edu>, [msi@eteo.mondragon.edu](mailto:msi@eteo.mondragon.edu).



### “L’ ESPERIENZA COOPERATIVA DI MONDRAGON” LIBURUA ARGITARATU DA

Dakizuenek, asko dira Arrasate aldera etortzen diren bisitariak, gure Esperientzia Kooperatiboa “in situ” ezagutzeko asmotan. Duela hilabete batzuk Italiatik etorritako Gabriele Darpetti Pesaroko Kooperatiba ikasketen Institutoko kidea erakunde horretako ordezkariarekin Arrasateratu zen. Orduan eskuratu zuen Jose M<sup>o</sup> Ormaetxeak idatzitako “Didáctica de una Experiencia Empresarial”, eta argitalpen hori oinarri harturik “L’esperienza cooperativa di Mondragon” liburua idatzi du. Italiako kooperatiba, irakaskuntza zentroak eta liburutegietan banatzeko asmotan dira gure esperientziaren ezaugarriak ezagutarazteko.



## MU y LKS organizan unas jornadas sobre “la gestión extendida”

DIRIGIDAS A DIRECTIVOS Y RESPONSABLES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS.

Mondragón Unibertsitatea y LKS han organizado para los próximos 3 y 4 de febrero unas jornadas tituladas “La gestión extendida: e-busines y e-trabajo”.

Las jornadas, que se celebrarán en el Aula Magna de la antigua Universidad Sancti Spiritus de Oñati y en la que participarán diversos expertos en la materia, tratarán de analizar las implicaciones y aplicaciones de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en la gestión de las empresas. Y es que el hecho de disponer de cualquier información en todo momento y en cualquier lugar y la posibilidad de trabajar interactivamente con proveedores, clientes, personal externo, administración y otros agentes, está modificando sustancialmente

la gestión de las empresas, ofreciendo nuevas herramientas y opciones hasta hace poco impensables.

A lo largo de estas sesiones se analizarán conceptos como “La empresa extendida”, “Las TICs en la empresa del presente y del futuro”, “Estrategias de fidelización de clientes”, “Los sistemas CRM”, así como un buen número de casos prácticos de gestión en los que las TICs han jugado un papel relevante.

El horario de ambas jornadas será de 8.30 de la mañana a 6.30 de la tarde. Para adquirir el programa completo o para solicitar más información al respecto, MU ha facilitado el siguiente e.mail: [kflow@eteo.mondragon.edu](mailto:kflow@eteo.mondragon.edu), y un teléfono de contacto: 943 71 80 09.

# MCC define su estrategia internacional 2004-2008

Se estima que en 2008 las ventas internacionales supondrán el 60% del total industrial; la producción exterior duplicará la actual, con más de 55 implantaciones exteriores; y las compras internacionales se situarán en torno al 45%.

Javier Marcos



**D**espués de seis meses de reflexión estratégica, llevada a cabo en el segundo semestre de 2003 y en la que han participado activamente más de 50 personas, finalmente el Consejo General de MCC ha dado el visto bueno al MECI, **Marco Estratégico Corporativo Internacional** para el periodo 2004-2008. Se trata de un documento corporativo de extraordinaria importancia en el que se establecen las estrategias de futuro en la internacionalización del Grupo Industrial de MCC.

El MECI se ha estructurado en torno a tres epígrafes fundamentales: objetivos guía por actividades, objetivos guía por áreas geográficas, y un desglose de aspectos de gestión claves para conseguir un avance significativo en el proceso de internacionalización del Grupo Industrial.

De manera resumida, hacemos un repaso de los objetivos derivados de este nuevo plan corporativo de internacionalización.

## **Objetivos por actividades**

Las estimaciones de **ventas internacionales** (exportaciones y ventas realizadas por las implantaciones

exteriores) del Grupo Industrial en 2008 supondrán el 60% de sus ventas totales, es decir, 10 puntos porcentuales más que en 2003, ejercicio en el que alcanzaron el 50%.

En cuanto a la **producción exterior**, las previsiones apuntan a una cantidad que prácticamente duplica la actual y que significaría que el 18% de la producción total del Grupo Industrial en 2008 se realizará en las implantaciones exteriores. Para esa fecha, el número de implantaciones productivas en el exterior superará las 55, empleando en torno a 12.000 personas, es decir, el 30% del total de trabajadores industriales de MCC.

Otro ámbito de gestión que se impulsará notablemente a lo largo de los próximos años será el relacionado con las **compras internacionales**, ya que pasarán del 33% de 2003 a alcanzar un nivel próximo al 50% en 2008.

En el área de **marketing**, las previsiones contemplan la apertura de una nueva delegación corporativa en el exterior y un esfuerzo orientado a incrementar el número de organismos internacionales con los que se mantienen relaciones institucionales estables.

Y en el capítulo de **I+D**, el objetivo definido para 2008 apunta a la concreción de nuevas alianzas tecnológicas y a la materialización de 15 proyectos internacionales de I+D en 2008.

### Objetivos por áreas geográficas

En cuanto a la presencia internacional en los mercados, el MECI prevé los siguientes objetivos:

- Profundizar en Europa, sobre todo en los países del Este y Rusia.
- Incrementar la presencia en China potenciando todas las actividades de la cadena de valor (Comercial, producción, compras, marketing e I+D).
- Aumentar la presencia en EE.UU, fomentando corporativamente actividades comerciales y de imagen.

En lo que a **Europa** respecta, cabe destacar que casi el 65% de las ventas internacionales de MCC se realizarán en nuestro continente, reduciéndose este porcentaje respecto a la situación actual porque se pretende que las ventas

“Según las previsiones, el número de implantaciones productivas en el exterior en 2008 superará las 55, empleando en torno a 12.000 personas, es decir, el 30% del total de trabajadores industriales de MCC”.

internacionales vayan a otros mercados en mayor medida. El objetivo es que aumenten en términos absolutos en Europa pero que el porcentaje disminuya del 76% al 64%.

Asimismo, en 2008 se prevé tener operativas en los países del centro y este de Europa (PECOS) 9 nuevas implantaciones productivas, llegando a un total de 15. Además, un 10% de las importaciones de MCC provendrán de estos países.

**China** será también un país de referencia en los próximos años para MCC: en 2008 tendremos operativas 18 fábricas allí y un 25% de las importaciones de MCC serán “Made in China”.

Por su parte, **Estados Unidos** también será una referencia importante en los próximos años, con un incremento anual de las ventas muy significativo, hasta llegar a un porcentaje del 10% del total de las ventas internacionales de MCC. ●



### MCCren nazioarteko estrategiak

#### MCCk nazioartean duen presentzia kualifikatzeko, nahitaez baldintza hauek bete behar dira:

- **Atzerrian salmentak handitzea, batez ere Europan, Amerikako Estatu Batuetan eta Txinan.**
- **Ezarpen komertzialak gehitzea.**
- **Oraingo ezarpen produktiboak sendotzea eta ezarpen berriak egiten jarraitzea, batez ere Europako ekialdean eta Txinan.**
- **Nazioartean erosketak handitzea, batez ere Europako ekialdean eta Txinan.**
- **Korporazioaren presentzia areagotzea, ordezkartzen bidez edo, hainbat eskualde jakinetan, garapen komun bidez.**
- **Interes korporatibo handiagoa duten inguru geografikoetan harreman instituzional egonkorrak izatea (Europa, Txina eta Estatu Batuek).**
- **Nazioarte mailan aliantza sare bat eratzea.**

# Los ejes de cambio

El MECI 2004-2008 define los **ámbitos de actuación prioritarios** para conseguir un avance significativo en el proceso de internacionalización de MCC.

Iñaki Azua y Lola Elejalde, Consultores de LKS S. Coop.

**E**l aumento de la cifra de exportaciones y la producción exterior ha permitido alcanzar un grado de internacionalización en MCC que hace pocos años habría podido calificarse de inalcanzable.

Sin embargo, las necesidades de crecimiento y de rentabilidad exigen un avance todavía mayor. Para facilitar este avance se ha definido un marco de actuación que orientará el posicionamiento de los negocios en los principales mercados para poder vender, comprar y subcontratar, innovar y, en definitiva, realizar cualquier actividad que sea necesaria para fortalecer la salud económica y financiera de la cooperativa, requisito "sine qua non" para realizar su vocación social.

Este marco se ha definido durante el segundo semestre de 2003 teniendo en cuenta la Política Empresarial aprobada en el último Congreso y mediante un proceso en el que ha participado un elevado número de directivos de empresas del Grupo Industrial y del Centro Corporativo. En él se establecen unos objetivos guía por actividades de la cadena de valor y por áreas geográficas, que constituyen una referencia de partida a considerar en las reflexiones que van a realizarse próximamente para el nuevo ciclo estratégico corporativo 2005-2008.

Asimismo, se han marcado los caminos, los ámbitos de actuación, donde se debe concentrar el esfuerzo de



la Corporación (conjunto de cooperativas y Centro Corporativo) para conseguir un avance cualitativo y cuantitativo significativo en el proceso de internacionalización.

## Ejes de cambio

Estos 6 ámbitos se han denominado "EJES DE CAMBIO" y son los siguientes:

- Desarrollo de actividades y mercados prioritarios
  - Expansión societaria
  - Mentalidad y cultura internacional
  - Conocimiento compartido
  - Concentración de actividades en territorios
  - Imagen y marca
- Lógicamente, para alcanzar los

objetivos de actividades y áreas geográficas, el primer eje de actuación es el **Desarrollo de actividades y mercados prioritarios**, potenciando las "acciones corporativas en Europa (incluida Europa del Este), China y Estados Unidos".

Este eje tiene además como estrategia básica el "fomento de nuevas actividades y negocios en el entorno natural de nuestras cooperativas", que permita la generación de empleo interno paralelamente a la creación de empleo exterior.

Como segundo eje de cambio se ha elegido la **Expansión societaria**, respondiendo a la política corporativa correspondiente, que contempla la

participación de los trabajadores y la responsabilidad social en las nuevas zonas de actuación. Para ello, además de "comunicar, desarrollar y apoyar la implantación de dicha política", se buscarán "fórmulas de integración societaria de las personas de las implantaciones exteriores".

Por otra parte, se considera imprescindible para el desarrollo internacional la creación de una

### **Mentalidad y cultura**

**internacional.** No podemos actuar globalmente pensando "localmente". La internacionalización es un proceso imparabable que requiere cambios a todos los niveles de las organizaciones, en nuestras formas de hacer y de relacionarnos, y en la forma de gestionar las empresas, con una complejidad cada vez mayor. Por ello, "TODOS debemos sensibilizarnos" ante la importancia de la internacionalización y "prepararnos" para afrontar los cambios que nos afecten.

Las estrategias corporativas en este ámbito se orientan a "valorar la experiencia internacional" y la disponibilidad, y potenciar "la formación y capacitación de las personas" en aspectos relacionados con la internacionalización.

Dentro de este eje se contempla igualmente, "la implantación del modelo de gestión de filiales y de las herramientas de gestión utilizadas en la matriz", para conseguir "empresas gestionadas globalmente".

El cuarto eje de cambio es el **Conocimiento compartido.** El conocimiento de nuestras personas y organizaciones es uno de los principales activos a tener en cuenta en este proceso. La experiencia de las empresas pioneras en la internacionalización puede, y debe, servir a otras para aprender y optimizar su proceso de implantación exterior. Se trata de hacer aflorar y "compartir el conocimiento y las buenas prácticas internas" y "captar buenas prácticas externas" que se puedan aprovechar dentro de MCC. Para compartir dicho conocimiento se actuará tanto en la creación y difusión de "guías orientativas", como en la organización de "jornadas para difundir y compartir experiencias", y en la utilización de las "tecnologías de la información y la

"El fomento de nuevas actividades y negocios en el entorno natural de nuestras cooperativas, que permita la generación de empleo interno paralelamente a la creación de empleo exterior, será una estrategia básica de cara al futuro".

comunicación" como vías facilitadoras para este intercambio.

Una forma de compartir y de aprovechar el potencial del Grupo es la **Concentración de actividades en territorios**, en polos corporativos o en áreas donde ya existan implantaciones de cooperativas de MCC. El objetivo que se persigue con este quinto eje es el aprovechamiento de las sinergias, tanto desde el punto de vista empresarial (mayor peso en las negociaciones para la implantación, compartir determinados servicios comunes,...), como desde el punto de vista personal/familiar (proximidad de personas con la misma cultura,...).

