

MCC apuesta por China

- Fagor inaugura su nuevo almacén regulador en Vitoria-Gasteiz
- Irizar adquiere el 52% de la empresa catalana Masats
- Columbia adjudica a Ulma Handling Systems su centro europeo de almacenamiento

En portada

Dagoeneko 7 lantegi ditu MCCk Txinan. 1300 pertsona ari dira bertan lanean eta 2001 ekitaldian 8.000 milioi pezetako salmentak egin zituzten. Horixe da gaurko errealitatea, MCCren errealitatea Txinan, baina datozen urteotan egoera hori nabarmen haziko da, MCCk Asiaren alde apustu sendoa egin baitu.



4 Fagor Elektratresnak biltegi berria inauguratu du

Europako biltegirik berritzaileena inauguratu da hile honetan Gasteizen.



10 Ramon Amasorrain, ATEGiko gerentea

Sei hilabete martxan egin duen ATEGI erosketetarako atariak. Egindakoaz eta egiteko dagoenaz aritu gara gerentearekin



8 Aportaciones Eroski: objetivo cumplido

Ha superado los 90 millones de euros en petición de suscripciones después de tres semanas de emisión.



34 Euskal kultura



Edurne Pasaban

Después de haber hollado las cimas del Everest y del Makalu, ya está preparando su próxima expedición al Cho Oyu.



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
Aita José M^o
Arizmendiarrietak
1960.eko irailen
sortutako aldizkaria

ARGITARATZAILEA

OTALORA
(MCCren Kontseilu Orokorra)
Azatza. 20550 Aretxabaleta.
Gipuzkoa.
Telefonoa: 943 712 406
Faxa: 943 712 339

ZUZENDARIA

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José M^o Larramendi.

José M^o Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

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



© AZATZA, S.L. Debekaturik 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 ekologikoa inprimitzen da.

Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 14 En portada
- 26 Begi-Belarri
- 28 Aula kooperativa
- 30 Salud laboral
- 31 3^o edad
- 32 Antzinakoak

- 34 Euskal kultura
- 36 Libros
- 37 Viajes
- 38 Zure hitza
- 39 Hirugarren mundua
- 40 Personaje

Globalizar el bienestar

Sólo hace muy pocos años nos hubiese parecido utópico llegar a implantar fábricas en un país tan arcano como China. País el más poblado y el más aislado de la Tierra.

Pero la capacidad humana a escala mundial ha hecho de nuestro planeta un todo accesible. Quedaron muy atrás los legendarios viajes del veneciano Marco Polo que llegó a Catay (así se llamaba China antiguamente) a finales del siglo XIII, como mercader, y quedó atrás la gran muralla como bastión separador y defensivo, ahora convertida en un exponente exótico y turístico que muestran con delectación los miembros de la *nomenclatura* de esa gran república.

MCC ha hecho un esfuerzo considerable para asentarse en ese país. Ha creado empresas y generado empleo, importa manufacturas y se va familiarizando con una cultura que da a los negocios un ritmo sosegado con cuyos rituales hay que convivir si se desea tener éxito llegando a acuerdos de cooperación. Estos tienen que satisfacer a ambas partes y lograr que proporcionen al cooperativismo que practicamos nuevos cauces de desarrollo ensanchando nuestros mercados, practicando una política de asentamientos bien estudiada y que respondan a unas estrategias previamente trazadas.

Con estas políticas, es evidente que MCC también participa de la palabra actual que más enseorea la economía, sintetizada en la *globalización*. Los liberales a ultranza no perciben los efectos malignos que, dejando al mercado a sus propias inercias, producen profundas heridas a través de las desigualdades humanas; por otro, a los radicales pertinaces que se oponen, de momento solo se les ocurre denostar de la globalización alertándonos del peligro del "pensamiento único". Los primeros ignoran el drama humano a escala de pandemia, que se extiende y se agudiza en, al menos, una tercera parte de la Tierra; los segundos son incapaces de ver las ventajas del intercambio de productos y de la universalidad de la actividad económica, por otro lado irrefrenable.

Ante esta disyuntiva los grandes retos de la humanidad aparecen como un insulto a la sensibilidad. Los índices de desarrollo humano (IDH) de un país a otro se sitúan en

escalas de 1 a 20 veces de diferencia según los estudios que anualmente edita la ONU integrando en ese factor la educación, la esperanza de vida y los ingresos "per cápita".

Contemplando estas realidades, ahora que el cooperativismo con su potencial universalizador ha asumido positivamente una de las facetas más prósperas de la globalización, se puede preguntar ¿puede hacerse algo desde las menguadas fuerzas de nuestro cooperativismo?

La respuesta tiene que ser positiva. El hecho de convivir, negociar, invertir, implantarse en China y otros países como India, Marruecos, Brasil, México o Rusia es, además de un signo de universalidad, una prueba del reconocimiento del otro. Países hasta ahora inaccesibles y, por los datos que se tienen a mano, que sufren un bajo nivel de bienestar en relación a los cooperativistas.

Y es de esperar -así lo manifiestan los directores más proclives y que han tenido más éxito en estos avatares- que el modelo cooperativo se hará llegar, adaptándose a otras culturas y haciéndolo con métodos originales. Al fin y al cabo el cooperativismo es un modo de hacer más humano el trabajo y hacer más importante a cada persona. Y si ese modelo puede hablar euskera ¿por qué no puede hablar de la misma forma el mandarín?

Tiempo de descanso

El mes de agosto se interpone en nuestra rutina laboral para darnos un placentero y merecido descanso. Es tiempo de disfrute, de relax y de sosiego, tiempo para compartir con la familia y los amigos, para practicar aficiones y, cómo no, para descansar el cuerpo y la mente.

Desde el Consejo de Redacción de T.U. Lankide queremos desearos un feliz descanso y proponeros una nueva cita con nuestra revista para el próximo mes de setiembre.

Hasta entonces, ondo ibili!

Fagor Electrodomésticos inaugura su nuevo almacén en Vitoria-Gasteiz

VEINTE MESES DESPUÉS DEL SINIESTRO QUE ARRASÓ LAS INSTALACIONES ANTERIORES, SE INAUGURA EL CENTRO LOGÍSTICO MÁS MODERNO DE EUROPA DE SUS CARACTERÍSTICAS.

El día 17 de este mes se celebró en Vitoria-Gasteiz el acto de inauguración del nuevo almacén regulador de Fagor Electrodomésticos. A esta cita acudieron, entre otros, el lehendakari Ibarretxe, el diputado general de Alava, Ramón Rabanera, el alcalde de la capital alavesa, Alfonso Alonso, el delegado del Gobierno en el País Vasco, Enrique Villar, y el Consejero de Industria del Gobierno Vasco, Yosu Jon Imaz. También acudieron a este acto representantes de las empresas que han tomado parte en la construcción del nuevo almacén, así como el presidente del Consejo General de MCC, Jesus Catania.

El nuevo centro logístico está dividido en ocho sectores concebidos estructuralmente como otros tantos edificios totalmente independientes y aislados unos de otros para que cualquier tipo de incidente registrado en uno de ellos no se transmita a los contiguos. Esta sectorización afecta también a las instalaciones y a sus acometidas, que han sido realizadas también de forma independiente con acceso directo desde el exterior para evitar que un siniestro pueda transmitirse a otros sectores por esta vía.

De estos ocho sectores, el 1 y el 2, con 21.129 m², están



destinados a almacenaje de producto paletizado en estanterías; y el 3, el 4, el 5 y el 6, con un total de 48.751 m², a almacén de producto apilado en suelo, mientras que los sectores 7 y 8, con 1.414 m² y 1.664 m², se dedican a área de mantenimiento y a oficinas, respectivamente.

Medidas de seguridad

El almacén cuenta con sistemas de detección y señalización de incendios, rociadores convencionales en el almacén de producto en suelo (sectores 3, 4, 5 y 6), sistemas de rociadores especiales ESFR K25 de gran potencia en los sectores 1 y 2, sistema de BIE y extintores portátiles. Además, cuenta con un depósito de agua de reserva contra incendios de 700 m³ (700.000 litros). La inversión en medidas de seguridad representa casi el 17% de la inversión total. La cooperativa Ondoa se ha encargado de la instalación de los dispositivos contra incendios.

Todo el recinto está rodeado de una verja de seguridad, con vigilancia por un sistema cámaras fijas y circuito cerrado de TV en los sectores 5 y 6.

Por otra parte, en cuanto a la confortabilidad, los sectores 5 y 6 cuentan con un sistema de calefacción por infrarrojos incluso en el exterior de la marquesina de embarque, que únicamente calienta los cuerpos y los objetos y no el aire, con el consiguiente ahorro energético. Las oficinas están climatizadas mediante bomba de calor.

El más moderno de Europa

El nuevo almacén de Fagor, que ocupa una superficie total de 72.422 m² y en el que se han invertido 21 millones de euros, se presentó como la instalación más moderna de Europa de sus características. Javier Gantxegi, presidente de Fagor Electrodomésticos, señaló que " hoy se inicia una nueva época en la logística de Fagor. Una etapa en la que contaremos con las instalaciones de almacenaje de electrodomésticos más modernas de Europa, dotadas con los elementos tecnológicos y de seguridad más modernos y más adecuados a nuestra actividad, que sin duda redundará en un mejor servicio a nuestros clientes y en el óptimo funcionamiento de nuestra empresa".



Gestión de mercancías

El nuevo Almacén dispone de un software informático propio desarrollado por Fagor que permite un control total de las operaciones y de los movimientos de carretillas mediante equipos de radiofrecuencia.

Gracias a este sistema, cuando un camión llega a alguno de los muelles, con la información del albarán de entrega se valida la descarga de forma que el ordenador genera automáticamente las tareas a realizar y las envía a los terminales de cada operario, detallando referencias, cantidades a manipular y lugar asignado para su ubicación. Una vez finalizada la tarea asignada, el operario haciendo uso del terminal lee el código de barras confirmando la ejecución de la operación. El proceso de expediciones es similar, pero en sentido inverso. Ordenadores, terminal y lector de barras están permanentemente comunicados por radiofrecuencia.

Por último, cabe reseñar que el proyecto de dirección de obra de la urbanización pública y privada y del propio edificio del almacén ya sido coordinado por la cooperativa LKS Ingeniería.

Declaraciones

El lehendakari Ibarretxe intervino en este acto para felicitar a Fagor por la puesta en marcha de estas modernas instalaciones en un tiempo récord y aseguró "sentirse orgulloso ante la respuesta que ha dado Fagor ante este nuevo reto, que es un exponente de la modernidad y el dinamismo del País Vasco, y que demuestra

que cuando se quiere se puede".

Por su parte, Jesús Catania comentó que la puesta en marcha de este centro logístico "redundará en beneficio de los clientes, ya que se producirán mejoras en las entregas de producto; en la internacionalización de Fagor, ya que este almacén será cabecera de otros centros ubicados en otros países; y que contribuye a la generación de empleo con la creación de 40 nuevos puestos de trabajo".

El nuevo almacén regulador de Fagor en cifras

- Superficie construida: 72.422 m²
- Dimensiones: 366x198 metros, con una altura que oscila entre los 8 y los 12 m.
- Capacidad: 440.000 electrodomésticos.
- Movimiento previsto para 2002:
 - Entrada: 12.500 camiones
 - Salida: 15.000 camiones
- Movimiento de electrodomésticos: 6.000.000 de unidades
- Destino de la mercancía: España, Francia, Portugal, Polonia, Chequia, Italia, Grecia, Argentina, Hungría, Alemania, Reino Unido, Israel, Bulgaria y USA (y hasta 80 países más).
- Origen de la mercancía: España, Francia, Italia, Polonia, Chequia, Reino Unido, USA, Corea, China e Israel.
- Inversión total: 21 millones de euros
- Inversión en medidas de Seguridad: 17% de la inversión total
- Plantilla (a 17 de julio de 2002): 220 personas
- Muelles: 33 (31 en lado norte y 2 en el oeste).

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

IRIZAR Group adquiere el 52% de Masats

SE TRATA DE UNA EMPRESA CATALANA DEDICADA A FABRICAR SISTEMAS DE APERTURA NEUMÁTICA Y ELÉCTRICA Y PUERTAS DE ALUMINIO.



El Grupo Irizar ha adquirido recientemente el 52% de la empresa catalana Masats, fabricante de sistemas para puertas de autocares y autobuses y puertas de

aluminio. Masats, ubicada en San Salvador de Guardiola (Barcelona) cuenta con una plantilla integrada por 300 personas y una facturación de 30 millones de euros; el 40% de las ventas se dedica a exportación y sus productos están presentes en una veintena de países. En 1988 se unió a la empresa alemana Gebr. BODE & Co. GmbH, con años de prestigio en el sector de puertas completas para el transporte por carretera y ferrocarril. Diez años más tarde Masats escribe un nuevo hito en su expansión mundial con la creación en Brasil de la empresa BMP, como unión entre el grupo Bode-Masats y la empresa brasileña Proar.

La internacionalización de ambos proyectos y las sinergias existentes por su pertenencia al mismo sector, han sido aspectos fundamentales tenidos en cuenta para lograr el acuerdo. De esta manera, Irizar Group está integrado en la actualidad por la cooperativa de Ormaiztegui, por sus sociedades internacionales en China, Marruecos, Brasil, México e India, por el fabricante de sistemas de climatización Hispacold y por la propia Masats.

Fagor Minidomésticos obtiene el certificado "CE"

ES EL PRIMER FABRICANTE NACIONAL DE EQUIPOS A PRESIÓN QUE SE ADAPTA A LA DIRECTIVA EUROPEA DE SEGURIDAD Y DISEÑO.

El negocio de minidomésticos de Fagor Electrodomésticos ha obtenido recientemente el Certificado "CE", convirtiéndose así en el primer fabricante nacional de ollas a presión que se adapta plenamente a la directiva 97/23/CE que establece los requisitos de seguridad y diseño que deben cumplir todos los equipos a presión.

Fagor Electrodomésticos, líder del mercado español de ollas, es la primera empresa fabricante de este tipo de menaje que alcanza el pleno derecho a utilizar la marca "CE" en todos sus productos a presión.