En este sentido, la actuación corporativa irá orientada a impulsar la "creación y participación en polos corporativos en determinadas zonas, ofreciendo una serie de servicios comunes". Para ello se buscarán formas de "incentivar la implantación" en dichos polos y en zonas donde ya haya implantaciones de MCC.

Dentro de este eje se tratará además de "conseguir que las delegaciones corporativas, de una forma eficiente y acorde a las necesidades de los clientes, sirvan de germen para acciones regionales conjuntas". Se contemplará, por tanto, la financiación de las

delegaciones corporativas, la detección de las necesidades de las cooperativas en relación con el servicio prestado por las delegaciones y la valoración del mismo, y la articulación de acciones en sus áreas de influencia.

Finalmente, durante el proceso de reflexión ha surgido de manera reiterada la "inquietud" sobre la forma de abordar determinados mercados, especialmente aquellos que nos resultan más complejos, tanto por su gran tamaño como por sus grandes diferencias culturales. Son mercados en los que la presencia actual de MCC es escasa en comparación con el potencial existente. Por ello, como sexto eje de cambio se ha fijado la IMAGEN Y MARCA, en el que se plantean dos objetivos prioritarios:

- **Promocionar MCC en el mundo y reforzar su imagen internacional**, a través del "mantenimiento de relaciones institucionales" estables con determinados organismos y de la "transmisión de la experiencia cooperativa de MCC".
- **Racionalizar la utilización del nombre MCC y de las marcas corporativas**, "definiendo una política de marcas que tienda a potenciar la imagen global de la corporación". ●

### **Líneas de seguimiento del MECI**

**Con el despliegue e implantación de las estrategias marcadas en los 6 ejes de cambio se facilitará la consecución de los objetivos de internacionalización, y con el fin de garantizar esta implantación y hacer su seguimiento se han definido las líneas de Dirección y Seguimiento para incorporar las estrategias y objetivos en los planes estratégicos correspondientes, coordinar esfuerzos y ayudar en las acciones de comunicación del Marco Estratégico Corporativo Internacional.**

# China: un mundo de oportunidades

Crónica de un viaje corporativo a China, un país de referencia en los próximos años para MCC.

**Jesús Catania**, Presidente del Consejo General de MCC.

**E**l pasado mes de diciembre, la División de Automoción realizó un viaje a China para conocer de primera mano la realidad de ese gigante asiático, para recabar la opinión de empresas occidentales que en su día optaron por instalarse en ese País, así como para empezar a estimar las oportunidades que ofrece el mercado chino de automoción a las cooperativas de la División. La visita giraba alrededor del "The China Automotive Industrie Forum 2003" que se celebró en Shangai el 9 de diciembre. Aprovechando la oportunidad, les acompañé en el citado Foro y en algunas visitas a fabricantes de automóviles y de componentes occidentales implantados en China. También visité casi todas nuestras filiales y mantuve contactos con nuestras personas en aquel país.

## **China: un país gigante, un cambio gigantesco**

Es imposible resumir en unas líneas lo que es China y por eso no lo voy a intentar. Sólo decir que es el segundo país del mundo en superficie, 9,5 millones de Km<sup>2</sup> y el primero en número de habitantes: casi 1.300 millones de personas.

Lo que impresiona cuando se visita China es la velocidad de cambio, cambio que se observa no sólo en infraestructuras, entornos urbanos o arquitectura, sino (y esto es muy importante) en actitudes y comportamientos de las gentes.

La tasa de crecimiento del Producto



“China es un país de grandes oportunidades en el que nuestra presencia es cada vez más activa. Nuestras personas allí están demostrando una elevada capacidad de gestión, defienden los intereses de las cooperativas matrices, están ilusionados y tienen fe en nuestro futuro en China”.

He podido constatar que, a pesar de lo que solemos pensar por aquello de que China es un país complicado y lejano, todos están contentos y convencidos de que para ellos es una oportunidad profesional importante por muchas razones, y de que la vida en China no es como nos la imaginamos desde aquí.

También opinan que la experiencia que están acumulando es muy importante y que tienen mucho que aportar a cualquier otra cooperativa que tenga intención de instalarse en el País. Opinión que comparto totalmente.

También como en otros países, echan de menos las sinergias que hubiesen podido tener entre ellos si las Empresas hubiesen estado próximas entre sí, tanto en conocimientos de cuestiones propias del País cuanto en la integración y adaptación de sus familias al País, aspectos que como digo, valoran muy positivamente y que contrastan con los criterios que manejamos desde las cooperativas matrices.

Por último, quiero aprovechar la oportunidad para hacer votos para el total restablecimiento de Iván Echeverría, responsable de Fagor Minidomésticos en China, que estas Navidades, mientras visitaba a su familia, ha tenido un accidente muy grave en nuestras carreteras del que afortunadamente se está restableciendo. ●

Interior Bruto (PIB), que está entre 8 y 10% desde hace muchos años, se aprecia claramente de viaje en viaje. En esta ocasión hemos estado en Shangai y alrededores y en Tianjin. En unos pocos años, Shangai está dejando de ser una ciudad llena de bicicletas, incómoda y abarrotada de gentes pobremente vestidas y se está transformando en una ciudad moderna, limpia, gentes mejor vestidas, con presencia de las principales tiendas de moda occidentales y llena de coches. Ahora es un magnífico exponente de convivencia de lo más moderno, limpio y eficiente del mundo con los rasgos de un país tercermundista. Desde el tren de levitación magnética, único en el mundo que sobrepasa los 400 Km/hora, que une el moderno aeropuerto con la ciudad, hasta los suburbios que rápidamente van dando paso a modernos barrios residenciales.

Y lo mismo ocurre en el terreno industrial, donde se pueden ver las más modernas instalaciones fabriles en parques industriales enormes y perfectamente urbanizados, con jardines en perfecto estado de mantenimiento; hasta talleres con niveles de hacinamiento que ya no recordamos por estos lares.

### **MCC en China**

En este entorno, que está incorporando las formas de hacer occidentales en lo económico (no en lo política), son varias las cooperativas que están operando desde hace algunos años; algunas exportando a China a través de Delegaciones, otras importando productos desde China y cuatro con implantaciones fabriles en el país: la pionera es Irizar, que fabrica autobuses para su venta en el propio país; Orkli fabrica componentes también para el mercado chino; y Dikar y Fagor Minidomésticos para abastecer sus redes de venta en todo el mundo, sin perder de vista las oportunidades que se abren en el

propio mercado chino. En total, estamos presentes en 8 empresas con distintos grados de participación accionarial, que dan trabajo a 1.480 personas y que facturan en torno a 20 millones de euros. Las exportaciones a China de las otras cooperativas rondaron en 2003 los 12 millones de euros y las importaciones se aproximaron a los 85 millones de euros.

### **Visitas**

A lo largo del viaje también visitamos el Centro de Formación de Máquina Herramienta de Tianjin, que está gestionado por Danobat y que supone un excelente escaparate para sus productos y un importante soporte para la multiplicación de sus ventas en el País.

Como decía al principio, hemos visitado varias filiales e intercambiado impresiones con las personas enviadas allí y que están al frente de las mismas.

### **MCC, China y el futuro**

**A lo largo de la visita, me ha surgido una reflexión: si en los años '90 íbamos a Japón para aprender nuevas formas de gestionar nuestras empresas, ahora tenemos que visitar China para lo mismo; están empezando a ser las principales competidoras de nuestras cooperativas. Porque no sólo compiten por tener costos salariales bajísimos (otros países con costos parecidos no nos preocupan), sino que están demostrando gran agresividad comercial, alta flexibilidad productiva y sobre todo una enorme capacidad y rapidez para copiar cualquier producto.**

**En definitiva, China es un país de grandes oportunidades en el que nuestra presencia es cada vez más activa. Nuestras personas allí están demostrando una elevada capacidad de gestión, defienden los intereses de las cooperativas matrices, están ilusionados y tienen fe en nuestro futuro en China.**

**Están sobre la mesa otros proyectos que permiten augurar un crecimiento de nuestros negocios y puede decirse que la apuesta que se hizo en su momento por China fue oportuna y nos está abriendo opciones firmes en la economía de mayor volumen de crecimiento de los próximos años.**

# El compromiso de MCC con la excelencia empresarial

**José Luis Lafuente.** Responsable de Desarrollo del Modelo de Gestión Corporativo

El elevado número de reconocimientos externos obtenidos el año 2003 es sólo uno de los frutos de un esfuerzo continuado hacia la excelencia en la gestión desarrollado por las empresas de la Corporación.

**E**l pasado 11 de diciembre tuve oportunidad de asistir al acto de entrega del Premio Vasco a la Calidad de Gestión presidido por el Lehendakari Juan José Ibarretxe. En este acto se puso de relieve con datos cuantitativos (Ver gráfico 1), el destacado nivel de las empresas vascas en el progreso hacia la excelencia en el ámbito europeo.

Parece clara la desproporción en la consecución de reconocimientos europeos, cuyo máximo exponente se ha registrado el año 2003: de un total de 20 finalistas EFQM, 4 procedían de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), con una población y PIB reducidísimos en el contexto Europeo. Estoy convencido de que en la consecución de estos resultados ha jugado un papel fundamental la labor de Euskalit en sus 10 años de existencia, así como la apuesta decidida del Gobierno Vasco en el apoyo de estas materias.

He querido profundizar en esta reflexión en el contexto de MCC y después de analizar los datos de reconocimientos de organizaciones vascas que dispone Euskalit, he encontrado que se reproduce el mismo fenómeno, pues para una contribución al PIB de la CAPV del 3,7%, las empresas integradas en MCC estamos obteniendo un 25% de los reconocimientos (Gráfico 2). Un análisis más detallado por sectores remarca esta tendencia, especialmente en la industria donde el 50% de las empresas

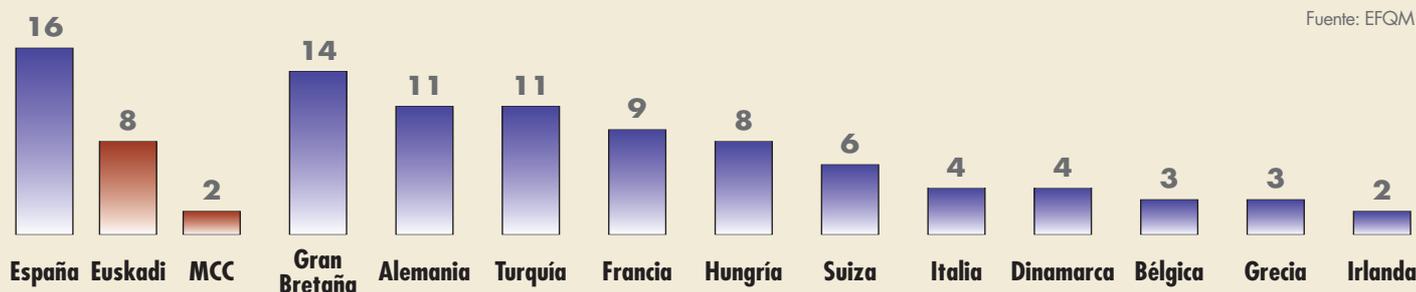
reconocidas son de MCC para un 7,6% del PIB Industrial (Gráfico 3).

Del mismo modo que en la CAPV, en el caso de MCC los resultados no son fruto de la casualidad, sino de un conjunto de objetivos, estrategias y acciones coordinadas a nivel corporativo y a nivel del conjunto de las cooperativas. En el cuadro adjunto "Hitos corporativos de excelencia empresarial" pretendo recoger algunos de los hitos que a mi entender han contribuido a estos logros.