El Certificado logrado por Fagor Minidomésticos ha sido expedido por los prestigiosos laboratorios TÜV Rheinland Ibérica S.A. La normativa para la obtención de esta acreditación establece que un laboratorio homologado garantice que la empresa candidata cumple con todos los requisitos establecidos



por la Directiva. TÜV Rheinland Ibérica S.A. es un organismo alemán independiente reconocido por la UE y dedicado a ensayos de seguridad, que cuenta con filiales en numerosos países.

Columbia adjudica a ULMA Handling Systems su centro europeo de almacenamiento

LA COOPERATIVA YA HA INSTALADO MÁS DE 200 SISTEMAS AUTOMÁTICOS DE MANUTENCIÓN Y ALMACENAJE EN SUS 15 AÑOS DE ACTIVIDAD.

El conocido fabricante norteamericano de prendas y calzado para el deporte al aire libre (esquí, montaña, trekking...), ha confiado en Ulma Handling Systems para la realización del proyecto de almacenamiento y preparación de pedidos de su centro de distribución en Europa, situado en Cambrai (Francia).

El centro cuenta con un almacén automatizado para 73.000 cajas de cartón, procedentes directamente de los proveedores de Columbia. El sistema automatizado debe gestionar cerca de 50 tipos de cajas diferentes y por este motivo el diseño del almacén se ha basado en un sistema versátil que permite su ajuste a los diferentes tipos de cajas.

Columbia se une de esta manera al importante grupo de empresas del sector de calzado y la confección (Nike, Levi's y otros) que, en los últimos años, han depositado su confianza en el tándem ULMA-Daifuku para diseñar y llevar a cabo sus proyectos europeos.

Más de 200 referencias

Ulma Handling Systems ha instalado ya más de 200 sistemas automáticos de manutención y almacenaje para los más diversos sectores. Desde su nacimiento en 1987, Ulma Handling Systems cuenta ya con más de 200 referencias. Se pueden destacar las instalaciones realizadas para empresas como Danone, Columbia, General Motors, Glaxowellcome, Bodegas&Bebidas, Tenneco Automotive, etc.



Caja Laboral presenta su informe sobre la economía vasca en 2001

LOS SUCESOS DEL 11 DE SEPTIEMBRE ACENTUARON UNA RALENTIZACIÓN QUE LLEVABA MESES PRODUCIÉNDOSE

Hace ya 25 años que Caja Laboral presenta por estas fechas su informe de economía vasca, en el que se presentan las conclusiones más relevantes del ejercicio económico del ejercicio anterior. A este acto comparecieron el director general de Caja Laboral, Juanjo Arrieta, la responsable del trabajo, Inma Gallastegi y el director regional de Gipuzkoa de Caja Laboral, Koldo Aizpurua.

Ejercicio positivo

A la hora de resumir el comportamiento de la economía en 2001 Inma Gallastegi señaló que el devenir económico ha sido positivo, que ha mantenido un nivel de actividad notable aunque inferior al de los años inmediatamente precedentes. Sin embargo, una de las características del año ha sido su perfil descendente. Los sucesos del 11 de septiembre vinieron a profundizar una ralentización que llevaba meses produciéndose. Por ello, si ya a lo largo de los primeros trimestres del año las predicciones de las instituciones principales (OCDE, FMI, ...) iban siendo revisadas a la baja, las expectativas se oscurecieron aún más hacia finales del año.

Sin embargo, a medida que transcurren los meses del año actual, la información económica va adquiriendo un matiz más positivo. Los últimos datos relativos a la evolución reciente de la economía americana señalan que el descenso en actividad que se registró en el último trimestre de 2001 ha sido sustituido por un crecimiento bastante intenso del PIB en el primer trimestre de este año. De la misma manera, los datos relativos a la economía europea indican que el primer trimestre de 2002 se ha recuperado el crecimiento en el PIB, si bien en una cifra todavía muy reducida, el 0,3%. Aunque este dato agregado es poco estimulante todavía, indica un cambio de tendencia en todos los países de la UE, particularmente Alemania que ha visto decrecer su PIB por dos trimestres consecutivos.

En cuanto al análisis de las cifras que resumen la actividad de la economía vasca, se aprecia que la estimación de **crecimiento del PIB** es ligeramente superior en la CAV que en el Estado y en Navarra, continuando así la tónica de los años precedentes. Por otro lado el **crecimiento del empleo** estimado ha sido débil, particularmente en la CAV, territorio en el que el descenso en la tasa de paro ha estado en cierta medida basado en la caída del número de activos.

En este resumen general, puede destacarse también la caída que se ha registrado en el **comercio exterior**. La desaceleración de esta variable, que ha sido generalizada, se ha



dejado sentir con bastante intensidad en la economía vasca, que ha registrado un descenso en el valor de sus exportaciones tras años de comportamiento muy expansivo. Por lo que se refiere a importaciones, descienden en la CAV mientras que aumentan ligeramente en Navarra. En ambos casos, el dato es peor que el registrado en el conjunto del Estado, a pesar de que también el comercio exterior español ha experimentado una clara desaceleración.

Previsiones 2002

La economía vasca, pequeña y abierta, está sujeta a los mismos vaivenes que se están viviendo en las economías de nuestro entorno. La recuperación para la misma vendrá de la mano de la reactivación de la economía americana y europea y del crecimiento en el comercio mundial. Desde una perspectiva más cercana, la recuperación del tipo de cambio del euro respecto del dólar permitirá abaratar las importaciones y ayudará a mantener las tensiones inflacionistas bajo control, aunque también dificultará la exportación de productos, por lo que es fundamental mantener la atención sobre los precios, que siguen comportándose aquí de manera más expansiva que en el promedio europeo.

En todo caso, y aunque se trata de un momento de desaceleración, nuestra economía sigue manteniendo un positivo nivel de actividad. Además, los resultados empresariales de los últimos años han permitido a las empresas sanear sus finanzas, por lo que el tejido productivo está en buenas condiciones. Por todo ello, es de esperar que el año 2002 se salde con un crecimiento moderado y que, en la medida en que se recupere el comercio mundial, la economía vasca se incorpore al dinamismo exterior como lo ha venido haciendo en los últimos años.

Aportaciones Eroski: objetivo cumplido

HA SUPERADO LOS 90 MILLONES DE EUROS EN PETICIÓN DE SUSCRIPCIONES DESPUÉS DE TRES SEMANAS DE EMISIÓN

Eroski ha superado los 90 millones de euros en la demanda de suscripción del producto financiero "Aportaciones Financieras Subordinadas Eroski". La emisión de "Aportaciones Eroski" se lanzó a finales del mes de junio y en un período de suscripción de tres semanas los inversores han cubierto la cifra ampliada de emisión de 90 millones. Eroski ya ha comunicado este hecho relevante a la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Los recursos captados a través de "Aportaciones Eroski" se destinarán a apoyar el plan de inversiones y creación de empleo fijado en el plan estratégico 2001-2004. Los bancos y cajas de ahorros colocadores de este producto financiero fueron BBVA, La Caixa, Caja Laboral, Caja Madrid, Caja Vital y Santander Central Hispano, a los que se sumó el servicio de información en el teléfono 900 505 272.



Nueve hipermercados

El Grupo Eroski anunció hace unos días la apertura de 42 supermercados en los primeros cuatro meses del ejercicio 2002, con unas inversiones de 46 millones de euros que generaron más de 300 nuevos empleos.

Asimismo, el Grupo Eroski ofreció recientemente su balance del ejercicio pasado y anunció para este ejercicio en curso la apertura de 9 hipermercados EROSKI y MAXI, más de un centenar de supermercados CONSUM, y un plan estratégico para el desarrollo de la actual red de 84 perfumerías en toda España.

Las inversiones realizadas en el pasado ejercicio han hecho posible la incorporación de varios miles de nuevos profesionales a la plantilla. El Grupo Eroski lidera la calidad del empleo al adquirir los trabajadores la cualidad de propietarios, por su participación en el capital, en los resultados y en la gestión empresarial. En este ejercicio, una amplia representación de la plantilla, más de 1.000 trabajadores, se ha sumado voluntariamente a la propiedad de la empresa, lo que le permite incorporarse como trabajadores a su consejo de administración con plenas atribuciones.

II Convocatoria anual de becas de investigación Fundación Grupo Eroski

FOMENTAR LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y EDUCATIVA EN ALIMENTACIÓN, NUTRICIÓN Y SALUD. TIENE UNA DOTACIÓN DE 36.000 EUROS



La Fundación Grupo Eroski ha anunciado la II convocatoria nacional de tres becas anuales

para la formación e investigación científica de titulados superiores universitarios. Fundación Grupo Eroski tiene entre sus objetivos fomentar la investigación científica y educativa en alimentación, nutrición y salud, así como el desarrollo de la bioética en diversos campos de actuación e investigación. Los trabajos de estudio estarán encuadrados en investigación básica, epidemiológica, clínica o tecnológica en el campo de la alimentación, la nutrición y la salud, así como la bioética y recibirán 36.000 euros.

Podrá ser director de trabajo cualquier doctor con vinculación permanente al centro de investigación en que se realiza el proyecto, que forme parte del equipo de investigación del mismo, y que acredite financiación para la ejecución del proyecto. Aquellas personas que tengan el título de licenciado o de ingeniero por una escuela técnica superior podrán participar en la convocatoria. El período de disfrute de las becas será de un año, prorrogable a 2 o 3 años previa aprobación del Consejo Científico de Fundación Grupo Eroski.

El plazo de presentación de solicitudes queda abierto hasta el 14 de septiembre de 2002 inclusive. La relación de candidatos seleccionados se hará pública antes del 31 de octubre de 2002 y se les notificará personalmente.

El Grupo Eroski ha abierto 42 supermercados en lo que va de año

LA INVERSIÓN SUPERA LOS 46 MILLONES DE EUROS, GENERANDO MÁS DE 300 NUEVOS EMPLEOS

El Grupo Eroski ha abierto 42 supermercados en lo que va de año en el marco del plan del Grupo Eroski de consolidar el liderazgo del formato de supermercados en España, destinando la mitad de sus inversiones del ejercicio a los establecimientos de proximidad.

Los supermercados abiertos en los primeros cuatro meses del ejercicio 2002 han supuesto la creación de más de 300 nuevos

Entrevista



“Hazten jarraitzeko baliabide berriak eskuratzeko aukera ematen digute Ekarpeneak”.

Eroski, Koop.E. Bazkideen aldizkaria. 2002ko uztaila.

Constan Dacosta
Eroski Taldeko lehendakaria

Eroski Taldeak zergatik jo du lehen aldiz inbertsiogile txikiengana bere enpresa-jarduera finantzatzeko?

Hazkunde-eredu frogatua eta proiektu berrien zorroa ditugu eskuartean. Bi arrazoi on dira inbertitzen jarraitzeko. Azken hamar urteotan erritmo bizian ari gara dendak zabaltzen eta Espainiako merkatuan inbertsio-programa handia duen taldea gara. Hedapen horri esker, kooperatiba ere indartu egin dugu eta konfiantzaz begira dezakegu etorkizunera. Gaur arte, irabaziak berrinbertituz eta banketxeen maileguen bidez finantzatu izan dugu hazkundea. Eta etorkizunean ere halaxe izango da nagusiki, baina oraindik erritmo biziagoan garatzeko premia dugunez, gure baliabide propioak, geure kapitala handitu beharrean gaude. Gure baliabideak handitzeko bitartekoetako bat Finantza Ekarpenean da, kooperatibako bazkideen eta gizarte osoaren bitartekoak geureganatzeko tresna. Gainera, Ekarpene horiek ez dute eraginik kooperatiba barruko gobernuan eta inbertsiogilea ere ez dute konprometitzen, ez baitie kooperatiba mailan eskubide eta erantzukizunik ematen.

Eta familia bati zergatik komeni zaio bere aurrezkiak ekarpen hauetan inbertitzea?

Errentagarritasun ona eskaintzen dutelako. Eta Eroskiren sendotasuna daukatelako. Gure ustez, errentagarritasuna, kaudimena eta likidezia hiru arrazoi garrantzitsu dira dirua aurrezturik dutenek inbertitzea erabaki dezaten. Eta gure Ekarpenek

hiru abantaila horiek eskaintzen dituzte. Eroskik seriotasun eta lan onaren irudia dauka gizartean eta gero eta irabazi handiagoak izaten ari gara gure historian. Sendotasuna da enpresa gisa dugun kaudimenearen oinarria eta horixe jartzen dugu Ekarpene hauetan. Gainera, Ekarpene ordainsaria ez dago kooperatibak irabaziak izatearen menpe: berdin-berdin ordainduko lirateke ekitalde amaieran irabazirik lortuko ez bagenu ere.

Nola lortu du Eroski Taldeak merkatura errentagarritasun erakargarriko finantza produktu bat ateratzea?

Gure eguneroko jardunean, kapitalari ateratako errentagarritasuna handiagoa da ekarpen hauek kooperatibarentzat duten finantzantza kostua baino eta, beraz, barneratu egin dezakegu kostu hori. Bada beste arrazoi bat ere, errentagarritasuna erakargarria izan dadin: Eroski Ekarpene inbertsiogileek ongi baloraturiko produktua izan daitezen nahi dugu, etorkizunean jaulkipen berriak egiteko aukera emango baitigu horrek.

Eroskiko kontsumo bazkideak badu inolako abantailarik Ekarpene hauek eskuratzeko?

Kooperatibako bazkideok (kontsumitzaile eta langileok) lehentasuna dugu harpidetzan, jaulkipenaren %100ean, gainerako inbertsiogileen aldean. Bazkideok lehentasuna izatek ez ditu, hala ere, bestelako inbertsiogileak aukerarik gabe uzten.

empleos y una inversión superior a los 46 millones de euros. Las aperturas se han realizado en Andalucía, Asturias, Baleares, Castilla y León, Castilla La Mancha, Cataluña, Extremadura, Galicia, La Rioja, Madrid, Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana.

La red de supermercados del Grupo Eroski es líder en número de establecimientos y distribución geográfica por su presencia en todo el mercado nacional. Los supermercados CONSUM se definen en base al concepto comercial de “Compromiso Ahorro Calidad”, con gran dedicación a los productos frescos y precios siempre competitivos.

Las inversiones realizadas en 2001 hicieron posible la incorporación de 4.384 nuevos profesionales a la plantilla, completando un equipo de 27.701 trabajadores. El Grupo Eroski lidera la calidad del empleo al adquirir los trabajadores la cualidad de propietarios, por su participación en el capital, en los resultados y en la gestión empresarial. En dicho ejercicio, una amplia representación de la plantilla, 1.222 trabajadores, se sumó

voluntariamente a la propiedad de la empresa, con presencia representativa en su consejo de administración con plenas atribuciones.

El Grupo Eroski cuenta con una red comercial extendida por toda España, incluidas las Islas Baleares y Canarias. Se compone de 55 hipermercados EROSKI y MAXI, 781 supermercados CONSUM, 624 autoservicios CHARTER propios y franquiciados, 25 cash & carry, 146 oficinas de la Agencia de Viajes, 33 gasolineras, 10 tiendas de deporte FORUM, y 84 perfumerías.



Elkarrizketa



“Kooperatibek jakin behar dute erosketetan abantailak lortzeko tresna bat dela ATEGI. Tresna bat denez, zenbat eta gehiago erabili, orduan eta abantaila gehiago lortuko dugu guztiontzat”

Ramón Amasorrain ATEGIko gerentea

Jadanik sei hilabete daramatza martxan Ategi, erosketetarako Korporazioaren interneteko atariak. Nahiz eta ondorioak ateratzeko denbora gutxi izan, lehen balorazioa eta aurreikuspenen inguruko datuak eskatu dizkiogu Ramon Amasorrain Ategi gerenteari.

Nolako harrera egin diote gure kooperatibek Ategi eskaintzen duen zerbitzuari?

Gure artean gai berria da eta kontuan hartu behar dugu aurretik ez dela antzerako esperientziarik. Zentzu horretan, hasieran pentsatu baino prozesu motelagoa izan dela esan dezakegu, akordio batzuetara helzeko eta zerbitzua estandarizatzeko arazo txiki batzuk izan ditugulako. Alde batetik, frogatuta geratu denez, zerbitzuak abantailak eskaintzen ditu eta interneteko atari honen bidez, merkeago eros daiteke. Baina bestalde, praktikan kooperatiba bakoitzak dituen berezitasunak direla medio, zailtasunak gertatzen dira, lortzen ditugun eskaintza orokorretan berezitasun horiek ere kontuan hartu behar ditugulako. Orain arteko erabilpenari buruzko balorazioa egitekotan, ataria erabiltzen dutenak gustura agertu dira Ategi eskaintzen duen zerbitzuarekin.

Gaur egun, zein erosketa prozesu egin daitezke atari honen bidez?

Lehendabiziko lau hilabetetan telefono mugikorrek, bulegoko materiala, negozio bidaiak eta argindarra erosteko kontratuak negoziatu genituen. Horietatik, telefono mugikorren eta bulegoko materialen kontratuak itxita daude eta adjudikatuta eta batez besteko aurrezpena %10etik gorakoa da. Bidaiei dagozkien zati bat itxita dugu eta bestea negoziatzen ari gara, eta argindarraren negoziazioa eskuartean dugu momentu honetan. Bestalde, itxi berria dugu datorren urteari begira beharko diren agenda eta dietarioen prozesua ere eta %20ko aurrezpena lortu dugu. Horrez gain, zabaldu berri dugu ordenagailuen erosketa prozesua, lanerako jantzi eta osagaien prozesua, mezularitza eta paketeria prozesua, eta baita tailer barruko garraioa ere. Horiek irailan zehar ixtea espero dugu. Dena den, urtetik urtera negoziatu behar izaten dira prezioak, eta kalitatea funtsezkoena

izanik, prezioa hobetzea dugu helburu.

Aurtengo ekitaldiari begira, zein datu aurreikusten duzue?

Prozesu berrien negoziatioa martxan dago jadanik eta urte bukaerarako zortzi-hamar prozesurekin lanean aritzea espero dugu. Hornitzaileen aldetik ere poliki-poliki ulertzen ari dira gure eskaera, talde bezala indarra eginez askoz ere errazagoa baita abantailak lortzea, printzipioz erosleak ugariak baitira. Haei dagokionez, hasiera batean 15 kooperatiba interesatu ziren zerbitzu honetan eta gaur egun 27 dira, eta beste batzuek ere agertu dute jadanik interesa. Horretaz gain, Euskal Kooperatiben Federazioarekin sinatu dugun hitzarmenaren bidez, beste 36 enpresak ere erabiltzen dituzte Ategiaren zerbitzu jakin batzuk.

Zein mezu igorriko zenioke oraindik zerbitzua erabiltzen ez duen kooperatibari?

Kooperatibek jakin behar dute erosketetan abantailak lortzeko tresna bat dela Ategi eta tresna bat denez, zenbat eta gehiago erabili, orduan eta hobeto funtzionatuko du eta abantaila gehiago lortuko dugu guztiontzat.

Horretaz gain, atari honen bidez askok ezagutuko ez duten beste tresna bat eskuratu eta erabil dezakete. Izan ere erosketa arloan negoziatioak errazteko software bat aurki daiteke atari honetan, ez hornitzeko bakarrik, baizik eta kooperatiba bakoitzaren erosketa partikularrak negoziatzeko ere balio duena.

Bukatzeko, azaldu, mesedez, kasu praktiko bat.

Erosketa prozesu jakin bat zabaldu aurretik, bulegoko materialena esate baterako, bazkide diren kooperatiben artean behar duten materialaren inguruko informazioa jasotzen dugu. Ondoren, hornitzaileekin negoziatzen ditugu produktu bakoitzaren ezaugarriak eta prezioa eta negoziatioa itxi ondoren, kooperatiba guztiei banatzen diegu bulegoko materialen katalogoa, atari honen bitartez hornitzaileekin harremanetan jarri eta behar duten materiala eros dezaten. Gurea bitartekari lana da soilik, kooperatiba bakoitza arduratzen baita eskaeraz, fakturazioaz eta beste guztiaz.

“ATEGIren bidez merkeago eros daiteke”

MCC Inversiones celebra su Asamblea General

LOS RESULTADOS DE LA SOCIEDAD FUERON NEGATIVOS DEBIDO A LA EVOLUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES UBICADAS EN ARGENTINA.

El pasado 28 de junio se celebró en Mondragón la Asamblea General de MCC Inversiones, en la que se abordaron una serie de puntos como el habitual *Examen y Aprobación del Informe Anual 2001*, donde se recogen los elementos más destacados de la evolución de la sociedad, incluyendo la explicación de las inversiones materializadas en el ejercicio, a la que se hizo una amplia referencia en el T.U. Lankide de abril, dentro del capítulo que analizó el destino de los fondos intercooperativos.



Como otro elemento de relieve del informe cabe destacar que los resultados de la sociedad fueron ligeramente negativos (0,35 millones de euros), afectados por el importante volumen de dotación (14,4 millones de euros) que requirió el Fondo de Provisión del Inmovilizado Financiero particularmente por las coberturas al 100% de las inversiones en Argentina a raíz de la pérdida de paridad peso-dólar que se produjo a inicios del año 2002, pero que se ha entendido oportuno reflejar al cierre del ejercicio 2001.

Este efecto impidió el habitual pago de intereses con cargo a los resultados ordinarios del ejercicio (4,4 millones de euros), si bien esta partida se destinará a reservas voluntarias que podrán utilizarse para este fin en ejercicios posteriores.

También debe destacarse el aspecto referido a la emisión de aportaciones patrimoniales que se realiza cada año tomando la referencia de los resultados de las cooperativas asociadas el año anterior, al que en el presente ejercicio hay que añadir el efecto de la actualización quinquenal de las aportaciones de capital, y particularmente el aporte de recursos derivado de la incorporación de nuevas cooperativas, lo que conjuntamente comporta un incremento de recursos propios de 14,9 millones de euros.

EL ALCALDE DE VITORIA-GASTEIZ EN MCC

Alfonso Alonso, primera autoridad del ayuntamiento gasteiztarra, se acercó a MCC a finales del mes de junio. Fue una visita orientada a conocer de primera mano la realidad actual de CC y sus proyectos de futuro. Y como suele ser habitual en este tipo de visitas institucionales, fue el propio presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania, quien ejerció de anfitrión, en esta ocasión acompañado por José I. Garate, Director de Secretaría Técnica, y por Jesus Maiztegi, Vicepresidente de la División Construcción de MCC. La jornada incluyó la proyección del audiovisual corporativo, una reunión de trabajo y un almuerzo posterior. La imagen la captamos a la llegada del invitado.



FINALIZA EL MASTER EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE MU



En el Máster de Prevención de Riesgos Laborales, Curso de Nivel Superior, en las especialidades de Ergonomía y Psicología y Seguridad en el Trabajo 2001-2002, se matricularon 26 alumnos, a los que se han sumado 8 más sólo para la especialidad de Ergonomía y Psicología. De todos ellos, 20 han conseguido la titulación de Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales homologado por la Consejería de Trabajo en junio, tras haber realizado, presentado y superado el proyecto en empresa así como todos los exámenes establecidos durante el curso. Los alumnos que quedan presentarán el proyecto en septiembre y esperamos que los respectivos tribunales les concedan los títulos. Este curso ha constado de un total de 450 horas, de las cuales 206 han sido presenciales y 244 de autoestudio, a las que hay que añadir 150 de proyecto en empresa.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

KATALUNIA ETA EUSKADIKO LAN SAILBURUAK MCCN

Pasa den uztailaren 18an Lluís Franco i Sala, Kataluniako lan sailburua eta Joseba Azkarraga, Eusko Jaurlaritzako justizia, enplegu eta gizarte sozialeko sailburuak MCCn izan ziren.

Arrasateko egoitzan, honako hauek hartu zuten bisita: Jesus Catania, MCCko kontseiluko orokorreko lehendakaria; Adrian Zelaia, Idazkari Orokorra; Txeman Gisasola, Gestio Sozialeko zuzendaria; eta Jesus Ginto, Komunikazio eta prentsa zuzendaria.



ATEGI Y LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS FIRMAN UN CONVENIO DE COLABORACION



El portal de compras corporativo ATEGI y la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi han firmado recientemente un convenio de colaboración, a través del cual los servicios de ATEGI se extienden a las cooperativas pertenecientes a la Federación. Al acto protocolario de la firma del acuerdo y la foto de rigor, acudieron los presidentes y directores de ambas entidades. En la imagen, de izquierda a derecha, Agustín Mendiola y Javier Sanz, director y presidente de la FCTAE respectivamente; y Juan Mari Uzkudun y Ramon Amazorraín, presidente y director de ATEGI.

Sao Paulo se acerca a Mondragón

LA SECRETARÍA DE TRABAJO DEL ESTADO BRASILEIRO FIRMA UN CONVENIO CON VARIAS ENTIDADES DE MCC PARA IMPARTIR FORMACIÓN COOPERATIVA.

La Secretaría de Trabajo del Estado brasileiro de Sao Paulo y varias entidades de MCC (Prodeso, Ihardun, LKS, MU, y Otalora) han firmado recientemente un convenio destinado a formar pedagógica y técnicamente a los agentes sociales paulistas en el ámbito de la promoción del empleo en base al cooperativismo y al emprendizaje. El proyecto, anclado en una aplicación de calidad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, se asienta en tres bases: la adaptación de 17 cursos autoformativos (Cooperativismo, Emprendizaje y



Formación de Personas Adultas) de alto nivel de interactividad, la transferencia de esos cursos y de la correspondiente plataforma tutorial de apoyo al autoaprendizaje y, como tercer elemento, la formación de un grupo de 11 tutores-multiplicadores (Formadores). Con ello se espera conseguir un buen nivel de transferencia, autonomía y de sostenibilidad, dejando en manos de los brasileños la explotación y el aprovechamiento del sistema de autoformación y teleformación SERT-MCC, aplicándolo después a miles de personas.

Proyecto complejo

Se trata de un proyecto complejo, en cuanto a su pre-gestión, en el que han intervenido varias entidades: MCC Internacional -que detectó la posible oportunidad-; Prodeso y Ihardun -en lo que se refiere a la definición técnica del proyecto-; y por último, la Facultad de Humanidades de M.U. (HUHEZI de Eskoriatza) y de la FAO con el fin de contextualizar el proyecto en el ámbito de un convenio entre dos entidades sin ánimo de lucro, aunque el cliente último es la Secretaría de Trabajo de Sao Paulo (y quien ha aportado los fondos) y la entidad responsable del desarrollo la cooperativa Ihardun (quien aporta los contenidos, la metodología y la tecnología).

Elkarrizketa



Luis Mari ha sido uno de los artífices de la materialización de este proyecto en el que participan varias instituciones y cuyo objeto es formar agentes sociales de Sao Paulo en la promoción de empleo. Nos comenta sus impresiones al respecto.

Luis M^a Álvarez Director de Ihardun

¿Qué importancia estratégica tiene este proyecto de cara a potenciales clientes en Latinoamérica?

Lo primero que habría que decir es que en Latinoamérica (y en otros lugares), con este tipo de proyectos, "nunca se sabe" (lo probable se convierte de la noche a la mañana en imposible, y lo impensable, en el mismo tiempo, en seguridad absoluta). Asumiendo este "pseudocriterio" y sus correspondientes cuotas de inmensa paciencia, creo que el proyecto puede tener algo de "paradigmático", de modelo fácilmente extendible y no sólo por Latinoamérica. Ahora mismo, otras entidades brasileñas como el Sebrae, cooperativas de Costa Rica, Cuba y República Dominicana, entidades públicas de México o autonomías como la gallega, por citar algunas, se están acercando al proyecto que desde Prodeso se ha definido como Centro de Excelencia de la Economía Social (CEES). También habría que decir que ir de la mano de Alecop en el contexto formativo y educativo internacional abre muchas puertas.

¿Qué otras entidades están implicadas y cuál será el cometido de cada una de ellas?

Una de las primeras conclusiones que hemos sacado es que "el conocimiento" de este tipo está "distribuido" dentro de MCC. Por lo tanto, y de cara a su "didactización" y "virtualización" (labores específicas de Ihardun), hemos tenido que recurrir a las entidades que mejor conocimiento poseen en cada uno de los 17 cursos a transferir. Por ello, LKS (MONE), Otalora, Saiolan... van a aportar "inventarios de contenidos" específicos. También lo van a hacer algunas otras personas e instituciones de fuera del grupo.