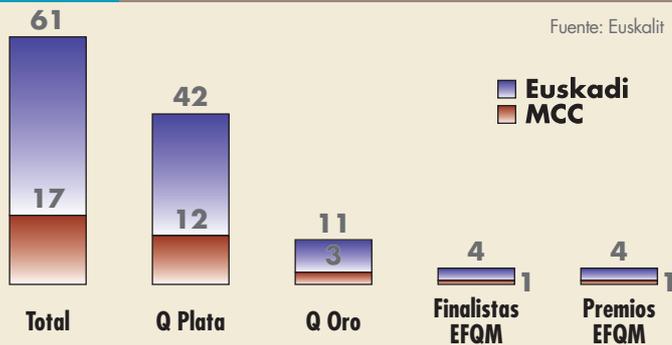
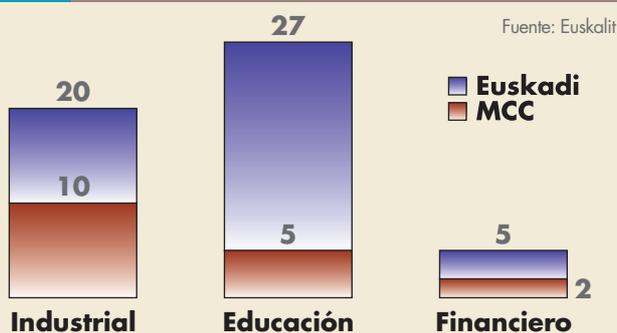
## El liderazgo de las cooperativas

Si bien estos son los grandes hitos a nivel corporativo, no cabe duda de que sin la asunción de las directrices por parte de las personas que componen la estructura corporativa y los propios directivos de las cooperativas, no habríamos contado con el liderazgo necesario para llevarlas a cabo. Dada la gran diversidad que entraña nuestra corporación, la materialización de las directrices adquiere diferentes velocidades y particularizaciones según el sector en que se desenvuelve cada uno de los negocios. Son por lo tanto cada una de las cooperativas las que en definitiva establecen sus propios objetivos y las acciones concretas para su consecución, involucrando para ello al conjunto de sus personas mediante el despliegue de objetivos correspondientes. Vaya por lo tanto mi

**Gráfico 1** Reconocimientos europeos 1997-2003



Fuente: EFQM

**Gráfico 2****Reconocimientos basados en EFQM 1998-2003****Gráfico 3****Detalle por sectores**

reconocimiento al esfuerzo de todos los que en su labor cotidiana de mejora continua, han contribuido a la consecución del reconocimiento de su cooperativa, y por extensión del conjunto de MCC. No quiero, sin embargo, dejar pasar la oportunidad de felicitar a las cooperativas que han conseguido el reconocimiento en el año 2003, todas ellas citadas al final del artículo.

**Un proceso sin fin**

No quisiera dejar la impresión de que esta es una etapa concluida a nivel de MCC, que hemos cosechado buena parte de los éxitos pretendidos y que ahora deberíamos plantearnos nuevas metas en otras materias. Bien al contrario, pienso que el camino hacia la excelencia no tiene final, y no es un objetivo en sí mismo, sino un medio para conseguir la mejora permanente de la competitividad de nuestras organizaciones.

El acceso a los reconocimientos externos tan sólo sirve para confirmar que estamos en la buena dirección, y por lo tanto son un elemento de motivación y autoconvencimiento para continuar con el camino emprendido.

A las organizaciones que infravaloran la consecución de este tipo de reconocimientos por no relacionar la repercusión en los resultados del negocio, les diría que no conozco ningún caso en el que tras vivir la experiencia hayan manifestado que no ha merecido la pena, o que no la volverían a repetir. Por el contrario, conozco muchos ejemplos en los que la velocidad de los progresos se ha incrementado notablemente por la orientación de todo el colectivo a la consecución de una meta concreta que actúa como motor de implantación. Mi incitación por lo tanto a plantearse objetivos concretos en este sentido.

Desde el punto de vista corporativo, pienso que debemos fortalecer nuestro compromiso con la Excelencia Empresarial,

**Hitos corporativos en la excelencia empresarial**

- 1991** Directriz corporativa de certificación ISO 9000 en todos los negocios de MCC.
- 1993** MCC participa activamente en la fundación de Euskalit.
- 1994** Edición de herramienta corporativa para la autoevaluación con un enfoque matricial, e inicio de mediciones EFQM en las empresas de la Corporación.
- 1995** Fijación de objetivos de progreso en puntuación EFQM para el periodo estratégico 1997-2000.
- 1996** Edición del Modelo de Gestión Corporativo.
- 1996** Incorporación de MCC al Programa para la Promoción de la Calidad en el Sector Industrial (PPCSI) del Gobierno Vasco.
- 1997** Edición de Herramientas Corporativas para la medición de la Satisfacción del Cliente y de las Personas.
- 1998** Primeras "Q de Plata" (Fagor Electrónica e Irizar).
- 1999** Recomendación de fijar objetivos de reconocimiento externo para el periodo 2001-2004.
- 2000** Primer premio EFQM (Irizar).
- 2001** Inclusión de indicadores de progreso en la excelencia en la gestión en el panel de mando corporativo.
- 2002** Revisión en profundidad y actualización permanente del Modelo de Gestión Corporativo a través de las Buenas Prácticas Corporativas.
- 2003** Edición del Modelo de Gestión Corporativo para empresas participadas no cooperativas.

formulando directrices y dotando del soporte necesario a nuestras organizaciones para que continúen con su mejora de competitividad. Estoy convencido de que los Planes Estratégicos de nuestras cooperativas para el periodo 2005-2008, incluirán un buen número de líneas de actuación en esta materia y como consecuencia, contaremos con un Plan Estratégico Corporativo que garantice el desarrollo de nuestra experiencia empresarial de modo sostenible. ●

**Los reconocimientos de 2003**

**Soraluce, Politeknika IkastegiaTxorierrri, Mondragón Goi Eskola Politeknikoa, Ahizke-CIM, Lea Artibai, Seguros Lagun Aro y Fagor Electrodomésticos (Lavado) han sido reconocidos con la Q de Plata de Euskalit, mientras que el negocio de Cocción de Fagor Electrodomésticos fue finalista al premio europeo EFQM a la Excelencia Empresarial.**

# Multiculturalidad

José M<sup>e</sup> Larrañaga

**U**lgunas de las cosas que nos suceden a los humanos escapan a nuestro entendimiento, como es el caso de la maldad humana, el trágico realismo de los campos de exterminio o el horror de las guerras.

Otras nos causan un enorme desasosiego aunque podamos razonar con lógica sobre ellas, como es el hecho del nacimiento de niños con sida, la muerte de una joven madre en un atraco o la muerte por miles en un terremoto.

Pero también hay dramas, que si bien aún no llegan a tragedia, nos llegan a asustar porque tienen el potencial para serlo. Son hechos soterrados, que afloran en determinados lugares o durante determinados momentos como una realidad cada día más presente, como advertir otras culturas, otras creencias, otros valores en gente con la que nos relacionamos.

Nuestros mayores son ayudados por atentas latinoamericanas, nuestros edificios son construidos por rumanos o polacos, no nos debe extrañar ver pagodas y mezquitas en nuestro panorama urbano y, como no, compartir juegos, mesa y mantel con mulsumanes, sintoistas o budistas.

Es una de las muchas realidades a las que nos enfrentamos en esta sociedad global, multiétnica, múltiple en cultura y en valores. Como decía un ponente "celebrems la diferencia y el pluralismo", pero antes escuchemos alguna voz de los que no han tenido voz.

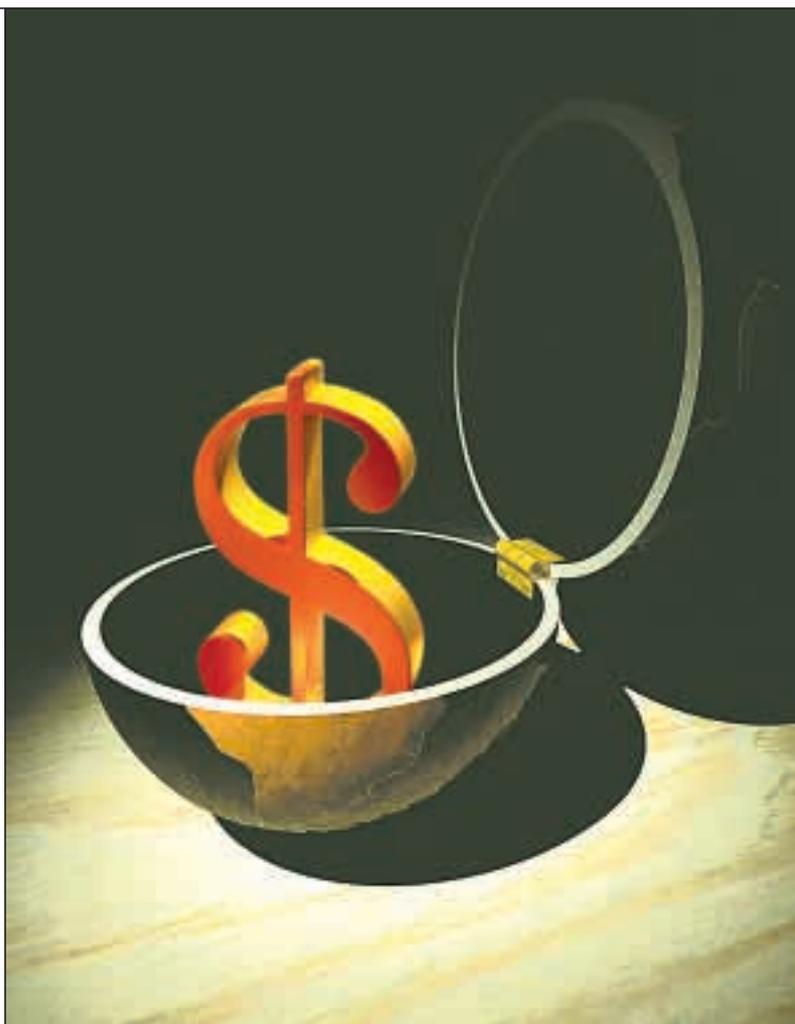
Querido lector, te invito a leer la exposición de un cacique ante los Jefes de Gobierno de Europa (es una exposición ficticia pero podía muy bien ser tan real como los discursos de fin de año de nuestras autoridades, siempre que se les dejara expresarse en nuestros democráticos medios de comunicación).

Para mí, lo que nos dice sobre la deuda histórica de Europa al resto del mundo no tiene desperdicio y podemos tomarlo como un edificante ejercicio de revisión de nuestros propios puntos de vista.

## La verdadera deuda externa

Exposición del cacique Guaicaípuro Cuatemoc ante la reunión de Jefes de Estado de la Comunidad Europea (08/02/2002).

Con lenguaje simple, que era transmitido en traducción simultánea a más de un centenar de Jefes de Estado y dignatarios de la Comunidad Europea, el Cacique Guaicaípuro



Cuatemoc logró inquietar a su audiencia cuando intervino de esta manera:

*"Aquí pues yo, Guaicaípuro Cuatemoc he venido a encontrar a los que celebran el encuentro. Aquí pues yo, descendiente de los que poblaron la América hace cuarenta mil años, he venido a encontrar a los que la encontraron hace sólo quinientos años. Aquí pues, nos encontramos todos. Sabemos lo que somos, y es bastante. Nunca tendremos otra cosa.*

*El hermano aduanero europeo me pide papel escrito con visa para poder descubrir a los que me descubrieron.*

*El hermano usurero europeo me pide pago de una deuda contraída por Judas, a quien nunca autoricé a venderme.*

*El hermano leguleyo europeo me explica que toda deuda se*

paga con intereses aunque sea vendiendo seres humanos y países enteros sin pedirles consentimiento.

Yo los voy descubriendo. También yo puedo reclamar pagos y también puedo reclamar intereses. Consta en el Archivo de Indias, papel sobre papel, recibo sobre recibo y firma sobre firma, que solamente entre el año 1503 y 1660 llegaron a San Lucas de Barrameda 185 mil kilos de oro y 16 millones de kilos de plata provenientes de América.

¿Saqueo? ¡No lo creyera yo! Porque sería pensar que los hermanos cristianos faltaron a su Séptimo Mandamiento.

¿Explotación? ¡Guárdeme Tanatzin de figurarme que los europeos, como Caín, matan y niegan la sangre de su hermano!

¿Genocidio? Eso sería dar crédito a los calumniadores, como el fraile Bartolomé de las Casas, que califican al encuentro como de destrucción de las Indias, o a extremistas como Arturo Uslar Pietri, que afirma que el arranque del capitalismo y la actual civilización europea se deben a la inundación de metales preciosos.

¡No! Esos 185 mil kilos de oro y 16 millones de kilos de plata deben ser considerados como el primero de muchos otros préstamos amigables de América, destinados al desarrollo de Europa. Lo contrario sería presumir la existencia de crímenes de guerra, lo que daría derecho no sólo a exigir la devolución inmediata, sino la indemnización por daños y perjuicios.

Yo, Guaicaipuro Cuatemoc, prefiero pensar en la menos ofensiva de estas hipótesis.

Tan fabulosa exportación de capitales no fue más que el inicio de un plan MARSHALLTESUMA, para garantizar la reconstrucción de la bárbara Europa, arruinada por sus deplorables guerras contra los cultos musulmanes, creadores del álgebra, la poligamia, el baño cotidiano y otros logros superiores de la civilización.