Otro de los aspectos importantes es la supervisión y la complementación, tanto de los contenidos como del proceso de "didactización" y "virtualización", cometido en el que queremos que Lanki (MU) tenga un papel significativo. Por último, en la poca Formación Presencial que se va a impartir a los tutores-multiplicadores (80 horas, frente a un total de 750 de Teleformación y Autoformación), tanto la Facultad de Humanidades, como los proveedores de los "inventarios de contenidos", tomarán parte.

Tú que viajas asiduamente, y sobre todo a países latinoamericanos, ¿Mondragón vende?

Categoricamente, se puede responder que sí. La labor de MCC Internacional, de otras divisiones de MCC, las visitas atendidas desde Alecop, Prodeso, MU u Otalora, etc... han ido acercando la experiencia cooperativa, industrial y de conocimiento de Mondragón a los lugares más insospechados del mundo. Se puede concluir que la percepción es altamente positiva y que eso, supongo, ayuda a todos a "vender". A veces, dudo de si realmente aprovechamos o explotamos a fondo esas sinergias.

Háblemos de Ihardun.

Ihardun es una Cooperativa mixta creada en 1997, en la que participan, en el lado accionarial, Alecop y los Hermanos Maristas y en el cooperativo, los socios trabajadores y Mondragon Unibertsitatea. Nos dedicamos a desarrollar sistemas para la Autoformación y Teleformación en cualquiera de los campos de conocimiento: formación continua de trabajadores, de formadores, universitaria, de desempleados...

Pero no somos una entidad "impartidora" de Formación. Pensamos que eso lo hace mucho mejor MU. Nosotros preparamos los materiales y los sistemas y los transferimos a la organización, empresa o institución cliente para que ellas protagonicen y multipliquen esa Formación. Tampoco somos una empresa de Informática o puntocom. De las 30 personas que configuran la plantilla de Ihardun hay más especialistas en Formación y Comunicación que informáticos, puesto que nuestro sistema de trabajo es multidisciplinar.

También producimos video corporativo para la comunicación empresarial o editamos electrónicamente grandes cantidades de documentación o utilizamos el multimedia para la comunicación institucional. Orona, Bellota, el Kursaal, Diputación de Álava, Gobierno Vasco, Caja Laboral, Kutxaespacio de la Ciencia, Les Heures de Barcelona, FORGA de Galicia... tienen constancia de nuestros modos de hacer en ese campo de la comunicación empresarial e institucional.

"El modelo Mondragón vende"

MCC se acerca a China

Las cooperativas se han ido acercando progresivamente a China y actualmente son siete las plantas ubicadas en aquel país. MCC es el grupo industrial del Estado con mayor presencia en el país asiático.

Jesús M^o Herrasti, Director de Operaciones Internacionales de MCC

Cuando hace algo más de ocho años abordamos la realización de un Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI), iniciamos al mismo tiempo una reflexión sobre las formas de colaboración y motivación de las cooperativas hacia la puesta en marcha de la Política de Internacionalización aprobada entonces por el pleno del VI Congreso Cooperativo. Y fruto de aquella reflexión, logramos consensuar el papel que tenía que jugar la Corporación en la implementación de las políticas y acciones orientadas a fortalecer nuestra presencia en los mercados exteriores.

En primer lugar, se estableció como orientación general que el papel de la Corporación en este proceso era particularmente importante en la promoción, en la sensibilización sobre la necesidad de aprovechar las oportunidades que se derivaban del nuevo escenario económico mundial. Y al mismo tiempo, se percibió la utilidad de la creación de mecanismos de apoyo que facilitasen la incorporación a la nueva estrategia de internacionalización, y además, buscando minimizar los riesgos de las operaciones realizadas.

Así mismo, se constató que la Corporación en su conjunto aportaba un notable valor añadido derivado de su proyección, dimensión y transferencia de conocimientos internacionales. Y ese valor añadido sirvió de plataforma a los



negocios y les ayudó a alcanzar una posición competitiva que facilitaba la entrada en los nuevos mercados y la gestión continuada con éxito.

Delegaciones Corporativas

Por ello, se decidió promover la figura de las Delegaciones Corporativas como forma de hacer visible la Corporación en las diferentes instancias oficiales de los países y en los grandes grupos empresariales. Así mismo, se le asignó a MCC un papel activo en la búsqueda de oportunidades de negocio, en la obtención y preparación de los cuadros directivos, en la transferencia de conocimientos y en la gestión de los apoyos jurídicos ante las administraciones, etc.

El perfil del trabajo de las Delegaciones es útil para cualquiera de

las áreas de mercado. Con ánimo de no errar y garantizar su plena eficacia se decidió que durante los primeros años las Delegaciones debieran establecerse en aquellos países y áreas de mercado donde su dimensión, desconocimiento de su realidad, distancia cultural y potencial de oportunidades hacían particularmente compleja la actividad en solitario de las cooperativas o donde el valor añadido a ofrecer por la Corporación era muy claro y evidente. No hay duda que el mercado chino reunía muchas de estas características.

De hecho, fue en China donde se estableció la primera Delegación Corporativa. En aquella época estaban activas las empresas del sector de máquina-herramienta, Irizar estaba negociando su presencia en aquel país y algunas empresas comenzaban con sus



La Corporación tiene para las empresas y autoridades chinas un atractivo manifestado por ellas con frecuencia. Su interés ha motivado diversas visitas y ha favorecido notablemente las relaciones entre MCC y los grandes grupos abriendo en bastantes ocasiones oportunidades de entrada y negocio para las cooperativas.

primeras experiencias de compra de productos para su comercialización o inclusión en su cadena productiva. En el año 1994 se celebró también la EXPOTECNIA en Beijing-Pekín y las autoridades españolas establecieron algunas facilidades crediticias que favorecieron las ventas de bienes de equipo.

Comenzamos con la creación de la Delegación, ubicando en el mismo lugar físico otras delegaciones de cooperativas y realizamos labores de promoción en China como también en las empresas de MCC para acercar la realidad de aquel país.

El interés chino por la Experiencia Cooperativa

La Corporación tiene para las empresas y autoridades chinas un atractivo manifestado por ellas con frecuencia. El tamaño, complejidad y cantidad de actividades y negocios sorprenden por su gestión eficaz y rentable así como por nuestra particular filosofía participativa. Su interés ha motivado diversas visitas y ha favorecido notablemente las relaciones entre MCC y los grandes grupos abriendo en bastantes ocasiones oportunidades de entrada y negocio para las cooperativas.



El recorrido de estos últimos años nos indica que las cooperativas se han ido acercando progresivamente a China y actualmente son siete las plantas ubicadas en aquel país constituyendo MCC el grupo industrial con mayor presencia de España.

Comparando con las operaciones realizadas en otras áreas podríamos señalar que las decisiones de inversión han venido precedidas frecuentemente por transacciones comerciales y por

estudios de mercado o de viabilidad que han extremado las precauciones desde un conocimiento detallado de las capacidades empresariales y de una sintonía estratégica y de visión de los negocios. Creo que puedo afirmar con seguridad que la colaboración de la Delegación ha sido crucial en la elaboración de los planes como en el asesoramiento a las cooperativas en la puesta en marcha y en la resolución de los problemas que se suscitan. ●

Una potencia en ciernes

China va a entrar en un nuevo periodo de su proceso de apertura económica con la entrada en la OMC (Organización Mundial de Comercio) lo que deberá suponer una mayor transparencia para las inversiones extranjeras y la apertura del mercado interno. Esto nos llevará a considerar China no sólo como base productiva sino también como mercado al cual pueden ir dirigidos nuestros productos, añadiendo un nivel mayor de complejidad a la gestión de nuestras empresas en aquel país.

En los próximos 10 años, se van a producir cambios importantes, los productos chinos competirán directamente con nuestros productos. Actualmente, en Estados Unidos empiezan a conseguir cuotas de mercado y progresivamente entrarán también en Europa y nosotros deberemos evaluar y contrarrestar esta estrategia tratando de aprovechar las ventajas competitivas de coste y tamaño del mercado y sistemas productivo de China.



MCC en China

Tres delegaciones corporativas, 7 plantas productivas, 2 oficinas de compras y 9 de ventas conforman el total de implantaciones de MCC en China. Estos proyectos emplean a 1.300 personas y generaron en 2001 unas ventas próximas a los 8.000 millones de pesetas.

IMPLANTACIONES PRODUCTIVAS

	TIANJIN	SHANGHAI		QUZHOU	NINGBO		
	Tianjin Irizar Coach Manufacturing Co., Ltd.	Shanghai Wingroup Leisure & Sports Equipment Co., Ltd.	Armortech Shanghai	Shanghai Minidomésticos Co., Ltd.	Spring-Wingroup Camping Co., Ltd.	Ningbo East-Wingroup Camping Co., Ltd.	Orkli Ningbo Co., Ltd.
Ventas anuales	7,5 M €. (2001)	7,9 M € en 2001	Ventas a Wingroup, alrededor de 10 M€.	600.000 €	2.8 M€	2.2 M €	1.5 M€ en 2001 2.0 M€ en 2002
Número empleados	402	190		100	65	210	50
Expatriados	1	1		2			2
Actividad	Fabricación autobuses de lujo.	Producción y exportación de aparatos de gimnasia.	Producción y exportación de aparatos de gimnasia.	Producción en China de ollas a presión para suministrar al mercado internacional de Fagor.		Producción	Producción de sistemas de seguridad para electrodomésticos a gas.
Comienzo actividad		1997	2002	2002	2000	2002	2002



Oficinas de ventas

Las cooperativas de MCC disponen de un total de 9 oficinas de ventas repartidas de la siguiente forma:

BEIJING	Danobat, Copreci, Fagor Arrasate y Fagor Automation.
SHANGHAI	Fagor Electrodomésticos y Fagor Industrial.
HONG KONG	Fagor Electrónica.
EN NANJING	Fagor Automation.
EN GUANZHOU	Fagor Automation.

Asimismo, **Fagor Minidomésticos** y **Eroski** tienen sendas oficinas de compras en Shanghai y en Hon Kong respectivamente.

Elkarrizketa



“ Hizkuntza dela eta, kalean mugitzeko eta jendearekin erlazionatzeko ez dut arazorik, baina lanean asko oraindik, gauza oso teknikoetan batez ere ”

Ainhoa Eskudero

Fagor Elektratresnak enpresak Txinan duen
lapikoen lantegiaren kudeatzaile

2001eko irailean heldu zen Ainhoa Txinara, Fagor Electrodomésticos enpresak martxan jarri nahi zuen lapikoen lantegiaren proiektua gauzatzera. Jadanik pasatu dira hilabete batzuk eta hasierako helburua garatuz doa, berriki inauguratu baita aipaturiko lantegia.

Nolatan joan zinen Txinara lanera, Ainhoa?

Ikasketak bukatu ondoren, Gasteizko Coinma enpresan egin nuen karrera bukaerako proiektua eta bertan jarraitu nuen lanean. Enpresa hartan lau urte egin ondoren, aldatzeko premia sumatu nuen eta zerbait desberdina bilatzen hasi nintzen. Aspalditik nuen atzerriko herrialderen bat eta bere kultura bertatik bertara ezagutzeko eta bizitzeko gogoia; horregatik hasi nintzen atzerriko lana eskaintzen zuten enpresetan curriculuma botatzen. Fagor Electrodomésticos enpresatik deitu zidaten laster eta Txinako proiektua martxan jartzea proposatu zidaten. Berehala onartu nuen, oso proiektu atsegina iruditu zitzaidalako eta, nahi nuen bezala, oso kultura desberdina ezagutzeko aukera emango zidalako.

Hasierako hilabeteetan Eskoriatzako lantegian egon nintzen, enpresa eta produktua ezagutzeko eta ondoren Txinara joan nintzen.

Zer lan daukazu Txinan?

Hango lantegia martxan jartzea. Lantegiak lehen ere gure hornitzaile gisa egiten zuen lan, baina ondoren joint-venture bat egin zen hango eta hemengo enpresen artean eta une horretatik aurrera hemen egiten diren bezalako presioko lapikoak Txinan egiteko asmoari ekin genion. Planta handitu egin zen, makina berriak erosi ziren, eta horrekin batera, produktua finkatu eta produkzioari hasiera ematea izan da nire lana.

Zer bizimodu egiten duzu Txinan?

Apartamentu batean bizi naiz, bakarrik, Shangain. Lantegian ere nahiko zailtasun dut jendearekin erlazionatzeko, pertsona bakar batek dakielako ingelesa eta haren bitartez hitz egiten dudalako beste guztiekin. Zentzu horretan, nahiko frustrazio eragiten dit egun osoan pertsona bakar batekin hitz egiteak, eta berari ere hala gertatuko zaio seguruenik. Horretaz gain,

langileek oso ondo hartu naute eta emakumea izatetik aparte, planta osoan gazteena naizenez, alabatzat hartzen naute askok.

Lanetik aparte, ez dut denbora handirik izaten. Txinatarrekin dudan erlazioa pertsona jakin batzuetara mugatzen da: etxetik lanera eta lanetik etxera eramaten nauten bi taxistekin, beste txinatar batekin eta hango kaleetan mugitzeko behar dudan informazioa eskatzeko aurkitzen ditudan pertsonekin.

Hizkuntza oztopo handia da, ezta?

Handiena, nahiz eta gauza batzuk ikasi ditudan. Kalean mugitzeko eta jendearekin erlazionatzeko ez dut arazorik, baina lanean asko oraindik, gauza oso teknikoetan batez ere.

Asteburuetan, esate baterako, zer egiten duzu?

Ez dut hainbeste asteburu libre izan, lan egitea tokatu zait eta. Baina geratzen zaidan denbora apurra, hura ezagutzeko, erosketak egiteko edota han bizi den hemengo jendearekin elkartzeko aprobetxatzen dut. Horrek asko laguntzen dit, haiek ere oso antzeko esperientzia bizi dutelako eta besterik ez bada, aste osoko estresa deskargatzeko balio izaten dit.

Izango duzu anekdotaren bat kontatzeko.