**Celebrar el V Centenario:** Por eso, al celebrar el Quinto Centenario del Empréstito, podremos preguntarnos:

¿Han hecho los hermanos europeos un uso racional, responsable o por lo menos productivo de los fondos tan generosamente adelantados por el Fondo Indoamericano Internacional? Deploramos decir que no.

En lo estratégico, lo dilapidaron en las batallas de Lepanto, en Armadas Invencibles, en terceros Reichs y otras formas de exterminio mutuo, sin otro destino que terminar ocupados por las tropas gringas de la OTAN, como en Panamá, pero sin canal.

En lo financiero, han sido incapaces, después de una moratoria de 500 años, tanto de cancelar el capital y sus intereses, cuanto de independizarse de las rentas líquidas, las materias primas y la energía barata que les exporta y provee todo el Tercer Mundo.

Este deplorable cuadro corrobora la afirmación de Milton Friedman según la cual una economía subsidiada jamás puede funcionar y nos obliga a reclamarles, para su propio bien, el pago del capital y los intereses que, tan generosamente hemos demorado todos estos siglos en cobrar.

Al decir esto, aclaramos que no nos rebajaremos a cobrarle a nuestros hermanos europeos las viles y sanguinarias tasas del 20 y hasta el 30 por ciento de interés, que los hermanos europeos le cobran a los pueblos del Tercer Mundo. Nos limitaremos a exigir la devolución de los metales preciosos adelantados, más el módico interés fijo del 10 por ciento,

**“Nuestros mayores son ayudados por atentas latinoamericanas, nuestros edificios son construidos por rumanos o polacos, no nos debe extrañar ver pagodas y mezquitas en nuestro panorama urbano y, como no, compartir juegos, mesa y mantel con musulmanes, sintoistas o budistas.**

**Es una de las muchas realidades a las que nos enfrentamos en esta sociedad global, multiétnica, múltiple en cultura y en valores”.**

acumulado solo durante los últimos 300 años, con 200 años de gracia.

Sobre esta base, y aplicando la fórmula europea del interés compuesto, informamos a los descubridores que nos deben, como primer pago de su deuda, una masa de 185 mil kilos de oro y 16 millones de plata, ambas cifras elevadas a la potencia de 300.

Es decir, un número para cuya expresión total, serían necesarias más de 300 cifras, y que supera ampliamente el peso total del planeta Tierra.

Muy pesadas son esas moles de oro y plata. ¿Cuánto pesarían, calculadas en sangre?

Aducir que Europa, en medio milenio, no ha podido generar riquezas suficientes para cancelar ese módico interés, sería tanto como admitir su absoluto fracaso financiero y/o la demencial irracionalidad de los supuestos del capitalismo.

**Nuestras exigencias:** Tales cuestiones metafísicas, desde luego, no nos inquietan a los indoamericanos. Pero sí exigimos la firma de una Carta de Intención que discipline a los pueblos deudores del Viejo Continente, y que los obligue a cumplir su compromiso mediante una pronta privatización o reconversión de Europa, que les permita entregárnosla entera, como primer pago de la deuda histórica...”

Cuando el Cacique Guaicaipuro Cuatemoc dio su conferencia ante la reunión de JEFES DE ESTADO DE LA COMUNIDAD EUROPEA, a lo mejor no sabía que estaba exponiendo toda una tesis de Derecho Internacional para determinar

**LA VERDADERA DEUDA EXTERNA**, desde una de las posibles posiciones culturales que la razón de la historia y de la justicia legitiman a defender con la misma intensidad que el derecho privado a la propiedad o el derecho de sucesión.

Lo que sólo falta ahora es que esta petición sea elevada, defendida y admitida a trámite ante los Tribunales Internacionales. ●

# Tecnologías para la empresa (CON)<sup>ex</sup>

Esta área de investigación del proyecto (CON)<sup>ex</sup> pretende identificar cómo y en qué ámbitos de la empresa pueden aportar valor las Tecnologías de la Información (TICs) y determinar cómo pueden integrarse en la gestión.

Equipo de Investigación área de Tecnologías para la Empresa, proyecto (CON)<sup>ex</sup>. **MIK S. Coop.**

**P**rosiguiendo con la colaboración iniciada en T.U. Lankide en torno a "La Empresa Digital Extendida basada en el Conocimiento" –(CON)<sup>ex</sup>– nos disponemos a abordar en este número el área de las Tecnologías para la Empresa (CON)<sup>ex</sup>.

Como premisa de partida, opinamos que la infraestructura digital es un catalizador excepcional para que las compañías puedan crear ventajas competitivas diferenciadoras y mantenerlas de forma sostenida, de ahí que la función de nuestro equipo investigador sea identificar cómo y en que áreas pueden aportar valor las TICs y determinar de qué manera pueden integrarse en la práctica diaria de la gestión empresarial.

## Contribución al proyecto estratégico (CON)<sup>ex</sup>

Coincidimos en que las TICs por sí solas, no ayudan a crear valor añadido a las compañías; sin embargo, estamos seguros de que pueden impulsar a las organizaciones hacia objetivos fundamentales de (CON)<sup>ex</sup> como son la creación de nuevos modelos de negocio, la digitalización de los procesos, el uso intensivo del conocimiento y la empresa extendida que trabaja en red.

En nuestro ámbito de actuación y a raíz del diagnóstico de situación desarrollado por nuestro equipo de investigación hemos identificado varias tecnologías que van a posibilitar el desarrollo de nuevas formas de relación entre personas, procesos y empresas y que van a marcar la evolución de la empresa extendida a medio plazo. Estas cinco tecnologías que denominamos Capacitadoras son: *Groupware*, *Movilidad*,

*Procesos*, *Ontologías & Webs Semánticas* y *Knowledge Discovery*, cuya explicación realizamos en el gráfico adjunto.

Estas tecnologías capacitadoras, a su vez, se basan en otras tecnologías básicas de carácter más general tales como: *Seguridad* (para proteger el conocimiento y asegurar una mínima calidad de la colaboración), *Interfaces inteligentes* (que permiten la personalización de la información en organizaciones extendidas y facilitan la interacción de las personas con los sistemas) e *Interoperabilidad* (debido a los diferentes formatos en que se presenta la información y su procesamiento) que han sido identificadas de manera unánime como áreas clave de soporte de la actividad humana en todo tipo de ambientes y actividades.



## Tecnologías capacitadoras de la Gestión del Conocimiento

### Knowledge Discovery

Conjunto de métodos que automáticamente reconocen conexiones y patrones en grandes volúmenes de datos, con el objetivo de capturar conocimiento nuevo y útil.

### Groupware

Facilitadoras del trabajo colaborativo entre personas que interaccionan independientemente de dos variables fundamentales: el lugar y el tiempo.

### Movilidad

Ser móvil es disponer de información oportuna en el momento exacto, mediante distintos periféricos y contextualizada.

### KM

### Proceso

Conjunto de procedimientos o actividades ligadas, que colectivamente realizan un objetivo del negocio, dentro del contexto de una estructura organizacional que define roles funcionales y relaciones entre los mismos

### Ontologías & Web Semánticas

Medio de entendimiento común y compartido de un dominio, como el sistema de representación de conocimiento que define las relaciones entre conceptos y especifica reglas lógicas para razonar con ellos a través de metadatos.

## Estados Evolutivos

Una vez identificadas nuestras tecnologías capacitadoras, nuestro siguiente paso ha sido definir los estados evolutivos hacia la empresa (CON)<sup>ex</sup> desde el punto de vista de la mayor o menor integración de estas tecnologías en la gestión de la empresa digital extendida basada en el conocimiento. Hemos identificado cuatro Estados Evolutivos dónde la empresa discurre de ser una entidad que procesa información a una empresa colaborativa que integra sus sistemas de información y gestión, de ahí a una que integra de forma proactiva procesos y conocimiento para llegar definitivamente a la empresa que co-evoluciona en un entorno de redes dinámicas de empresas y relaciones.

### ESTADO EVOLUTIVO 1

**La empresa que procesa información.** En esta etapa las TICs son meras posibilitadoras de la organización de la información. Se caracterizan por ser sistemas focales, acotados a un departamento, un equipo de trabajo o un proyecto y por ser escasamente adaptables a los usuarios y poco reutilizables. En cuanto a la movilidad, a lo sumo se utiliza el ordenador portátil para poder trabajar en ubicaciones fuera de la empresa y los métodos de comunicación se reducen al teléfono móvil. Los procesos de Internalización del conocimiento son totalmente tradicionales: lectura de libros, cursos presenciales, jornadas.

### ESTADO EVOLUTIVO 2

**Empresa colaborativa que integra sus sistemas de información.** La implantación de soluciones de gestión integradas (soluciones ERP) está consolidada, e incluso pueden nacer primeras experiencias que buscan establecer canales sólidos entre empresas que colaboran: tipo CRM o SCM. Suele existir una intranet donde se publica el "conocimiento" explicitado de todo el colectivo de la empresa y se gestiona de una manera centralizada. Las buenas prácticas están extendidas en los puestos de trabajo, e incluso es habitual la creación de comunidades de práctica, donde se pueden identificar expertos en ciertas áreas de conocimiento.

Para la gestión de procesos se disponen de motores de

ejecución simples que permiten integrar el ámbito interno de los procesos de negocio y realizar controles de definición y ejecución sobre ellos. Las TICs que imperan son las basadas en el paradigma cliente-servidor y el uso de soluciones *groupware* es incipiente. Estas plataformas están basadas en la gestión distribuida mediante perfil de usuario móvil y buscan una identificación global y permanente del usuario.

### ESTADO EVOLUTIVO 3

**Empresa que integra proactivamente procesos y conocimiento.** Los procesos de creación e intercambio de conocimiento, explícito y tácito adquieren una relevancia estratégica en la organización. Esto implica una creciente necesidad de explicitar, facilitar y promover la compartición y el acceso al conocimiento de los empleados, de las estructuras externas e internas de la organización. Las intranets y extranets son plataformas colaborativas y contemplan múltiples servicios para la relación entre las personas y las empresas independientemente de las variables

tiempo y lugar. Este ámbito de relación, de colaboración, traspasa las fronteras de la organización.

Existen iniciativas puntuales de aplicación de tecnologías *context-aware*, sistemas informáticos que se adaptan automáticamente a la localización del usuario, al perfil y al periférico con el cual accede. Las empresas comienzan a desarrollar un lenguaje común, utilizándolo para expresar y categorizar el conocimiento explicitado e integrándolo con los procesos. Este lenguaje comienza a extenderse a las relaciones con otras empresas.

### ESTADO EVOLUTIVO 4

**Empresa que co-evoluciona en un entorno de redes dinámicas.** Esta fase se caracteriza por que la creación e intercambio de conocimiento se realiza a nivel extendido y en base a alanzas muy dinámicas.

Los procesos entre las empresas están completamente estandarizados y existen redes dinámicas de relaciones que permiten a diferentes máquinas encontrarse unas a otras, así como los servicios y recursos que la empresa necesite en un momento concreto mediante una ágil gestión de competencias. La colaboración entre empresas es natural y transparente.

La información se *clusteriza* en base a ontologías, los sistemas se centran en el significado de la información de manera que informaciones heterogéneas están integradas semánticamente permitiendo al trabajador del conocimiento su uso en el momento oportuno...

El *Ambient Intelligence* permite al usuario comunicarse con las aplicaciones de forma natural mediante Interfaces Inteligentes adaptables, accesibles, robustos, etc. presentes en cualquier entorno: hogar, trabajo, ocio, etc.

Hasta aquí la primera parte del trabajo realizado. De aquí en adelante estamos desarrollando la definición de un modelo de referencia organizativo parcial de la empresa desde el punto de vista de las TICs, el cual se está fraguando a través de los Estados Evolutivos anteriormente mencionados, y una Herramienta de Diagnóstico que permite detectar la situación desde la dimensión tecnológica de las empresas de nuestro entorno. ●

Manos de tallista junto a algunas herramientas utilizadas en su trabajo.



# Tallistas (I)

LA PRÁCTICA DE LA TALLA ES UN OFICIO ARTESANAL DE ALTO CONTENIDO ARTÍSTICO A PUNTO DE DESAPARECER.

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

**L**os tallistas son los artesanos especializados en la ornamentación de muebles de madera de encargo. Dentro de este oficio se han dado distintos niveles profesionales, siendo los de más cualificación los que se ocupaban de los conocidos como de "lujo".