Asko. Behin baino gehiagotan, beharbada ni bezalakoak telebistan bakarrik ikusi dituztelako edo, kalean gelditzen naute, nirekin argazki bat ateratzeko. Beste batean, taxi batean sartu eta "Carrefour" hitza besterik ez nion esan, hori ulertuko zuela pentsatuta, baina beste hamar aldiz saiatu ondoren, txinatar lagun bati deitu behar izan nion telefonoz, taxi gidariari nora joan nahi nuen azal ziezaion.

Noiz arte geratuko zara Txinan?

Abendura arte, kontratuak hala agintzen du eta. Lantegia martxan jartzen denean bukatutzat ematen da nire lana eta hangoek egin beharko dute egin beharrekoa.

Eta gero zer gustatuko litzaizuke egitea?

Oso esperientzia polita da orain bizi dudana eta, agian, Asia aldean beste antzerako proiekturen batean parte hartzea. ●

El pulso oriental

Las personas y su liderazgo internacional, verdadero factor crítico de éxito y fuente de ventaja competitiva en la internacionalización en Asia de MCC

German Lorenzo, Director Asia-Pacífico MCC Internacional

Mi objetivo fundamental en estas líneas es evidenciar y recalcar un tema que probablemente

resulte bastante obvio en nuestro modelo de desarrollo empresarial y cultura cooperativa, pero quizás, por obvio, en ocasiones puede ser objeto de cierto olvido.

La importancia de una correcta motivación, dirección y liderazgo en clave internacional de las personas, sin ningún lugar de dudas el activo más importante que poseemos en la estrategia de implantaciones exteriores. Dentro de nuestro objetivo corporativo estratégico de internacionalización, nuestros equipos humanos, las personas, son la auténtica fuente de ventaja competitiva diferencial sostenida en el tiempo.

En este escrito trataré en primer lugar de dar algunas pinceladas sobre el perfil personal teórico necesario para la correcta adecuación y éxito a una función exterior. Describiré la realidad socio cultural a que se enfrenta nuestras personas desplazadas en

China; y esbozaré finalmente una líneas de actuación que pueden ayudar a facilitar y mejorar el trabajo de nuestros equipos en China. De esta manera,

contribuiremos a minimizar el desgaste personal que este tipo de experiencias suele traer consigo, y consecuentemente, a incrementar el nivel de sus resultados.



Perfil del puesto

"La mejor y más perfectamente concebida estrategia empresarial fracasa en su puesta en práctica, si no cuenta con el equipo humano del perfil y competencias adecuadas para hacerla realidad e implementarla". Este axioma clásico en gestión se cumple indefectiblemente e incluso de manera más agudizada en el entorno asiático.

El perfil ideal de una persona con potencial internacional vendría definido por la posesión de una cierta personalidad de base para poder desarrollar la misión encomendada con éxito. Entre ellas, un cierto carácter abierto, flexible, adaptable, tolerancia con las diferencias y baja necesidad de control sobre la incertidumbre, madurez emocional y cierta capacidad de frivolar, todo ello envuelto en un cierto sentido del humor, son rasgos de carácter que ayudan en la aventura asiática. Lo que no quiere decir, a sensu contrario, que otro tipo de personas no puedan superar la experiencia, quizás con un mayor nivel de desgaste personal. El entorno sin lugar a dudas se encarga de hacer desarrollar este tipo de cualidades para superar el reto con cierta salud mental.

Quizás también cierto espíritu pionero que permita disfrutar de lo desconocido y sin duda capacidad de perseverancia, ayuda en la correcta consecución de la misión encomendada. No siendo el descrito precisamente un perfil fácil de encontrar porque frecuentemente "los que valen o pueden valer no quieren y los que quieren no valen".

Una correcta selección y formación adecuada a la realidad a la que se van a enfrentar las personas, es un factor crítico de éxito. Realizada con criterios claros evita fracasos percibibles de antemano, con las frustraciones que acarrea este tipo de situaciones y el desperdicio consecuente de talento humano.

Nuestros equipos humanos en países como China se enfrentan sin lugar a dudas a una realidad diaria compleja y difícil de entender correctamente en profundidad suficiente sin una vivencia directa y personal con ese entorno y sus peculiaridades culturales y sociológicas. En un escenario climático duro, una lejanía geográfica y aislamiento emocional de las propias raíces y seres

Nuestros equipos humanos en países como China se enfrentan sin lugar a dudas a una realidad diaria compleja y difícil de entender correctamente sin una vivencia directa y personal con ese entorno y sus peculiaridades culturales y sociológicas.

queridos no precisamente nimio. Realidad que es difícil de percibir en su verdadera dimensión en unos cuantos viajes de trabajo de "estructura triangular" aeropuerto-hotel, visita al proveedor o cliente, cena en restaurante chino y vuelta a casa, para entender en su justa medida.

En este como en otros aspectos de la vida cuanto más profundizas más te percatas que no sólo no has entendido nada sino que peor aún, las primeras 50 brillantes y agudas conclusiones personales suelen ser normalmente erróneas, fruto de malos entendidos, lo cual es aún más preocupante.

Recuerdo una frase que resume bien esta idea, de un buen amigo americano con experiencia intensa y extensiva de dos dígitos por aquellos lares: "Germán, en una semana en China escribes un libro, en un mes un artículo y en un año no escribes nada".

Dirigir personas en China

La dirección de personas en China no es precisamente tarea fácil. No sólo la diferencia idiomática hace tremendamente compleja una comunicación de calidad, sino el abismo cultural que nos separa provoca como consecuencia que no sólo hagamos las cosas de forma claramente diferente, sino también por razones completamente distintas y basándose en principios o paradigmas mentales en ocasiones diametralmente opuestos.

Porque en el fondo, subyace un sustrato de principios morales absolutamente distintos, con una jerarquía de valores que está en otra "onda moral" a la judeocristiana occidental; la budista-confucionista con unas cuantas décadas de comunismo maoísta. Por poner dos ejemplos, el concepto de verdad como

categoría absoluta para nosotros, se ve en China como un "concepto esencialmente relativo" dependiente de las circunstancias y mucho menos importante que otros valores de mayor rango y entidad. De modo y manera que otros valores como "la armonía", la "no contradicción" o el *giving face* (dar la cara y hacer honor) a la persona con la que se trata, está de todo punto por encima de la verdad en sí misma.

En este sentido, rara vez una pregunta planteada será contestada con un "no" directo. Todo un impresionante elenco de subterfugios idiomáticos se pondrá en marcha para evitar la palabra prohibida.

¿Hipocresía china? No realmente, más bien congruencia con el principio oriental de "armonía con el prójimo" y evitar que el interlocutor occidental "pierda la cara", el honor, el *lianzi*, como se denomina en idioma mandarín, que es de crucial importancia.

Creo que rápidamente podemos deducir las consecuencias de esto en el mundo de la dirección e interacción con personas chinas y en el ámbito de los negocios.

"Los chinos siempre mienten", se convierte en que no siempre lo que dicen se ajusta a "la verdad" en nuestro concepto occidental y por tanto hay que interpretar prácticamente sin solución de continuidad y correctamente no lo que dicen, sino lo que quieren o lo que no quieren decir y por qué.

En China la comunicación es "el arte de lo indirecto", la sutileza de lo que se dice o "lo que no se dice", frecuentemente mucho más importante, desarrolla en el interlocutor occidental forzosamente un cierto sexto sentido para intuir el contenido real del mensaje. La forma de decir las cosas, la liturgia del

cómo se dicen, es a menudo más importante que el contenido de lo que se dice en sí, en esa parte del mundo.

El concepto de "prójimo" también difiere "ligeramente" de nuestra concepción occidental. Para un chino, obligación moral existe únicamente en el seno de su familia nuclear y extendida. Fuera de ese entorno sólo sus contactos personales o *guanxi* son objeto de una cierta reciprocidad dentro del ámbito de los intereses mercantiles o de futuro beneficio. La frase resumen sería "doy porque me interesa y para recibir de vuelta en el futuro", y existe ese deber implícito de reciprocidad. Fuera de esos dos círculos la dura indiferencia es la actitud más extendida.

Todo este mundo interesante y enriquecedor desde un punto de vista cultural para cualquier persona con cierta curiosidad intelectual se puede volver y, de hecho, se vuelve un cierto infierno cuando es tu realidad diaria mantenida siete días a la semana.

Satisfacción profesional

La satisfacción profesional no se plantea ciertamente fácil en China. Normalmente nuestras personas allí no desarrollan su labor profesional en un entorno precisamente idílico. A menudo, asumen responsabilidades directivas en implantaciones productivas localizadas normalmente en zonas no urbanas con condiciones de trabajo diarias de dureza y en situación de soledad en la que la comunicación diaria con el equipo que dirigen se realiza constantemente por medio de un intérprete local, tomando decisiones en un entorno hostil y de cierta presión. Y en muchas ocasiones no con toda la comprensión desde sus empresas madres, a más de doce mil kilómetros de distancia y desde donde quizás les llamamos más cuando hay un problema que para hacer la simple pero reconfortante pregunta "Oye ¿cómo estas?".

Cómo superar con cierto éxito este entorno y

Debemos reconocer el esfuerzo y dedicación de nuestras personas en China, que con ese espíritu emprendedor asumen el reto de dirigir y sacar adelante proyectos empresariales de nuestras cooperativas en un entorno completamente diferente.

no perder el ánimo no es precisamente fácil. Yo no creo que hay fórmulas mágicas, pero sí hay algunas ideas que ayudan:

En primer lugar, entender cómo es la realidad que se vive a diario y comprender porqué es así, ayuda a aceptarla y superarla.

Segundo, no tomárselo nunca a nivel personal, *don't take it personal*, comentaban con frecuencia el equipo de escandinavos con el que desarrollé mis proyectos asiáticos, aludiendo a no tomarse el trabajo a nivel demasiado personal, *It's only business* (sólo es trabajo) me recordaban mis buenos amigos vikingos.

Tercero, ganarse el respeto profesional de un equipo chino como casi siempre en dirección y liderazgo es cuestión de tiempo. Mostrar integridad y consistencia personal al tiempo que

conocimiento, profesionalidad y capacidad de decisión sin vacilación, suele ayudar a salir airado del obligado "pulso oriental" que tu equipo de colaboradores, que por otro lado "juega en casa", suele someter como obligado "rito de iniciación" a todo *manager* que comienza sus funciones de dirección y gestión en China.

Creo que sin ningún género de dudas debemos reconocer el esfuerzo y dedicación de nuestras personas en China, que con ese espíritu emprendedor asumen el reto de dirigir y sacar adelante proyectos empresariales de nuestras cooperativas en un entorno como el que estamos describiendo. El apoyo incesante de sus Cooperativas durante la estancia exterior, es básico y necesario. La comunicación continuada con ellos en calidad y cantidad suficiente, es algo imprescindible para conseguir los



German Lorenzo, delegado de MCC en Asia, conversa con potenciales proveedores de componentes industriales en una fábrica ubicada en el área de Ningbo.

TU lankide

MCC 2001 ekitaldian

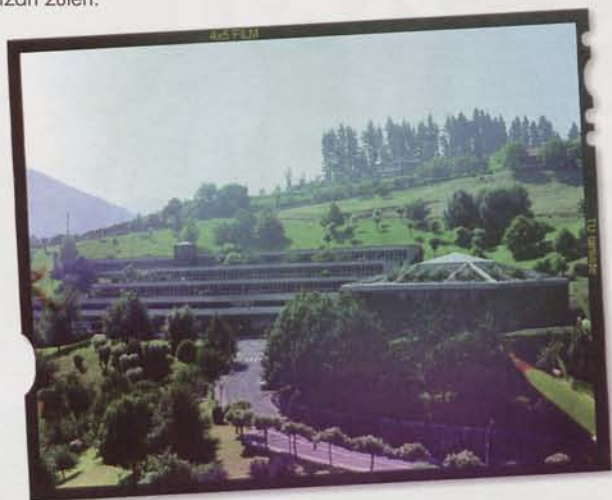


MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

Finantza Taldea

MCCko Finantza Taldearen jarduera arruntak bilakaera positiboa izan zuen pasa den urtean zehar, balore-merkatuen portaera kaskarrak azken errentagarritasunean eragina izan zuen arren eta azkenean, horren eraginez errentagarritasuna murriztu egin zen 2000. urtean lortutakoarekin konparatuta.

Finantza arloan honako gertaera hauek dira aipagarrienak 2001eko ekitaldian: alde batetik, Estatu Batuetan eta Europar moneta-politikak lasaitzea, inflazio-tentsioak murriztearen eraginez eta mundu mailako atzerakada ekonomikoari aurre egiteko eraginkorra zelako. Bestalde, euroak ahul jarraitu zuen dolarren aurrean eta munduko burtsa-indize nagusiek beherakada nabaria izan zuten.



MCCko Finantza Taldeari dagokionez, bere jarduera arruntak bilakaera positiboa izan zuen pasa den urtean zehar, balore-merkatuen portaera kaskarrak azken errentagarritasunean eragina izan zuen arren eta azkenean, horren eraginez errentagarritasuna murriztu egin zen 2000. urtean lortutakoarekin konparatuta.

2001 ekitaldian zehar MCCko Finantza Taldean Oinarritzko Helburu Korporatiboen betetze maila nolakoa izan den jasotzen da jarraian.

Bezeroa gogobetetzea

Kalitatearen arloan, Euskadiko Kutxan Kudeaketaren Kalitate-sistemaren kanpoko bigarren ebaluazioa egin zuen Kalitaterako Euskal Fundazioak (Euskalitek) eta 500 puntutik gora lortu zituen, Urrezko Q saria eskuratu zuen. EFQM ebaluazioan maila hori lortzen duen estatuko lehen finantza entitate dela egiaztatzen du aipamenak.

Jarduera komertzialean aipagarri da bi "Fondoen fondo" berri, enpresen altxortegiko puntak errentagarri egitera bideraturiko beste Fondo berezitu bat, operako gordailuen modalitate berriak eta Euskadiko Kutxaren Ordaindukoen lehen jaulkipena. Gainera, Urruneko Banka sendotu egin da eta Euskadiko Kutxako lau bezerotatik batek telefono edo/eta internet bidezko banka zerbitzua dauka. Aipatu beharreko beste zerbitzu bat fitxategi elektronikoko bidezko ordaintza automatizatua da, Euskadiko Kutxaren

bezero diren enpresek beren hornitzaileei ordaintzeko erabiltzen dutena. Era honetako ordaintzak %54 gehitu dira kopuruan eta %37 bolumenean, 2000. urteaz geroztik.