Estos trabajadores son los continuadores de nuestros antepasados que utilizaron la madera para realizar sobre la misma diversos adornos de acuerdo con la cultura y los usos dominantes en cada época.

La transmisión de los conocimientos que requiere este oficio, de notable contenido artístico, ha sido habitual entre los artesanos a través de la observación de los maestros y la práctica durante largos períodos de tiempo.

La fabricación de muebles en la que la participación de los tallistas más

cualificados era necesaria, se ha concentrado en Gipuzkoa, hasta avanzado el siglo XX, en el Urola medio, sobre todo en Zarautz y Orio, así como en Azpeitia.

Esta actividad artesanal ha desaparecido prácticamente, básicamente por los elevados costes de estos muebles y por los cambios en los hábitos, cuyo ejemplo más significativo es la desaparición de la tradicional sala-comedor, en beneficio de las librerías en las que actualmente se coloca el televisor.

También influyen negativamente otras opciones laborales consideradas mejores y la propia competencia de comunidades como La Rioja, donde se mantiene una variante de esta actividad en la que a pesar de estar presente la maquinaria, es necesaria una notable destreza del trabajador que lleva a cabo su tarea "a pulso".

## Tallistas destacados

Pablo Alkorta Aizpuru (1928), nacido en el zarautarra barrio de San Pelayo, así como Remigio Lertxundi Ibarгойen (1930) y Donato Intxauspe Etxabe (1932) oriotarras de nacimiento y vecinos de Zarautz desde hace muchos años, son tres destacados tallistas que muestran legítimo orgullo por el oficio que ejercieron durante toda su vida laboral y que siguen practicando en buena medida para su propia satisfacción.

Pablo al cumplir los 14 años se incorporó como aprendiz tallista a Muebles Arruti, conocido en Zarautz y su entorno como el Palacio del Mueble; con diez artesanos de esta especialidad era el mayor empleador de tallistas. Seis años más tarde pasó a trabajar con José Alberdi que había desempeñado el oficio en Garrastazu y Odriozola. Pero, la reducción de la demanda de muebles

artesanales y el incremento de la fabricación en serie le obligó a finales de los años cincuenta, a establecerse por su cuenta, primero en un local de Azken-Portu y después de Zaldibe-baserria.

En aquella época y con ayuda de su mujer realizó variados trabajos y hoy en día todavía recuerda el dicho "Astea luzea zan baño illa motza", reflejando con ello las dificultades económicas de aquellos años. Además, la elaboración de estos bienes conlleva el dominio de diversos oficios (dibujo y diseño, ebanistería, maquinista, barnizado, ...) y dependiendo del tipo de mueble, su fabricación puede durar varios meses.

Por su parte, Remigio empezó a trabajar a los doce años como aprendiz de tallista en Arin y Embil, empresa oriotarra fundada en 1887 y dedicada inicialmente a la construcción de embarcaciones de madera para, a partir de 1902 especializarse en la fabricación de muebles. El deseo de aprender le llevó a la fábrica de muebles José Ensal también en Orio, donde continuó como tallista durante una década, pasando después a practicar otros oficios del sector (ebanista, maquinista, etc.). En 1961, diecisiete años después de su salida, volvió a Arin y Embil, donde permaneció veinticuatro años hasta su jubilación anticipada, ejerciendo funciones de aprovisionamiento y organización de la producción. También fue profesor de carpintería durante dos años en los talleres ocupacionales de Zarautz.

Donato Intxauspe ha sido tallista toda su vida laboral pasando desde el aprendizaje, siempre de larga duración en este oficio, hasta alcanzar los niveles de más alta cualificación. Comenzó a trabajar a los catorce años en Arin y Embil, pasando ocho meses después a la también empresa oriotarra Muebles Aramendi para incorporarse posteriormente a José Ensal donde permaneció catorce años, tras los cuales volvió a Arin y Embil donde acabó jubilándose transcurridos otros veinticinco.

Aunque la lista de tallistas destacados es amplia (1909-2001) en la zona de Zarautz y Orio, es obligado señalar a José Alberdi, al que nos hemos referido anteriormente y a Santos Azpeitia (1926), que sigue impartiendo clases en Artzaleak, así como a Mariano Gereka (1929). También influyeron en la actividad de los tallistas de la zona los

alaveses Emiliano Virgala, residente en San Sebastián y Angel Aguirre de Muebles Arruti que venía avalado por "haber trabajado en Francia en una empresa con más de 100 tallistas".

Entre los especialistas que no se han dedicado al tallado del mueble, cabe señalar a Braulio Buenetxea Manterola, natural de Mutriku que vive en Zarautz.

Asimismo en Azpeitia ha sido notable el número de tallistas destacados, a pesar de que la introducción de la fabricación de muebles en serie, mucho antes que en Zarautz y Orio, perjudicó al oficio.



**El maestro de tallistas José Alberdi.**

Gabino Aizpuru Odria (Azpeitia 1923) empezó su vida laboral como aprendiz tallista en 1937, con 14 años, en Ignacio Lasa (Muebles Lasa) que ya contaba con otros cuatro artesanos de esta especialidad. Tras doce años en la empresa (de los cuales dos en el servicio militar) pasó a trabajar con Fernando Olaizola (1922), al que califica de "artistie", junto con otros diez tallistas. Trabajaban para varias empresas sobre todo para Muebles Erostarbe, ubicada primero en Elgeta y más tarde en Oikina.

La falta de trabajo a principios de los años cincuenta, le obligó en 1953 a dedicarse a la fabricación de consolas, mesas pequeñas, sillas, marcos de espejos y perchas "auxiliarrak", entre otros, para en 1962 integrarse en la cooperativa Euskalduna, también del sector, que en 1970 se integró en Danona, lo que le supuso el abandono

de la talla, jubilándose 15 años después. Hoy en día talla sin fines lucrativos.

Gabino Aizpuru recuerda que la fabricación de muebles en Azpeitia la llevaban a cabo tres grandes empresas (Dámaso Azkue, Aguirre Hermanos y Azkue y Compañía), y un notable número de pequeños talleres formados habitualmente por los profesionales que dejaban las compañías mayores para establecerse por su cuenta. Era frecuente que no dispusieran de maquinaria, subcontratando las mecanizaciones necesarias a Beloki.

Manuel Sanjuan Santos (Irún 1928) se trasladó con su familia a Azpeitia en 1939, cuando tenía 11 años. Como era habitual en la zona, en la dura posguerra, se dedicó a la fabricación domiciliar de alpargatas. A los 16 años ingresó en Aguirre Hnos. iniciándose en el aprendizaje de la talla de madera con el vallisoletano Paco Alonso. Recuerda como uno de sus maestros, a su hermano Luis (1926-1986). En 1952 se desplazó a Uruguay continuando en el oficio con maestros franceses, italianos y españoles "muy buenos". A su regreso, a finales de 1965, se estableció como autónomo, jubilándose en 1993. Actualmente sigue tallando como una actividad recreativa.

Además de los tallistas mencionados, destacan José Egibar, azpeitiano, que desempeñó su oficio en Zarautz y más tarde en Venezuela, y el oriotarra José Ensal Errasti considerado como ebanista y "gran mueblero".

Por su parte, Mikel Sanjuan Aizbitarte (Azpeitia 1968), sigue en el oficio de su padre Manuel en el que se inició casi como un juego, para profesionalizarse con diecisiete años y pasar a ser autónomo en 1993. Cita a Fernando Olaizola como uno de sus maestros, así como al escultor vitoriano Lorenzo Ascasibar. El dominio del dibujo y el manejo del barro le han sido de gran utilidad en su trabajo, que lleva a cabo en un pequeño taller en Azpeitia. Se ha especializado en la ornamentación de muebles de series cortas y de calidad y artículos de regalo y conmemorativos. Trabaja con madera de castaño y cerezo y en cuanto a trabajar para mueblistas destaca la dificultad para fijar precios que compensen.

Resulta emotivo observar a su hijo Antxon (1998) jugar con las herramientas en la mesa de tallista adaptada a su edad. 🐾

# El equilibrio entre el cuerpo y la mente

AMANTES DE DISCIPLINAS COMO EL YOGA, TAICHI O SHIATSU COINCIDEN EN CONSIDERAR QUE LA MEDITACIÓN APORTA RELAJACIÓN Y CONCENTRACIÓN.

ICTE

Cada vez más, hombres y mujeres agobiados por problemas laborales y domésticos, personales o familiares, buscan equilibrar cuerpo y mente y "desintoxicarse" en balnearios, gimnasios y centros que imparten yoga, taichi y/o shiatsu. Se trata de disciplinas entendidas por muchos como ciencias de la salud por los beneficios físicos y psicológicos que aportan.

Algunos estudiosos, guiados por vestigios en la simbología y el arte de Egipto y de la América precolombina, aseguran que el yoga surgió en la antigua Atlántida, pero lo cierto es que se conservó y perfeccionó durante siglos por sabios y yoguis (maestros del yoga) en India, según datos facilitados por "Consumer".

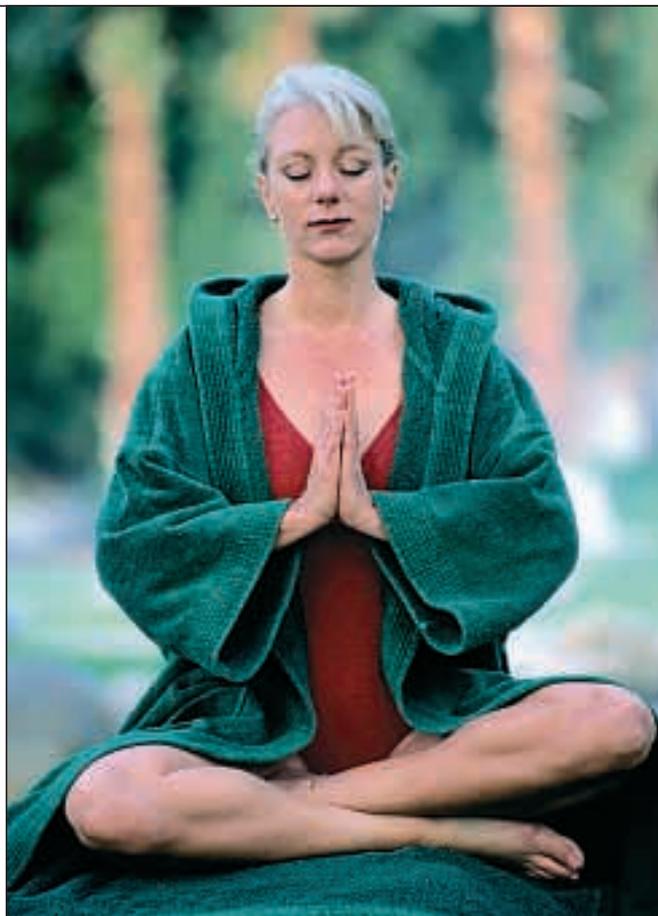
En sus orígenes, el yoga excluía la idea de Dios, aunque más tarde se incluyó el sentido espiritual que prevalece en la vertiente de autorrealización. Pero el yoga y el Taichi (de origen chino) son ante todo ciencias de la salud.

El yoga no es una religión, ni una técnica gimnástica o una filosofía, sino una disciplina que ordena el cuerpo y la mente, lo mismo que el Taichi es algo más que un arte marcial, ya que se considera un sistema de defensa personal, que proporciona seguridad, pero potencia también la relajación y la concentración, coincidieron distintos especialistas consultados para elaborar este trabajo.

## Cómo iniciarse

Cualquier edad es válida para iniciarse en el yoga, que conviene empezar a practicar en un centro especializado, aunque luego pueden seguirse en el domicilio las técnicas y los métodos que han sido universalizados (hay ocho ramas básicas): las prácticas del Hatha Yoga (ejercicios físicos) y el Radja Yoga (ejercicios mentales).

En cuanto al Taichi es considerado como un arte marcial que reúne distintas técnicas y disciplinas, y considera al ser humano como un microcosmos dinámico unido al macrocosmos, al universo. La práctica del Taichi, según distintos especialistas, podría mejorar dolencias circulatorias, respiratorias, digestivas, nerviosas y reumáticas, además de que ayuda a adquirir hábitos



de vida saludables y a controlar el estrés y el sedentarismo y puede ser complemento de otros tratamientos para vencer hábitos tóxicos como el tabaquismo o el alcoholismo.