Errentagarritasuna

Banketxeko jardueran, bitartekaritza marjina %12,4 gehitzea lortu zen eta eraginkortasun ratioa %42,2koa zen, maila esanguratsua, beraz, lortzen den marjina arrunta kontuan izanda administrazio gastuak oso neurritsuak baitira. Hala ere, errenta aldakorren ibilbide negatiboak kalte egin zien finantza-eragiketen emaitzei eta horrek eragina izan zuen ekitaldiko azken errentagarritasunean eta %3ko atzerapena izan zen Emaitzetan.

Lagun Aroren inbertsio-zorroaren gestioaren emaitza ere azpimarratu beharra dago eta %5,9ko batez besteko errentagarritasuna atera zitzaion; kontuan izan behar da oso maila ona dela hori, merkatuen jokaera txarra ikusita.

Nazioartekotzea

Euskadiko Kutxa da nazioarteko arloarekin jarduerarik duen Taldeko sozietate bakarra, atzerriko korrespondentzen sare zabal baten bitartez.

2001ean zehar kanpoan egindako eragiketa komertzialen bolumena %14,6 hazi zen; negozio horretatik %69 kooperatibei dagokie eta gainerako %31 beste enpresa-bezero batzuei. Urtean zehar indartu egin zen atzerriko korrespondentzen sarea eta mila banku baino gehiago izatera iritsi arte zabaldu. Sortu ziren azkenak dinamismo ekonomiko handiko herrialde eta guneetakoak dira.

Garapena

Talde honen negozio-bolumena nabarmen hasi da 2001ean zehar: bezeroen baliabide bitartekotu osoak %12 hazi dira eta kreditu-inbertsioa %19 inguru. Lorturiko emaitzen kapitalizazioak, berriz, ondare-sendotasuna finkatzen lagundu zuen, izan ere Euskadiko Kutxaren fondo propioak 913 milioi eurora iritsi ziren, %8ko hazkundearrekin, eta Lagun Aroren ondare-fondoa 2.425 milioi eurora, %8ko igoerarekin hori ere.

Indarrean den Plan Estrategikoan zehaztutako Hedapen Planarekin jarraituz, 2001ean zehar 26 bulego berri ireki dira, horietatik gehienak Gaztela-Leon eta Zaragozan eta dagoeneko 300 sukursal ditu guztira Euskadiko Kutxak. Hedapen fisiko horren osagarri gisa, bide alternatiboek gero eta erabilpen handiagoa izan dutela aipatu behar dugu, banka telefonikoak eta internet bidezko bankak adibidez. Dinamismo komertzial horren adibide gisa, aipa dezagun pasa den ekitaldian zehar 89.000 pertsonatan hazi dela bezero kopurua.

Lagun Aroari dagokionez, iaz 1.715 mutualistako hazkunde garbia lortu zela aipatu behar da, entitatearen historiako handiena.

Inplikazio soziala. 2001ean zehar Euskadiko Kutxaren Intraneta eratu da eta barne-komunikaziorako kanal gisa eginkizun garrantzitsua izateaz gain, lagungarri gertatu da entitatearen



ezagutza eta praktika onak zabaltzeko.

Beste bi gertaera aipagarri: Hedapen Sareko bazkideak erakundeetan sartu eta gaitzeko plana inplementatzea eta EFQMn inspiraturiko Errekonozimendu-eredua lantzea, sailak, bulegoak eta proiektuak ebaluatzeko aukera emango duena, onenak errekonozitzeko helburuarekin.

Formazio-ahalegina 377 kurtso osatu dute eta eduki tekniko handiko formazioa ematen egin zen ahaleginik handiena. Gainera, promozio hainbat ikastaro egin zen eta ikasketa osagarrietarako laguntzekin jarraitu. Orokorrean esanda, plantilla osoa kontuan hartuta langileen %73k hartu zuten parte formazio-ekintzaren batean.

2001ean zehar 10 milioi euro aplikatu ziren Euskadiko

Kutxaren Heziketa eta Sustapen Fondotik eta batez ere kooperatiba-heziketa eta sustapenera, ikerketara eta kultura eta laguntzarako jardueretara bideratu ziren.

Lagun Arorekin loturiko alderdien artean, Lagunaro-Mondragón Servicios, S. Coop. eratu zela azpimarratu behar da, laneko osasun eta lan-istripuen prebentzioaren arloan kooperatibei laguntza emateko jarduera autonomia osoz garatzeko sorturiko sozietatea hain zuzen ere. Enplegurako laguntza-prestazioaren bilakaera positiboa ere azpimarratu behar da eta etorkizunean izan daitezkeen beharretarako kontzeptu honetan sortutako erreserba 33,6 milioi eurokoa da dagoeneko. ■



Industria Taldea

Ingurune ekonomikoa degradatu izanak ez zuten eragotzi ekitaldiaren amaierako emaitza gisa lorpen aipagarriak izatea, salmentak hazi, enplegua sortu eta nazioarteratzearekin.



2001 urtekoa moteltze ekonomiko orokorreko ekitaldia izan zen; industriaren sektorean Euskal Herriko produkzio industrialak

%0,1eko hazkunde testimoniala besterik ez zuten izan eta Espainiako estatu mailan %1,2ko jaitsiera. Datu txar horien parean, are bilakaera negatiboagoa izan zen herrialde garatu gehienetan, izan ere atzerako mugimendu horren ezaugarri berezietako bat munduko eskualde guztietan industria jarduera aldi berean erortzeko joera izan baitzen.

MCCko Industria Taldeari dagokionez, bere koiuntura-adierazleek ere okerrera egin zuten 2001ean zehar, urteko azken hilabeteetan egoera egonkortzen ari zela adierazten zuten zenbait sintoma agertu zen arren. Hala ere, ingurune ekonomikoa degradatu izanak ez zuten eragotzi ekitaldiaren amaierako emaitza gisa lorpen aipagarriak izatea, salmentak hazi, enplegua sortu eta nazioarteratzearekin.

Korporazioko Oinarrizko Helburuekin loturiko alderdi nagusiak aztertuko ditugu jarraian.

Bezerao gogobetetzea

2001ean aurrera egin dugu helburu horretan eta kalitatea hobetzea eta bezeraorengana gehiago hurbiltzea izan dira horretarako

ekintzak, zerbitzu hobea eskaini ahal izateko.

Kalitatearen arloan, industria arloko ia kooperatiba guztiek daukate ISO 9000 ziurtagiria eta gaur egun EFQMko puntuazioa hobetzerantz bideratu ditugu ahaleginak. Aipa dezagun 2001ean Kalitatearen Euskal Fundazioak (Euskalit erakundeak) Urrezko Q Saria eman zuela Copreci kooperatibari eta Fagor Electrodomésticos kooperatibako Egoketa negoziari eta Zilarrezko Q saria Orkliri, hurrenez hurren 500 eta 400 puntu gainditu baitzituzten kanpoko auditoreek egindako EFQM ebaluazioetan.

Zerbitzu hobea emateko bezeroarengana hurbiltzeko helburuari dagokionez, automobilak fabrikatzen dituzten bezeroen produkzio lantegietatik hurbileko herrietan lantegiak irekitzen jarraitu dute



kooperatibek, batez ere Britainia Handian eta Brasilen; edo etxetresna elektrikoaren sektorean, Italian edo Errepublika Txekiarrean.

Errentagarritasuna

2001ean zehar eskaeraren bultzada galdu izanak eragina izan zuten Talde honen produkzio erritmoan, moteldu egin baitzuen; hala ere, irailaren 11tik aurrera atzeraldi gogorragoa izateko beldurra ez zen bete azkenean eta hurrengo hilabeteetan berreskuratu egin zen gertaera tragiko haien aurretik indarrean zen jardueramaila.

Edozein modutan ere, errentagarritasuna ahuldu egin zen eta Industria Taldearen Emaizta orokorrak 2000koak baino %17 txikiagoak izan ziren eta salmentekiko errentagarritasuna %4,3an kokatu zen.

Garapena

2001ean lortutako fakturazioa 3.475 M€ izan zen, 2000koaren aldean %9,6ko hazkundearekin. Hazkunde aipagarrienak ekipo ondasunen salmentan gertatu ziren, aurreko urtetik zetorren eskaera zorroaren egoera onari esker eta baita automoziorako osagai eta ekipamenduetan ere; sektore horietan negozio unitate berriak irekitzeak lagundu egin zuten.

Industria arloko enpleguak gorantz egin zuten, aurreko ekitaldian baino erritmo motelagoan izan arren. 2001ean zehar 1.457 langile berri sartu ziren Industria Taldean eta horrela, urte amaieran guztira 27.050 lanpostu zeuden, horietatik 4.833 atzerrian (guztietatik %18).

Industria Taldearen enpresa-garapena adierazten duen beste aldagai bat iazko urtean egindako inbertsioen zifra da, 282

M€koa izan baitzen. Kopuru garrantzitsua izan arren, aurreko ekitaldian egindako inbertsioak baino %4,11 txikiagoa da.

Nazioarteratzea

Industria Taldeak nazioartean lorturiko salmentak, hau da, esportazio eta kanpoko produkzio lantegien salmenten batura, 1.769 M€koak izan ziren 2001ean; horrek esan nahi du %12,8ko urte arteko hazkunde aipagarria izan zela, iaz nazioarteko merkataritza %4 gutxitu zela kontuan izanda, Munduko Merkataritza Antolakundearen estimazioen arabera. Kanpoko hazkunde aipagarri horri esker, nazioarteko salmenten kuota gora egin zuen salmenta osoekiko, 2000. urtean %49,4 izatetik 2001ean %50,9ra iritsi baitziren.

Beste herrialde batzuetako produkzio-presentzia ere areagotu egin zen. Hona berrikuntza nagusi eta aipagarrienak: Copreci Italian sartu zen, Rampgas erosita; Maierek bigarren lantegia ireki zuten Britainia Handian, Chromecoren bitartez eta Eika Errepublika Txekiarrean sartu zen. Irizar eta Coinma-Danonak lantegi berriak ireki zituzten Indian eta Cikautxok, Coprecik eta Fagor Ederlanek Brasilen.

Implikazio soziala

Alderdi sozialean, kooperatiba-enplegua sustatzea kudeatzen jarraitu da, kooperatibetan kontrataturik zeuden inoren konturako langileak bazkide kooperatibista izatera bultzatuz eta 2001ean hala egin zuten 740 pertsonak.

Ingurumen-kudeaketarako sistemak ezartzen ere jarraitu zen eta 2001 urtearen amaieran 20 kooperatibak zeukaten ISO 14001 ziurtagiria eta beste hainbeste ari ziren programa horiek garatzeko dinamikan sartuta, ingurumenari tratu hobea eman eta bizitza kalitatea hobetzea helburu hartuta, gizarteak eskatzen duen moduan.

2001ean zehar landu dira beste alderdi interesgarri batzuk ere: Zuzendarien Kudeaketarako Gida-eredua aplikatzen hasi da, goi mailako zuzendaritzarako zein erdi mailako arduradunentzako garapen sistemekin, urrutiko formaziorako atari bat ezarri da eta Kontseilu Sozialak garatzeko eredua zehaztu. Kasu guztietan ere esperientzia horietan parte hartzen dutenek beren gaitasun profesionalak hobetzea eta bakoitza bere lan-eremuan ongi integratzea izan da helburua. ■



Banaketa Taldea

Ekitaldian zehar 563 milioi euroko inbertsioak egin zituen guztira eta 355 establezimendu berri ireki zituen, horietatik bederatzi hipermerkatuak eta bidaia agentziaren 42 bulego

2001eko ekitaldiaren ezaugarri nagusi gisa, mundu osoko ekonomia apurka-apurka moteltzen joan zela aipa dezakegu eta horren efektu nagusia enpleguaren sorrera ere moteltzea izan da. Zorionez etxeetako kontsumoaren bilakaerak ez zuen indar berberarekin agertu hazkundearen galera hori eta nahiko ekitaldi positiboak izan zen banaketaren sektorean.

Lege-arauen arloari dagokionez, ugaritu egin ziren jardura komertziala mugatu eta murrizteko xedapenak, Autonomia Erkidegoek tamaina handieneko formatu komertzialentzat tasa eta zerga berriak sortu eta establezimenduaren tamainaren arabera irekitzeko baimenak ere mugatu egin baitituzte. Horrela, merkatuaren planifikazio handiegia dago sektore honetan eta horrek eragiten duen segurtasunik ezak oztopatu egiten du enpresa-jardura.

Testuinguru horretan, honako mugarri nagusi hauek aipa ditzakegu Banaketa Taldean Korporazioko Oinarrizko Helburuak betetzerakoan:

Bezeroa gogobetetzea

Talde honek 2001ean abiarazitako jardura komertzial berrien artean aipagarria da "on line" salmentako kanal berria Bilbora hedatu dela, interneten supermerkatu bat jarrita, probako esperientzia gisa lehenik Gasteizen ezarri ondoren.

Autonomia erkidego nagusietako abeltzain eta nekazari taldeekin hitzarmenak ere sinatu ziren, produkzio integratuko prozedurak erabiliz landuriko garantiako produktu freskoen eskaintza zabalteko.

Eroski Bidaia agentziak turismoaren sektoreko kalitatearen Q ziurtagiria erdietsi zuen eta aipamen hori daukan sektoreko enpresa handi bakarra da gaur egun. Nekazaritzako elikagaien arloan ISO 9002 ziurtagiriak lortu dira Unekelen untxi-hazkuntzako produkzioan eta Barrenetxeren baratze-jardueraren produktu amaituen bitelgian.

Kontsumitzaileari informazioa ematearen helburua beti gogoan izan da Eroski Taldearen jardueretan eta 2001ean zehar hileroko Consumer aldizkaria kaleratu eta bi gida monografiko argitaratu ziren, bata kirola eta osasunaz eta bestea bizitza-estilo eta elikaduraz. Bestalde, Eroski Taldea Fundazioak Kontsumo arloko Urteko Txostena argitaratu zuen, estatuko kontsumoaren egoeraren barometroa, bost mila kontsumitzaileari egindako inkestatik ondorioak aterata.