## Reforzar el sistema inmunitario

Según aseguran los maestros de Taichi, la práctica continuada de esta disciplina permite la transformación de la energía vital (el Qui) en Shen o energía espiritual. Y en lo que todos los estudiosos y amantes de estas disciplinas coinciden es que la práctica de la meditación aporta normalmente relajación y concentración y que la constancia y la paciencia son imprescindibles para conseguir resultados.

Vinculado a la medicina natural, el Shiatsu es un método no doloroso y sin efectos secundarios que refuerza el sistema inmunitario, equilibra el

sistema nervioso autónomo, mejora el metabolismo y aumenta el rendimiento físico e intelectual, entre otros beneficios.

Es una evidencia que cuando se siente dolor en alguna parte del organismo, inconscientemente las personas presionan la zona afectada con los dedos, tratando de conseguir algún alivio. Y es curioso que el Shiatsu emplea las yemas de los dedos y las palmas de las manos para aplicar presión sobre determinados puntos del cuerpo con un sólo objetivo: mejorar la salud y eliminar la fatiga.

Los especialistas aconsejan un mínimo de cinco sesiones de Shiatsu, de 50 minutos de duración para corregir las irregularidades y mejorar la salud general, además de una sesión de recuerdo, cada quince o treinta días, como terapia de mantenimiento. Esta terapia aplicada de forma continua crea una relación de confianza entre el terapeuta y el paciente.

En Japón, la definición oficial de esta terapia es la de Shiatsu Yasuragi, en la que sólo se utilizan las manos y los dedos, sin efectos secundarios ni límites de edad y que sirve como barómetro de la salud.

En cuanto a los beneficios, hidrata y tersa la piel, ayuda a conseguir un tono muscular adecuado, colabora en que el sistema óseo esté fuerte y flexible, restaura el equilibrio, y ayuda a que los órganos abdominales funcionen con regularidad, lo que lleva a que la salud de "dentro" se vea reflejada como belleza "por fuera". ●

# Orduña: enclave vizcaíno en Araba

SITUADA ESTRATÉGICAMENTE ENTRE LA MESETA CASTELLANA Y LA COSTA, ORDUÑA FUE FUNDADA POR LOPE DE HARO Y ES LA ÚNICA POBLACIÓN DE BIZKAIA QUE OSTENTA EL TÍTULO DE CIUDAD.

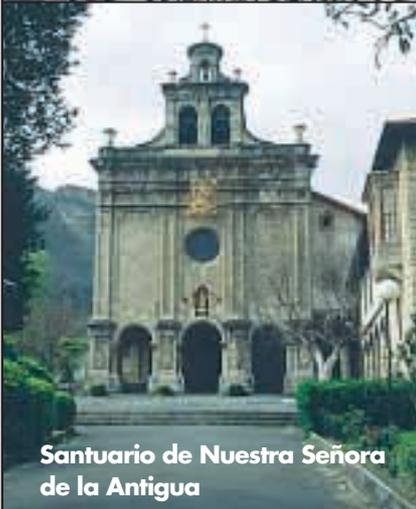


**Eukeni Olabarrieta**

gran parte de su patrimonio arquitectónico: el hermoso Palacio de Mimenza, el edificio de la Aduana, monumental edificio neoclásico de tres alturas con patio interior, la casa Consistorial, etc.

En las afueras, a 10 kilómetros, está el Santuario de Nuestra Señora de la Antigua, patrona de la ciudad. Es el primer templo documentado en Bizkaia, del año 937, pero de esta primera época no se conserva casi nada salvo una portada ojival y algunos restos de sus muros. En el siglo XVIII se reforma y el resultado es una construcción dentro del más puro neoclasicismo.

En 1903 se construyó una inmensa imagen de la Virgen que se alza sobre los farallones del monte Txarlazo, asomándose al abismo, visible desde cualquier lugar del valle.



**Santuario de Nuestra Señora de la Antigua**

Orduña, fundada por Lope Díaz de Haro, señor de Bizkaia y su mujer Doña Urraca Alonso, en 1229, es la única ciudad de Bizkaia. Ninguna otra población ostenta este título que le fue concedido por el rey de Castilla en el siglo XV.

Su situación estratégica, punto de encuentro entre la meseta y la costa, entre Castilla y el Señorío de Bizkaia, la configuraron como

población de mercado y feria y le dieron el carácter de puerto interior, de plaza para el cobro de peajes, en una palabra, de aduana. El edificio de la Aduana es el reflejo de esta situación que acabó en 1883 al ser suprimidos los puertos interiores y trasladarlos a las aduanas de la costa. Ello supuso un duro golpe a la floreciente economía de Orduña.

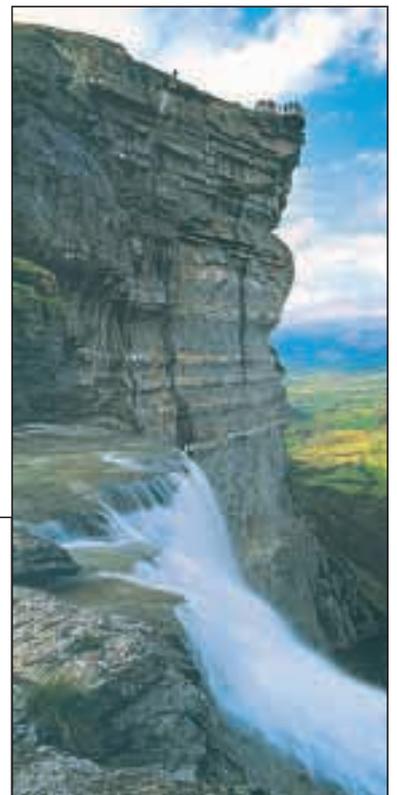
## Ciudad fortaleza

Como toda ciudad fronteriza tuvo un pasado litigioso y difícil, y recuerdo de este pasado son las trazas de ciudad fortaleza con sus murallas. Su plaza es muy particular, fortificada y en forma de estrella como es habitual en la época medieval, y en la plaza está

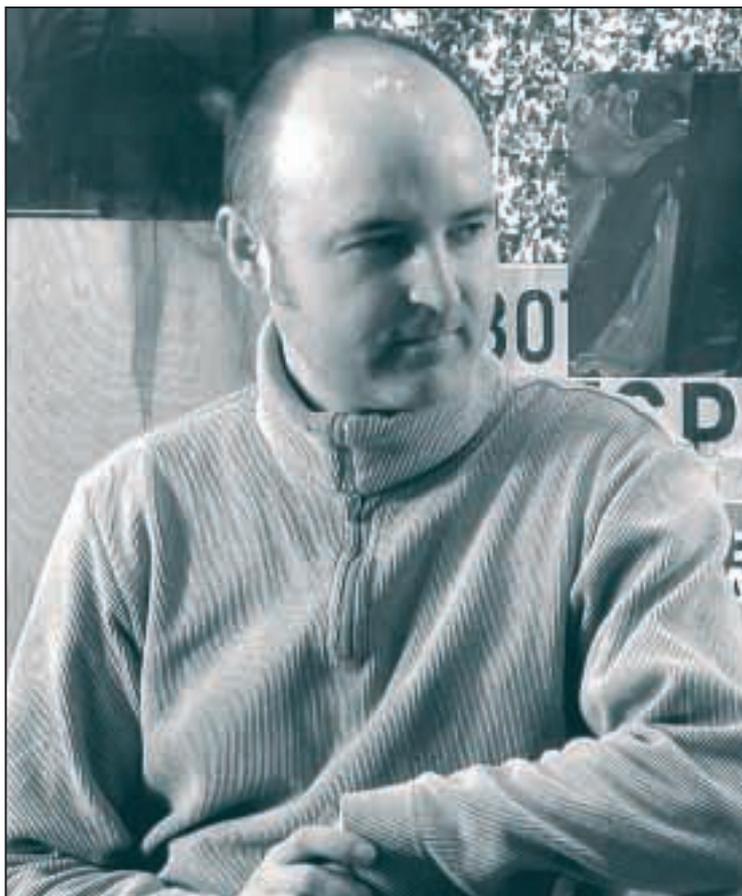
## Salto del Nervión

A un kilómetro del puerto de Orduña, en dirección a Berberana, una desviación a la izquierda nos indica el acceso a la cascada del Nervión que marca el nacimiento de la principal arteria fluvial de Bizkaia. Casi 300 metros de caída libre desde las alturas del monte Santiago convierten a esta cascada, en época de lluvias o deshielo, en una de las más espectaculares de Europa. El anfiteatro rocoso de calizas por el que se desliza el nacimiento del Nervión constituye por sí solo un gran atractivo, haya o no poca o mucho agua. Por eso se puede visitar en cualquier época, aunque si la cascada va con agua el espectáculo es total. La cascada y toda la comarca pueden verse desde el mirador, un balcón vertiginoso al que se accede andando desde el área de ocio donde hay merenderos, fuentes, y se disfruta de un extraordinario paisaje.

Si le apetece pasear, una senda que se inicia en Delika le adentra en el cañón formado por el río y le lleva a la base de la cascada. Una bonita excursión en un paraje espectacular. ●



**“Como toda ciudad fronteriza tuvo un pasado litigioso y difícil, y recuerdo de este pasado son las trazas de ciudad fortaleza con sus murallas”.**



## Pello Irazu

ARTISTA

JAVIER MARCOS

**PELLO IRAZU (ANDOAIN, 1963) EUSKAL ARTE GARAIKIDEAREN ERAKUSLE NAGUSIETAKOA DA. 20 URTE DARAMATZA LANGINTZA HORRETAN, ETA NAZIO MAILAN ZEIN NAZIOARTEAN ERAKUSKETA UGARI EGIN DITU. BERE OBRAREN ZATI BAT ARTIUMEN IKUS DAITEKE ORAIN.**

**“Zatiak eta lotiak” lana ikus daiteke Artiumen joan den abenduaz geroztik. Nazioartean proiektio duen artista honek euskal museo batean erakusketa bat jartzen duen lehenengo aldia da.**

**Bi hilabete igaro dira Artiumen “Fragmentos y durmientes” erakusketa inauguratu zenuenetik. Zer esan nahi du zuretzat horrelako esparru batean erakusteak eta zer balorazio egiten duzu erakusketaz?**

Lehenengo aldiz erakusten dut euskal museo batean eta, objektiboki espazio guztiak antzekoak diren arren, badirudi baietz, zure lana zure ingurunean erakusteak gehiago eragiten dizula. Erakusketan urte eta erdi bateko lana bilduta dago, eta esperientzia positiboa izan da, oso espazio zailari ekiteko aukera eman didalako, neurri ezohikoekin, eta, nire lanaren bidez, lekuarentzako esperientzia mota berezi bat sortu ahal izan dudalako.



# “Ideiaren eta gauzapenaren

### **Ahots batzuek euskal kulturaren berrikuntzaren figuretakotzat hartzen zaituzte. Onartzen duzu?**

Berrikuntza ez da inoiz nire helburuen artean izan. 80ko hamarkadan, eskultura lanean ari ginen hainbat artista elkartu ginen Bilbon (Badiola, Bados, Moraza) eta, gure erreferentziak lokalak bakarrik ez baziren ere, kanpotik "euskal eskultura berria" deitu ziguten. Ondoren, bakoitzak gure lanean jarraitu dugu, interes desberdinak ditugula.

### **Nola definitzen duzu zure lana? Zer zara gehiago, eskultore, margolari edo marrazkilaria? Diziplina horiek lan berean integra daitezke?**

Lan bat zenbat eta gehiago definitu, orduan eta aukera gutxiago dago hori uler dadin. Eskulturaren ideia oso zabaletik egiten dut lan, eta horrek diziplinen artean ibiltzeko aukera ematen dit, bakoitzaren arauen mende jarri beharrik gabe: egoerak zer eskatu, hura izan naiteke.

### **Zure lanetan zein material eta kolore dira nagusi?**

Konstrukzioari dagokionez zura, kontraxafatua, burdina, aluminioa eta abar erabiltzen dut, baina, lanaren arabera, material horiek batzuetan nabarmen ikusten dira eta beste batzuetan, berriz, gordetzen (margotuta, bilduta...). Proiektuaren arabera (Artiumen kasuan bezala), muralak ere egiten ditut:

hormak margotu eta marrazten ditut, lekuen berezko arkitektura proposatutako lanarekin erlazionatzeko, eta, beste ezeren gainetik, marraztu egiten dut. Koloreari dagokionez, berriz, materialari lotuta dago, espazioari, formari eta plazerari.