Hala ere, informazioaren arloan milioika kontsumitzaileari eurorako bidean aholkularitza eta laguntza ematea izan zen erronkarik handiena. Horretarako 250 euro-aholkulari trebatu ziren eta 350.000 kontsulta baino gehiago erantzun eta herritarrek moneta berrira ohitzeko prestatutako 200.000 informazio "kit" baino gehiago banatu zituten.

Errentagarritasuna

Fakturazioaren konposizioa hobetzea eta garapen eta errentagarritasun aldetik potentzial handiko negozioei ekin ahal



izateko, eta aldi berean establezimendu propioen sarea ahalik eta gehien aprobetxatu ahal izateko, segmentu berrietan sartzeari ekin zitzaion pasa den ekitaldian. Horien artean aipagarri dira autoen salmenta, mailegu eta beste finantza-produktu batzuen eskaintza eta material optikoaren salmenta. Halaber, gasolindegia berriak ere ireki ziren eta kontsumitzaile ugari joaten da horietara, erregaiak oso prezio lehiakorretan eskaintzen direlako.

Gainera, Taldearen negozio tradizionalen ere aurrera egin zen; establezimendu berrietako inbertsioetan marka guztiak hautsi ziren eta urteko Emaizta osoetan %12ko progresioa lortu zen.

Nazioarteratzea

Jardueraren zatirik handiena Espainiako estatuko lurraldeetan egiten den arren, Banaketa Taldea Frantziako merkatuan ere lanean ari da, 3 hipermerkatu eta 19 supermerkatuko katearekin. Beste jardura batzuen artean, aipagarria da Taldea kide dela Danimarkan egoitza eta Hong Kong-en ordezkari dituen janariez bestelako produktuen erosketetarako Intergroup zentralen.

Garapena

Hedatzeko estrategia betez, Eroski Taldeak inbertsio ahaleginarekin jarraitu zuen 2001ean zehar. Ekitaldian zehar 563 milioi euroko inbertsioak egin zituen guztira eta 355 establezimendu berri ireki zituen, horietatik bederatzi hipermerkatuak eta bidaia agentziaren 42 bulego. Horrekin batera saltokiak berriro sailkatu ziren, eta ikur bakoitzaren estandarretara egokitu. Hedapen-politika horrek 5.150 lanpostu sortzea ekarri zuen, horietatik 500 baino gehiago Euskal Herrian. 1.222 lan-bazkide gehiago egin ziren.

Eroski Bidaia agentziari dagokionez, esan beharra dago irailaren 11ko gertaerak turismoaren merkatuan izan zuten eragin negatiboa gorabehera, pasa den ekitaldian zehar %29tik gora handitu zituela bere irabaziak, bulego-sarea handitu egin zuen

IKERLAN



lazko urtean lankidetzaz hitzarmenak sinatu zituen Kaliforniako Unibertsitateko Lawrence Berkeley Laboratory eta MCCko Osagaien eta Etxeko Dibisioekin, oxido solidozko erregai-pilak ikertu eta garatzeko.

MIK Kudeaketako Ikerketa Zentroa sortzen ere parte hartu zuen Ikerlanek, MCC, LKS eta Mondragon Unibertsitatearekin batera eta baita Domolab domotikarekin erlazioaturiko teknologien esperimentazio eta demostraziorako zentroaren inaugurazioan ere. Zentro hori Miñaoko Teknologia parkean dago, Energia Unitatearen alboan.

Ikerlanen irabaziak 11,5 milioi eurokoak izan ziren, horietatik 8 milioi enpresentzako kontratu bidezko I+D proiektuetan eta 2,72 milioi euro ikerketa generiko eta estrategikoetan.

IDEKO



Enprekin egindako proiektu adierazgarrien artean, aeronautika sektorerako, General Electric enpresarako, piezak artezteko makina garatzen izan duen partehartzea aipatu behar da. Edo abiadura handiko zutabe mugikorrekofresatzeko makina diseinatu eta balioztatzen, Alemaniako trokelaren sektorerako.

Idekok aktiboki parte hartu zuen MCCko Zientzia eta Teknologia Plana lantzen ere eta gidaritza lana hartu zuen "Errendimendu handiko eraldakuntza" eta "Produktu sendo eta fidagarrien diseinua" izeneko proiektu estrategikoetan. Proiektu horietan 19 enpresa daude inplikaturik eta 18 milioi eurotik gorako aurrekontua dute.



aipaturiko 42 bulego berriekin eta Amerikarako bidaietan espezializaturiko maiorista bat erosi zuen. Urtean zehar, enpresen dibisioko Travel Air marka atera zuen arrakasta handiz eta tamaina handiko enpresetako bezeroen kopuruak nabarmen egin zuen gora.

Inplikazio soziala

2001ean itun eta hitzarmen berriak sinatu zituen Eroski Taldeak hainbat instituzio eta erakunderekin, hala nola Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Ministerioarekin eta Madril eta Kordobako Udalekin, Once Taldearekin, ezindu fisikoak lan munduan sartzeko eta baita Euskal Herriko Ikastolen Federazioarekin ere.

Eroski Taldea Fundazioak, bere aldetik, Ikerketarako Beka eta Laguntzak atera zituen eta hainbat unibertsitatek parte hartu zuen, Nutrizio eta Osasun eta Elikadura arloko Segurtasunari buruzko hainbat proiektu aurkeztuta.

Halaber, 150.000 pertsona baino gehiagok parte hartu zuten Fundazioak proposaturiko elkartasun ekimenetan, besteak beste Intermon Oxfam eta Gurutze Gorriarekin, El Salvador eta Indiarako larrialdiko laguntzarako kanpainetan. Bestalde, aipatzekoa da 332.378 pertsonak parte hartu zutela Fundazioak antolatutako formazio ekintzetan.

Azkenik, Kontsumitzaileen Eskolek gozogintzako produktuak, ardoa edo mariskoa erabili, kontserbatu eta produktu horien dietetika alderdien inguruan prestatu zituzten formazio programak eta 100.000 partehartzaile baino gehiago izan zituzten. Ingurumen arloko sensibilizaziorako ikasgela interaktiboak 50.000 kontsumitzaile hartu zituen Fundazioaren ekobusean eta etxean hondakinak birziklatzeari buruzko formazio-ekintzak egin zituzten.



MAIER TECHNOLOGY CENTRE (MTC)



Maier Technology Centre (MTC), Teknologiaren Euskal Sarean sarturiko ikerketa zentroa, automozio, etxetsna elektriko, telefonía eta kontsumoko elektronikaren sektoreetarako pieza eta multzo termoplastikoak ikertu eta garatzen dago espezializatua.

MTCk 5,72 milioi euroko sarrerekin eta 102 lanposturekin amaitu zuen ekitaldia; lanpostu horietan goi mailako ingeniari eta ingeniari teknikoak dira gehienak.

MODUTEK



Moduluak eta sistemak garatzen lan egiten du Modutek enpresak eta CAD ekipo modernoak ditu horretarako. Bere jardueran MCCko Teknologia Zentrozen ezagutza, Mondragon Unibertsitatearen baliabideak eta MCCko Automozio Dibisiorekin esperientzia uztartzen ditu. Batz, Cikautxo, Maier eta MCC Fundazioa ditu bazkide eta 2001 urtearen amaieran 28 pertsonako plantilla zuen.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA



2000-2001 ikasturtean 3.430 ikasle izan ziren MUn matrikulatuta, aurreko urteko ia 3.000ren parean; %14 gehiago, beraz. Horietako, 3.200 ikaslek lehen eta bigarren zikloko unibertsitate ikasketak egin zituzten eta 230ek hirugarren zikloa edo gradu ondokoa. Goi Eskola Politeknikoan eta Enpresa Zientzien Fakultatean emandako Goi Mailako Formazio Zikloetan matrikulaturiko 606 ikasleak gehitu behar zaizkio kopuru horri.

Alderdi aipagarrien artean, Hizkuntzen Psikopedagogiaren ezarpena dago eta 2001-2002 ikasturtean lehen zikloko bi titulazio berriak sartzeko prozesua amaitu izana: Telekomunikazioetako Ingeniaritza Teknikoa (Telematika espezialitatea) eta

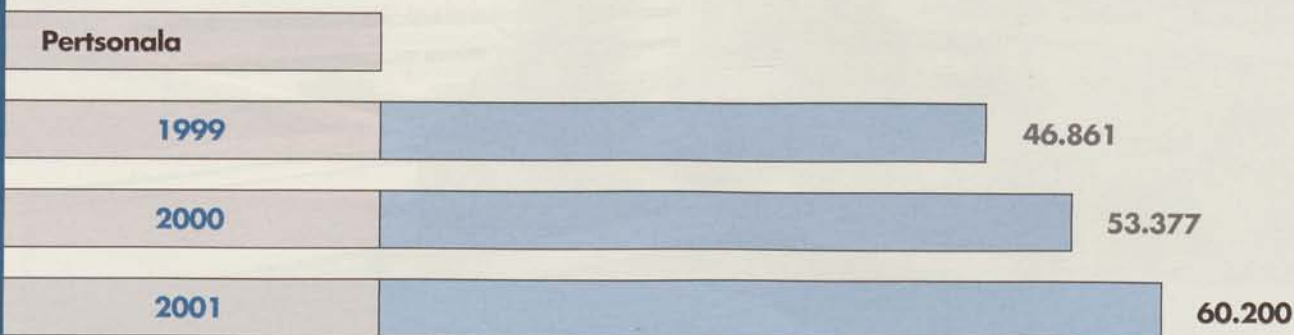
Telekomunikazioetako Ingeniaritza (Telekomunikazio Sistemetakako espezialitatea).

Enpresen Zuzendaritza eta Administrazioetako hirugarren zikloa ere ezarri zen eta Ingeniaritza Industrialean Antolaketa Industrial eta Informatikako hirugarren zikloa ezartzeko errekonozimendu ofiziala ere lortu zen eta Zuzendaritzako Idazkaritzako diplomatura diseinatu. Titulu propioetan lau Master jarri ziren abian: Enpresen Zuzendaritza-MBA, Enpresa-Informazio Sistemak ERP-BAAN, Internet Inguruneetako Sistemen Integrazioa eta Internet Inguruneetako Sistemen Garapena.

Zifra aipagarrienak

Miloi eurotan	1999	2000	2001
Salmentak guztira	6.274	7.065	8.106
Nazioarteko Salmentak	1.640	1.945	2.165
Baliabide bitartekotuak*	6.364	7.040	7.891
Baliabide propioak	2.009	2.340	2.688
Inbertsioak	522	738	872
Emaitzak**	362	367	335

*Euskadiko Kutxa. ** Lagun Aroren Emaitzak kontuan izan gabe.



objetivos y evitar lo que en terminología americana denominan "síndrome de destacamento" o sensación de olvido que se puede llegar a sentir con el tiempo.

Vuelta a casa

Una vez cumplido el plazo en el exterior viene la vuelta a casa. Los esfuerzos de "aculturación", adaptación a la cultura china, parecen que hacen más complejo la readaptación y el "shock cultural inverso" puede hacer sentirse a uno un verdadero extraño en su propia tierra. Sumado a esto el cambio que uno experimenta en su propia persona y el hecho de que también las cosas han cambiado en casa, suele ser normal en unos primeros meses una cierta sensación de confusión. El tiempo normalmente se encarga de "reculturizar" sin demasiados traumas.

Pero sin duda en la medida de lo posible la vuelta debería verse recompensada con un cierto reconocimiento de labor que evite posibles "síndromes de Vietnam". Prediseñando y gestionando el retorno en un puesto de trabajo que posibilite aplicar y desarrollar el valioso bagaje asiático. Permitiendo a la persona que se reincorpora de vuelta en su Cooperativa madre que el esfuerzo internacional realizado tenga la satisfacción profesional de poder utilizar y aportar ese importante bagaje adquirido más allá del ámbito de su propio y personal enriquecimiento y crecimiento humano que sin duda se produce.

Me gustaría lanzar un mensaje de reconocimiento y optimismo a las personas que en los diferentes proyectos cooperativos pelean día a día, probablemente movidos por un reto y convencimiento personal de carácter menos crematístico que en otras culturas empresariales. **Alejo González** en Tianjin, **Oscar Urdangarin** y **José Luis Fernández** en Beijing, **José Angel García** y **Ainhoa Escudero** en Shanghai, **Juan Sarasola** e **Igor Ezeiza** en Ningbo. Todos forman parte de un importante esfuerzo común que ha conseguido que MCC sea sin lugar a dudas el primer Grupo operando en China a nivel no sólo del País Vasco sino de España con un nivel de éxitos mantenidos en el tiempo que continuará.

Desearía, por último, recordar con

La conexión entre nuestros equipos humanos existe en China de manera informal, más como consecuencia de una cierta solidaridad entre colegas que coordinado de manera sistemática y bien planificada.

especial aprecio las palabras de una persona con la que tuve la suerte de compartir mis primeras experiencias y visiones sobre China y aprender con criterio en el comienzo de mi andadura por tierras asiáticas. Sin lugar a dudas uno de nuestros pioneros en el desembarco asiático en general y chino en particular de nuestro Grupo, con un conocimiento y experiencia personal con el que desafortunadamente ya no contamos.

Pero a los que le conocimos personalmente nos brindó el ejemplo de su espíritu infatigable de lucha que aun perdura, sintetizado en la frase que solía pronunciar refiriéndose a la actitud que debía mantenerse en la ardua tarea de gestión internacional en China.

Never Give up!. ¿Rendirse? ¡Nunca!

A ti, **Manu Beristain**, te dedicamos estas líneas, en el recuerdo de tu labor y talante, referentes para muchos de nosotros en nuestra andadura asiática. ●

El aporte de la Corporación

Desde la Corporación debemos hacer un especial esfuerzo por aportar valor en todo este proceso que describimos.

En primer lugar, recogiendo, destilando y haciendo explícito y accesible todo el conocimiento tácito que nuestra gente en China va acumulando, que es mucho y de alta calidad, pues está adquirido en su fuente de producción. En China se aprende de verdad no en un cómodo despacho de una torre de Kowloon en Hong Kong, sino en la "grasa de la primera línea", estando expuesto, recorriendo kilómetros en China continental profunda, entendiendo de veras la compleja y poliédrica realidad empresarial en directo. En fábricas, proveedores, clientes, etc. que te aportan un verdadero conocimiento y valor diferencial aportable en futuros proyectos a otras Cooperativas menos experimentadas en este mercado.