### **Zer prozesuri jarraitzen diozu hasierako ideiatik obra burutzeraino?**

Ideia eta gauzaren artean alde izugarria dago beti. Ideia berez ez da ezer, uste dut artista batentzat garrantzitsua sormen prozesu bat garatzea dela, eta edozein ideia prozesu horren barruan integratzen saiatzea. Hizkuntza bat garatzea garrantzitsua da, baina hizkuntza hori heldutasunera iristea, errealitate aldakorarekin loturak egin ahal izateko bezain malgua eta irazkorra izatea ere garrantzitsua da.

Niri dagokidanez, obra baten hasieraren eta bururatzaren artean ez dago aurrez ezarritako biderik, eta, proiektuaren arabera, guzti-guztia sormen prozesu partikular horren mende dago.

## **Euskal artea**

### **Zer deritzozu euskal arteari?**

Euskal Herrian oso artista onak daudela uste dut, Estatuko erreferentzietakoa da arte garaikideari buruz hitz egiten denean. Ildo horretan, azken hamarkadan Artelekuren lana oso garrantzitsua izan da, biltzeko eta eztabaidatzeko gune gisa, eta ondoren artearen egitura profesionalean integratuz joan diren artistak sortu dira bertan. Museo berriak sortzeak ere badirudi gizartea artera hurbiltzen laguntzen duela; hala ere, ekimen pribatua botatzen dut faltan, azpiegitura profesionala, esan nahi dut galerien ingurukoa, izan ere, beste arlo batzuetan, horiek bitartekaritza lanak egin ditzakete artistaren eta gizartearen artean; horrek erakuts dezake egiazki gizarte honek arte garaikidean duen interesa.

### **Chillida eta Oteiza bezalako maisuak eszenatik desagertu dira. Harrobirik sortu al dute?**

Sinbolikoki umezurtz geratu gara, gure garaiko, gurekin bizi izan diren eta erakutsi egin diguten eskulturaren bi erraldoi desagertu dira, baina artista bakoitza bere garaia zor zaiola uste dut, eta horiek joanda artea eta eskultura ulertzeko modu bat bukatu dela iruditzen zait.

### **Zure erreferentziazko artista?**

Ikonoklasta samarra naiz, ez dut idolorik, baina artista asko miretsi ditut, arrazoi askorengatik. Garai bakoitzean, artearen praktikak baldintza desberdinak izaten ditu, baina garai guztietan artistak hainbat gauza komun dituela uste dut. Artea arriskatu egiten duzun eremu bat izanik (adimenari zein emozioei dagokienez), eta hori ez da hain arrunta beste jarduerak guztietan, artista bakoitzetik zer edo zer ikas daiteke.

### **Etorkizunari begira?**

Madrilgo Soledad Lorenzo galerian erakusketa bat iraillean; 15 urte dira galeria horrekin lanean hasi nintzela.

### **Maisu bat?**

Sixtotar Kapera

### **Artetik bizi al daiteke?**

Bere lanetik bizi daitekeen zortedun horietako bat naiz.

### **MCC: ezagutzen duzu? Zer deritzozu?**

Jatorriari buruz eta gaur egungo egoerari zer edo zer badakit; mugimendu kooperatibistak gaur egungo gizartearen behar batzuei erantzuten lagun dezakeela uste dut, Aberastasunaren banaketari buruzko ideia justuagoa duelako, kapitalismo globalizatzailearena ez bezalako. ●

# artean alde izugarria dago beti"



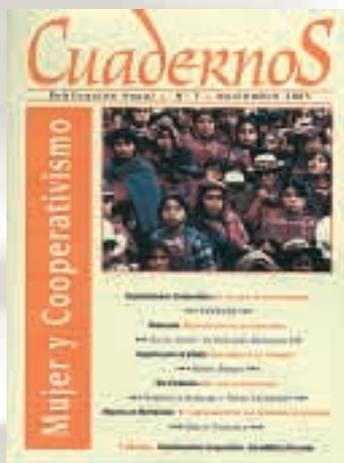
## Kooperatiba eratzeko gida praktikoa

**Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioa**

Gida labru honen bigarren argitalpen gaurkotu hau nornahirentzat da, baina batez ere, enpresaburu edo ekintzailetaldeenentzat, beren enpresa eraldatu edo berri bat sortu nahi badute, betiere izaera demokratikoa, solidarioa eta parte-hartzailea izango duena.

Publikazio honetan kooperatiba elkarte bat sortzerakoan kontuan izan beharreko alderdi guztiak daude jasota: kooperatiba sozietate ikuspegitik, eraketa prozesua, udal baimenak eta beste administrazioa izapide batzuk, kooperatibako zerga arloa, kooperatibaren gizarte segurantzza, laguntza publikoak, helbide interesgarriak eta abar.

Dena den, gida honek jasotzen duen informazio guztia Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioaren web orrian aurki daiteke ([www.euskoop.org](http://www.euskoop.org)) eta baita Elkar-Lan sozietatearen web gunean ere ([www.elkarlan.coop](http://www.elkarlan.coop))



## Cuadernos: Mujer y Cooperativismo

**Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado**

Como en ocasiones anteriores, Mujer y Cooperativismo muestra experiencias e iniciativas cooperativas, visiones y perspectivas de mujeres que trabajan en distintos frentes o la de artículos relevantes sobre mujeres o género.

En este número la publicación analiza la reordenación de territorios, las conclusiones de la II Jornada de la sectorial de iniciativa social, la igualdad de oportunidades en la Federación Valenciana de Empresas Cooperativas, Y el cambio de situación de las trabajadoras de hogar. Además, ofrece un debate sobre el tema "Mujer, trabajadora precaria e inmigrada". Completan este número diversos temas de actualidad como: consulta social en Europa, mujeres escritoras del mundo islámico, y presupuestos y género.



## La participación de los trabajadores en la empresa

**GEZKI**

El libro recoge las ponencias que se expusieron en un Congreso que se celebró el día 19 de junio de 2003 en el Palacio de Congresos del Kursaal y cuya temática era la participación de los trabajadores en la empresa.

Las ponencias son de Antonio Aragón Sánchez, Sabino Ayestarán, Gurutz Bozal Uranga, Sylvia Gay, Inazio Iribar, Elías Pagalday, Carme Rangil, Javier San José, y Alfonso Vázquez San Román.

El Instituto de derecho cooperativo y economía social de la Universidad del País Vasco ha recopilado las exposiciones que analizan, entre otros, los siguientes temas: la participación en la empresa y los sindicatos, gestión empresarial, tendencias y realidades actuales de la participación en la empresa, propuestas de UGT Barcelona sobre la participación.

# Rukullaktako komunitatearen garapen proiektua



CAIA IZENENKO KOOPERATIBA SORTU DUTE ETA BI PLANTA ERAIKITZEKO ASMOTAN DIRA.

**E**kuadorko Rukullakta komunitatean interkooperazio proiektua lantzen ari da Mundukide Fundazioa. Ibon Antero kooperanteak urtebete igaro du hango komunitatean garapen proiektuan laguntzen eta oraintsu bueltatu da.

## IBON ANTERO

### Zenbat denbora egin duzu Rukullaktan?

2003ko urtarrilean joan nintzen Ekuadoeko Amazoniara. Urtebete egin dut bertako komunitate indigenekin elkarrekin bizitzen eta Mundukide Fundazioa eta Markina eta Aretxabaleto GKEak (Munduzabal eta Hiruatx) bultzatzen ari diren interkooperazio proiektuan laguntzen.

### Zertan datza proiektua?

Urtero antolatzen den Komunitate Garapenerako Esperientzien Truke-programan, Amazoniako kitxua komunitate bateko partaide bat egon zen 2000. urtean. MCCko esperientzia kooperatiboa ezagutu ondoren, bere komunitatean ere kooperatibaren oinarria bultzatzeko asmoa azaldu zigun, eta horretarako laguntza eskatu zigun.

Gure aldetik eskainitako laguntza esku zabalez hartu dute eta gaur egun bertako materialekin egindako pentsuma ekoizten dute, oilasko, txerri eta arraiantzat, izaera kooperatiboa duen enpresa batean. Oraintsu, gainera, Ekuadorko Amazoniako nekazaritzako lehen kooperatiba industrialia sortu dute: CAIA-k (Cooperativa AgroIndustrial de la Amazonia), kitxueraz "bihar" esan nahi du.

### Eta zein da CAIA kooperatibaren egoera?

CAIAk bi negozio ditu: pentsumeko ekoizpena eta oilasko ekoizpena. Aurrerapen handiak egin dira 2003. urtean baina, egia esan, oraindik asko dago hobetzeko. Batez beste 600 oilasko eta



20.000 kilo pentsumu saltzen dira hilero. Produktzioa eta kalitatea hobetzeko helburuarekin bi planta berri egiteko asmotan dira: pentsumeko ekoizteko eta oilaskoen hiltegia.

Bestalde, kooperatiba izanik, estatutuak eta barne araudiak onartu dituzte, eta momentu honetan barne kontseiluak eta antolaketa ari dira lantzen. Azken finean, lehendabiziko pausuak eman dituzte baina lan asko geratzen da oraindik enpresaren kudeaketa hobetzen eta produktibitatea bera hobetzen.

### Zein izan da zure lana Rukullaktan?

Funtsean lan taldea osatu eta martxan jartzea izan da nire lana urtebete honetan, batez ere enpresaren kudeaketari dagokiona. Praktikan honela gauzatu da nire laguntza: bezero eta hornitzaile berriak aurkitzeko irizpideak ematen, datuak eta emaitzak antolatzen, emaitzetatik ondorioak ateratzen eta, finean, enpresari bere izaera kooperatiboa txertatzen.

### Zer eragin izan du proiektu honek bertako indigenentzat?

Orokorrean, interkooperazio proiektuek antolakuntza maila ona, partaidetza eta autoeraketa maila ona duten komunitateetan garatu dira. Rukullakta 17 komunitateren batura da, baina bere kabuz garapenerako aukera gutxi duena. Horregatik, enpresa produktiboak sortzeko bertako ekonomia aktibatzeak aukera paregabea da eta, are gehiago, bertako jendeak enpresa bera kudeatzen badu.

### Eta zer ekar dezake Arrasateko Esperientzia Kooperatiboak halako ekimen batean?

Gauza asko, baina bi azpimarratuko nituzke. Batetik, enpresa berri bat sortzeko suposatzen duen hasierako inbertsioa, hau da, dirua. Eta bestetik, enpresa kooperatibo bat sortzeko eta aurrera eramateko beharrezkoa den ezagutza ere eman dezake, beste inon aurkitzen zaila den ezagutza izanik. ●

**"Kooperatiba izanik, estatutuak eta barne araudiak onartu dituzte eta momentu honetan barne kontseiluak eta antolaketa ari dira lantzen. Azken finean, lehendabiziko pausuak eman dituzte baina lan asko geratzen da oraindik enpresaren kudeaketa hobetzen eta produktibitatea bera hobetzen."**

# Grupo ULMA Partehartzea ordezkari organoetan

- KOKAPENA: OÑATI
- ELKARKETA: AGRUPACIÓN GRUPO ULMA-ERAIKUNTZA DIBISIOA
- COOPERATIVAS: ULMA C Y E, ULMA HORMIGÓN POLÍMERO, ULMA FORJA, ULMA MANUTENCIÓN.
- LANGILEAK: 2.800 PERSONAS
- 2003KO SALMENTAK : 365 MILIOI EURO.



## Gerardo Plazaola ULMA C Y E (Construcción)

Orain dela 30 urte hasi nintzen lanean ULMA, eta Kontseilu Errektorean zein Kontseilu Sozialean egondakoa naiz etapa desberdinetan. Gaur egun bi organoetako idazkari teknikoa naiz, eta gainera horixe da nire zeregina. Izan ere, ULMA Taldeko kooperatiba bakoitzak bere ordezkari organoak izan arren, Taldeak bereak ditu, eta kooperatiba desberdinetako ordezkariekin osaturik daude.

Langileen artean organo horiei buruzko nolabaiteko ezjakintasun bat dagoela esango nuke, eta somatzen dut benetan dutena baino

erabakitze ahalmen handiagoa dutela pentsatzen da, batez ere Kontseilu Errektoreari dagokionez. Egia da, bestalde, enpresaren egoerak eragin handia duela, izan ere garai batean, kooperatibak urte ez hain onak bizi izan zituenean, eztabaida gehiago egoten zen eta inplikazioa handiagoa zen nire ustez. Horretaz gain, eta Kontseilu Errektorean batez ere, kooperatibako sekzio guztietako gaiak aztertzen direnez, ULMA C y E kooperatibaren kasuan, behintzat, saiatzen gara organu hau sekzio guztietako langileekin osaturik egon dadin.



## Maixabel Moyua ULMA Forja

Badira 23 urte ULMA lanean hasi nintzela eta nahiz eta aurretik Kontseilu Sozialean egon naizen, orain dela lau urtetik hona Kontseilu Errektoreko partaidea naiz, baina aurten uztea tokatzen zait. Organo hauetan partaide garenok kooperatibari buruzko informazio zabalagoa eta zehatzagoa eskuratzen dugu, askotan gehiegi ezagutzen ez duzun arloez, eta hori beti da positiboa.

### Nola indartu Kontseilu Soziala?

Bestalde, nire kooperatibaren kasuan Kontseilu Sozialak indarra galdu duela sumatzen dut, eta nolabait langileen ordezkari den organo hori potentziatu beharra dagoela iruditzen zait. Egia da, bestalde, lehenasuna eguneroko lana ateratzea dela eta organo hauetako partaide izateak dedikazioa exijitzen duela, denbora eta abar. Hala ere, edozein kooperatibaren oinarria direnez, horiek indartzeko zerbait pentsatu beharko genuke.



## Leire Agirrezabal ULMA Manutención (Handling Systems)

Lau urte daramatzat ULMA eta pasa den urteko maiatzean aukeratu ninduten nire kooperatibako Kontseilu Errektoreko kide. Hasierako aurreritziak gaintitu ahala eta Kontseiluko beste lankideen esperientzia kontutan izanik, organo honetan egoteagatik dagokidan ardura eta erantzukizunari aurre egiteko gai izango nintzela onartu nuen.

### Langileei organo hauetaz informatu beharra

Dena den, edozein kooperatiban organo hauek

duzen garrantzia ikusirik, gai hauen inguruko informazioa langile guztiei zabaltzea behar beharrezkoa dela deritzot.

Gure kooperatibaren kasuan, ezjakintasun honen arazoietako bat esperientzia falta izan daiteke, bazkide gehienok oso gazteak baikara eta ez dugu izan orain arte organo hauetan parte hartzeko aukerarik. Horregatik, kooperatibako ordezkari organoetako buruzko informazioa areagotu egin beharko litzatekeela uste dut.

## El significado de la experiencia Cooperativa Mondragón

Con frecuencia se ha señalado la ausencia de conflictos laborales en el cooperativismo como un rasgo nada desdeñable. El mundo del capital sufre el coste de conflictos laborales, a los que tiene que dedicar no pequeña energía y desgaste. El alto grado de consenso dentro de la organización cooperativa le permite un eficiente funcionamiento de la empresa. Con todo, la superación de la situación conflictiva entre capital y trabajo no sería más que un resultado parcial. La empresa cooperativa puede ofrecer posibilidades y resultados mucho más importantes. Ofrece de hecho una ventaja competitiva frente a las otras empresas. Una ventaja competitiva que es difícilmente superable por las otras empresas.

La ventaja definitiva a la que me refiero está en la participación entusiasta de su personal, en su profunda implicación. Muchas de las empresas industriales en USA y en el resto del mundo desarrollado han entrado por este camino.

Todos reconocen hoy día que el activo más importante son las personas en la organización. Pero no basta tener buena gente. Es imprescindible que se identifiquen con la empresa; más aún, que se impliquen profundamente en ella. Sin esta profunda implicación todas las modas de gestión son soluciones de corto plazo. Y, sin embargo, hoy día las empresas, sin una entrega entusiasta de su personal, es imposible que triunfen. Con un mero cumplimiento, las empresas están abocadas al fracaso.

E. Lawler, fundador del Centro para las Organizaciones Eficientes de la Universidad de California del Sur, ha publicado recientemente un libro titulado "La ventaja definitiva". Llama ventaja definitiva a la profunda implicación del personal en la empresa. Porque entiende que es una ventaja competitiva que puede sostenerse con el correr del tiempo. Es el reto de los próximos diez años en el mundo de la gestión de empresas. Va más allá de las diversas modas de gestión, como participación por objetivos o proyectos, *empowering*, estructuras horizontales o planas, círculos de calidad, etc.

### La empresa cooperativa

(...) Frente a los problemas con que se enfrentan las otras empresas para entrar por el camino de la implicación profunda, el cooperativismo goza de una situación privilegiada y única.

La empresa cooperativa, que es "una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática", está en condiciones inmejorables para llevar a cabo, de modo congruente, la implicación profunda de los socios en la cooperativa:

- Gozan del *poder para tomar todas las decisiones* más importantes, ya que por la gestión democrática les competen a los socios todos los asuntos principales que afectan a la buena marcha de la cooperativa.

- Tiene el *derecho a la información*, ya que tales decisiones no se pueden tomar sin estar bien informados.

- En cuanto al *conocimiento y habilidades*, hay una insistencia reiterada a través de sus principios con que la ACI y

la práctica cooperativa han trabajado desde sus orígenes en el tema de la educación y de la formación social y profesional de los socios.

- Y el cuarto elemento es *la participación en los resultados*. Ninguna empresa como la cooperativa está en condiciones de cumplir con esta exigencia. La superioridad del cooperativismo deriva no sólo de los modos de hacer (la democracia), sino también de la equidad en la distribución de los resultados. La fórmula de reparto, que se mantiene desde sus comienzos hasta ahora, es que el beneficio se destina a los socios en proporción a su trabajo.

Hay otro elemento que no se menciona en las condiciones de la profunda implicación porque no se puede pedir a las empresas capitalistas, y es la "propiedad conjunta". El trabajar como en algo propio es un elemento importantísimo de la participación. Los socios cooperativistas no sólo tienen ese sentimiento, sino que realmente son propietarios de la cooperativa.

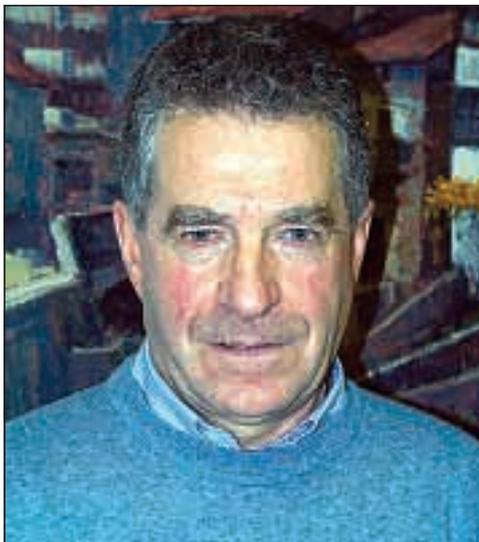
Con todo, habría que dar un paso más para lograr la profunda implicación de los socios en la empresa cooperativa.

La democracia cooperativa opera en su vertiente societaria, de los trabajadores como socios, pero no de los socios como trabajadores. Por eso, con razón, uno de los principios básicos de Mondragón reza así: "El carácter democrático de la Cooperativa no se agota en su vertiente societaria sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y, consecuentemente, de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial".

La empresa cooperativa puede gozar de esta significativa ventaja competitiva, ventaja verdaderamente definitiva, por tener establecido desde sus comienzos la participación en la propiedad, en la gestión y en los resultados. La gestión participativa representa una modificación radical en el modo de operar. Este cambio puede tardar años y décadas en las otras empresas porque los directivos y los trabajadores tienen que modificar su conducta. Para las cooperativas de trabajo asociado, los vientos soplan a su favor. Es un rumbo a seguir sin posible alternativa. Sólo se requiere que los cooperativistas y sus dirigentes hagan descender dicha participación a los niveles inferiores, no sólo de la democracia societaria, sino también del quehacer empresarial.

En conclusión, podemos afirmar que la empresa cooperativa asume hoy plenamente la vocación empresarial y dispone para su éxito de dos ventajas competitivas de indiscutible actualidad: su bagaje valorativo y sus condiciones únicas para la profunda implicación de sus socios trabajadores en la gestión empresarial.

Revista Estudios Empresariales, editada por la ESTE  
Dionisio Aranzadi Tellería, Profesor Emérito de la ESTE



**Euskadiko Kutxako bulego ibiltarian hasi zen lanean, baina urte asko egin ditu Aramaioko bulegoko arduradun. Urtarrilaren bukaeran jubilatuta da "Balento" izenaz ezagutzen dugun Luis Mari.**

## **"Gogo handiz hartzen dut erretiroa"**

### **PERTSONAIA**

### **Luis Mari Mugika**

**Euskadiko Kutxako jubilatuta berria**

#### **Jubilatzeko ordua heldu zaizu. Zer moduz hartu duzu?**

Ondo, oso gazte hasi nintzen lanean eta. Gainera, osasuntsu sentitzen naiz eta gogo handiz hartzen dut erretiroa.

#### **Noiz eta non hasi zinen lanean bada?**

1956an, 16 urte nituela, Unión Cerrajeran hasi nintzen lanean. Gero, soldaduska egin ondoren, 22 urterekin Impreci kooperatiban hasi nintzen, eta bertan jarraitu nuen 1970 arte.

#### **Urte horretan hasi zinen Euskadiko Kutxan lanean?**

Bai, nahiz aldatzeko erabakia hartzea asko kostatu zitzaidan. Alde batetik Euskadiko Kutxak segurtasuna eta soldata altuagoa eskaintzen zidan, baina Imprecin bi anaiak utzi nituen eta oso lagun bereziak ere. Gogoratzen dut gainera, handik irten eta denbora gutxira nahiko urte txarrak izan zituela kooperatiba honek.

#### **Euskadiko Kutxan, bulego ibiltarian hasi zinen, ezta?**

Bai, astero-astero Goierri aldean, Azpeitia eta Aramaio ere zeharkatzen nuen bulego ibiltarian. Bereziki prestatutako kotxe batean zerbitzu desberdinak eskaintzen nituen.

#### **Zein zerbitzu eskaintzen zenuen?**

Batez ere dirua ateratzeko aukera eta, kasu berezietan, Ampo kooperatiban esate baterako, hilerio bukaeran joaten nintzen langileen soldatak eramaten. Horretaz gain, tramite finantzieretatik aparteko hainbat enkargu ere izaten nituen, askotan garraiolari lana eginez.

#### **Baduzu anekdotarik?**

Gogoratzen dut behin trafikoko guardia batek kotxea geldiarazi eta zein zerbitzu eskaintzen nuen galdetu zidala, nik azalpena egin ondoren ea pistolarik eramaten nuen galdetu zidan, eta argi eta garbi esan nion ezetz, pistola eramanda ere lapurrak berdin kenduko zidala dirua eta. Ez nuen konbentzitu eta bakoitzak bere bidea jarraitu genuen.

#### **Eta noiz heldu zinen Aramaioko bulegora?**

1985ean heldu nintzen, bulegoa zabaldu zenean, Antxon Igoaren bitartez. Beraz, 18 urte egin ditut bertan.

#### **Eta zein balorazio egiten duzu?**

Ona, oso ona, lanagatik eta baita herriagatik ere. Bulegoa goiz eta arratsalde zabalteak herrian integratzeko aukera eman dit, hemen bazkaltzen dut eta, Bergarako izan arren, Aramaion bakarrik "poteatzen" dut.

#### **Askok aldatu da Euskadiko Kutxa urte hauetan?**

Bai, izugarri aldatu da. Kooperatiba bezala, asko handitu denez erlazioen goxotasuna eta hurbiltasuna maila handi batean galdu egin dugula uste dut. Bezeroari begira, berriz, beharrak eta eskaerak igo diren heinean, zerbitzuak ere egokitzu joan dira, nahiz eta askotan erlazio pertsonala galdu.

#### **Aramaioko bezalako herri txiki batean ere galdu da?**

Ez hainbeste, gure bulegoan bezero guztiak ezagutzen ditugulako eta harreman hori mimatzen saiatzen garelako.

#### **Nondik dator kizua Balento izena?**

Jaio nintzen etxearen izena da.

#### **Jubilatu eta gero, zertan aldatuko duzu bizimodua?**

Dudarik gabe, lasaiago biziko naiz eta gustuko ditudan gauzak egiteko aukera izango dut: pilotan jokatu, mendira joan, emaztearekin bidaiatu... Dena den, gauza asko orain arte bezala mantenduko ditut.

#### **Aramaiora etortzen jarraituko duzu?**

Bai, noski, ez egunero orain arte bezala, baina bai sarritan: Orixol aldean buelta bat ematera, Ipurtotz inguruko txabolan lagunekin afaltzera eta abar.