Y nuestra gente está en ese frente, duro pero muy rico, en aporte de saber hacer. Experiencia que hay que sinergizar y compartir para evitar errores repetidos y hacer un cuerpo de conocimiento de "buenas o las mejores prácticas de gestión" en tema de management en general, compras, ventas, distribución o implantaciones productivas en Asia.

En segundo lugar, la conexión entre nuestros equipos humanos existe en China de manera informal, más como consecuencia de una cierta solidaridad entre colegas que coordinado de manera sistemática y bien planificada. En este sentido, también nuestras Oficinas Representativas Corporativas hacen en parte esa labor de nexo de unión entre nuestras personas allí. Pero creo sinceramente que debemos maximizar los contactos, especialmente de los recién llegados con las personas que más experiencia tienen que aquí es más que un grado para su exitoso aterrizaje. Y creo que aquí también la Corporación tiene un papel importante que jugar.

Entrevista



Jan Borgonjon es belga de nacimiento, pero chino de adopción. Es delegado de MCC en China desde 1996, cargo que compagina con el de vicepresidente de la Cámara Europea de Comercios en China.

Jan Borgonjon Delegado de MCC en China

Para empezar, te agradeceríamos un par de pinceladas sobre la situación social, política y económica de China.

Durante los últimos años China está manteniendo un ritmo de crecimiento bastante alto, y las previsiones para este año están a tono con esa dinámica ya que apuntan a un incremento del Producto Nacional Bruto del 8%. Hoy en día, China es el sexto país comercial en el mundo, y la inversión extranjera está subiendo de forma rápida; sobre todo durante los últimos 2-3 años se ve una tendencia fuerte de transferencia a China de una mayoría de las empresas taiwanesas de producción. De cara a los próximos años, además del crecimiento de la inversión proveniente de Europa y EE UU, estimulado por la incorporación de China a la OMC (Organización Mundial del Comercio), se prevé una oleada de capitales de Japón, país que tomará cada día más a China como su base de producción.

Y teniendo en cuenta esa realidad, ¿cuáles son los principales desafíos que le esperan?

China se enfrenta al mismo tiempo, por supuesto, a retos importantes de política y economía. A pesar de que actualmente el Partido Comunista no se enfrenta a desafíos políticos directos, en 10 años o más, se prevén mayores presiones de la clase media para aumentar su participación en las decisiones políticas. Dada la ausencia de tradición democrática y el bajo nivel medio educativo de su población, la democratización de China será un proceso que tardará no poco tiempo.

En el plano económico, el mayor reto para China consiste en la reforma de las empresas estatales y el aumento de las cifras

de desempleo que acarreará esa transformación.

¿Y sabrán enfrentar estos retos con éxito?

China y su Gobierno han demostrado durante los últimos 20 años que son muy buenos en enfrentar los retos y resolver los problemas. China ha sido uno de los países menos afectados por la crisis asiática (1997), por la desaceleración americana (2001) y por el 11 de septiembre. Para los próximos 10 años cabe esperar una estabilidad política y un Gobierno competente para tratar de forma adecuada cualquier problema económico que pueda acontecer.

¿Por qué es interesante para las cooperativas invertir en China?

China se está convirtiendo en un centro de producción mundial. Ningún otro país será capaz de competir con China al respecto y algunas predicciones indican que China fabricará un 40-50% de todos los productos del mundo en unos 10-20 años.

Para MCC, una típica empresa productora, esto significa grandes oportunidades, pero implica al mismo tiempo una competencia más fuerte. Y por eso es importante que todas las empresas de MCC involucradas en actividades productivas tomen en consideración y estudien de forma seria las oportunidades potenciales y los retos de competitividad en China para desarrollar sus propios negocios. China no sólo ofrece un mercado con gran potencial, sino que además puede ser un recurso importante de productos semi-acabados, o puede funcionar como una base de producción y exportación.

“MCC es la empresa española”

Imaginate que soy una cooperativa de MCC con un proyecto de implantación en China. ¿Cuáles son los pasos a seguir?

Para cualquier empresa del grupo MCC que quiera ir a China, hay tres factores importantes a considerar.

En primer lugar, las empresas tienen que hacer una preparación extensiva, con el fin de concretar una idea clara de su mercado en China y los recursos requeridos para entrar en este mercado. Muchas empresas occidentales no han podido hacer bien esta preparación, lo que constituye, en muchos casos, la causa de su fracaso en este país asiático. China es un país donde la "intuición occidental de negocio" no funciona bien, y siempre es importante prepararse de forma profesional, sin tomar decisiones en base a intuiciones de negocio.

En segundo lugar, es recomendable invertir por fases: China es un mercado bastante complejo y diferente de cualquier otro mercado de Occidente. Las cooperativas deberían tomar tiempo para "aprender a conocer el país". Por lo tanto, es aconsejable que aumente gradualmente las inversiones en este país.

Y por último, el tema de gestión de personas requiere una atención especial. Debido a la carencia de suficientes ejecutivos profesionales en China, y el considerable reto de llevar negocios en este país, resulta importante tener un fuerte equipo humano de ejecutivos occidentales y chinos. Es un tema que requiere tiempo y esfuerzo pero que muchas veces no está debidamente valorado.

¿Qué nos distingue a nosotros como inversores de las grandes multinacionales?

MCC es actualmente el mayor inversor de España en China, y su posición de liderazgo se fortalecerá más en los próximos 5 años, puesto que, por un lado, habrá más implantaciones cooperativas en China, y por otro, las empresas que ya están presentes incrementarán sus inversiones. La mayor diferencia de MCC en comparación con otras empresas reside en que las cooperativas combinan la imagen y la profesionalidad de una corporación grande con la flexibilidad operativa de las empresas medianas y pequeñas. Para un país como China, este concepto es una combinación ideal. Debido al impacto de "escala y dimensión", es importante trabajar en establecer la imagen de una empresa grande. MCC se ha convertido ya en la empresa española más conocida en China, especialmente en los círculos del gobierno e industrias, lo que resulta muy ventajoso para las operaciones de todas las cooperativas.

A modo ilustrativo, me gustaría comentar que MCC participa activamente a través de varias cooperativas en el Centro de Formación Hispano-Chino de Máquina Herramienta, que será uno de los proyectos más grandes de España fuera de Europa y el más grande en China, y que aumentará la presencia de cooperativas de MCC relacionadas con el sector de máquina herramienta. Por otro lado, dado que el mercado es bastante complejo, la flexibilidad y la rapidez resultan factores de mucha importancia, y en este aspecto las cooperativas cuentan con

Es importante que todas las empresas de MCC involucradas en actividades productivas tomen en consideración y estudien de forma seria las oportunidades potenciales y los retos de competitividad en China para desarrollar sus propios negocios

ventajas muy claras comparándose con las empresas multinacionales. Otro factor importante es que las empresas miembros de MCC toman un acercamiento realista al mercado y no se llevan por "grandes estrategias", como lo que hacen a veces las multinacionales.

¿Cuál es la labor que desempeña el delegado de MCC en China?

La función de la delegación de MCC en China consiste en apoyar a las cooperativas nuevas en el mercado chino y a las empresas ya presentes en él. Este objetivo se realiza a través de una oficina en Beijing (Pekín), y para proyectos específicos MCC puede contar con el apoyo de InterChina Consulting, una de las empresas europeas de consultoría más importantes en China. Todo esto garantiza que MCC pueda ofrecer un apoyo comprensivo y profesional a sus empresas miembros que es comparable a cualquier otra corporación multinacional.

¿Para cuando una experiencia cooperativa tipo MCC en China?

El Gobierno chino y varias empresas chinas han mostrado un gran interés por el modelo cooperativo. China está reformando sus empresas, y para las empresas pequeñas y medianas el sistema de reforma es en realidad el modelo cooperativo de MCC. MCC ha sido una de las mayores inspiraciones para una nueva ley del "Sistema de Participación Cooperativa", que es el modelo principal para las empresas pequeñas y medianas privatizadas. Aunque al final el sistema resulta bastante diferente al modelo de MCC -sobre todo existen acciones considerables para los altos directivos- se espera que en los próximos años surjan empresas más parecidas a MCC.

¿Somos muy diferentes los vascos y los chinos?

Hablando de términos culturales, creo que se encuentran muchas similitudes entre vascos y chinos. Aparte de la afición por la gastronomía (y a veces la bebida), la importancia de la "amistad" se destaca en ambas culturas. Me parece que para los dos pueblos, la amistad y relaciones personales son mucho más importantes que cualquier otra relación formal. ●

ola más conocida en China"

Trabajar en China

El coordinador del proyecto Irizar Tianjin nos ofrece su visión de la jugada sobre la realidad china. Su testimonio está avalado por sus casi cuatro años de experiencia al frente de Irizar Tianjin.

Alejo González, Director gerente de Irizar Tianjin



Cuando vine a China, en enero de 1999, la planta tenía ya 4 años de existencia y no viví esa dura experiencia de ponerla en marcha. Sin embargo, sí me ha tocado la de mantener su actividad. Comparando de donde vienes, -en mi caso, el modelo de gestión de IRIZAR-, la falta de profesionalización en el trabajo e iniciativa en general fue la primera impresión sobre las personas cuando llegué a la ciudad de Tianjin. Sin embargo, el tiempo me fue dando la explicación, que se fundamenta en dos factores: el sistema educativo y el entorno político. Mayoritariamente, el sistema educativo no aporta el personal cualificado que la economía necesita. Por otra parte, el entorno político, con limitaciones de tipo ideológico, bloquea continuamente la capacidad de las

personas con iniciativa y nuevas ideas. Por lo tanto, ello suponía el principal obstáculo para lograr el cambio y desarrollo a nivel empresarial al que estamos acostumbrados. Esta situación se puede generalizar, pues es un problema a nivel global en China.

A medida que te vas integrando en el país y su cultura, la impresión de inmensidad te envuelve. China tiene básicamente un problema de dimensión en superficie y personas con grandes diferencias regionales y de poder adquisitivo. La sensación es que la riqueza no está bien repartida y que es el país de los extremos lo mires por donde lo mires. Un 5% goza de una situación privilegiada superior a la media europea y el resto goza de unas condiciones de vida muy por debajo de lo que nosotros estamos acostumbrados. No existe una sociedad de clase media como la

habitantes sea un sueño muy lejano para la mayoría de los productos y servicios. Además, China no es un único mercado sino muchos mercados diferentes. No obstante, China está cambiando y mejorando su nivel de vida continuamente y en un país de estas dimensiones los cambios bruscos no son buenos. Ya en la franja costera se está creando gradualmente una sociedad de clase media que en los próximos diez años podrá equipararse al mercado europeo en volumen. Aún así, para que veamos su dimensión, ello no supondrá más que el 20% de la población china. En cualquier caso, este inmenso país está logrando en poco tiempo superar el subdesarrollo y transformar las condiciones de vida de su población, a la que está dotando de un nivel de vida digno y que principalmente en las zonas de la costa corresponde a una sociedad de consumo.

Reforma política

Sin embargo, la reforma política sigue pendiente. La modernización y el crecimiento económico genera el aumento creciente de la población hacia el consumo y, en el futuro hacia la libertad política y la participación en las decisiones sociales. Al mismo tiempo la apertura exterior china y su entrada en la OMC (Organización Mundial del Comercio) integra su economía en la economía mundial y el aumento de flujos comerciales, culturales, de capitales y tecnologías reducirán progresivamente el

Proyecto de nuevas instalaciones de Irizar TJ.



margen de maniobra de la élite política. China acepta operar en el cuadro económico y diplomático mundial establecido y sujeto a ciertas reglas, pero hasta ahora sin renunciar a filtrarlos de acuerdo con sus intereses. Por lo tanto, la sociedad china se sitúa a caballo entre un sistema político obsoleto y un modernismo económico afectado por unas variables de consumismo y materialismo desmesurados.

Negocios en China

China ha venido creciendo prácticamente desde su apertura en los 80 y a nivel global supone la mejor oportunidad de crecimiento. El escaparate de China y sus cifras macroeconómicas es un atractivo para las inversiones extranjeras. Venir a China supone primero una decisión estratégica, pero hay que actuar con mucha prudencia y paciencia a la hora de invertir, pues hay que conocer también la trastienda. Para desarrollar un proyecto en China hay que tomarse el tiempo suficiente de preparación para conocer realmente el mercado y la competencia, pues el acceso a la información regular y fiable a la que estamos acostumbrados es muy limitado. Mi recomendación es desarrollarlo por fases y así tener tiempo para conocer todos los aspectos necesarios para su implantación, que sólo los vas a conocer cuando recorres el camino. Hay que tomarse el tiempo necesario para saber cómo se hacen los negocios en China y adecuar las inversiones en el tiempo; el peaje inicial que hay que pagar siempre es muy alto y por ello sólo las empresas de cierta dimensión consiguen mantenerse como norma general.

En IRIZAR después de 7 años

implantados en China hemos cubierto una primera etapa de aprendizaje donde no sólo a nivel de resultados sino que también hemos conseguido logros importantes en la implantación del modelo de gestión a nivel interno y sobre todo en el reconocimiento en el mercado de nuestros productos y la marca que representan. Ahora iniciamos una segunda fase con una ampliación de capital que supone instalaciones nuevas, la transferencia de tecnología de los modelos Century e Intercentury y la incorporación de dos nuevos socios en la ciudad de Tianjin que ven en IRIZAR un proyecto rentable y con futuro.

Trabajar en China

La experiencia personal de cada persona puede ser muy diferente pues el desarrollo cultural de unas zonas y otras también lo es. Además hay condicionantes sectoriales como el nuestro que es un sector protegido desde

el Gobierno central y obliga a tener un socio con una participación mínima del 50% y que es una empresa estatal. No obstante, mi experiencia personal me confirma que para trabajar en China tienes que tener buena salud y estar bien preparado psicológicamente. Tienes que estar preparado para tomar decisiones en condiciones de soledad y "hostilidad" permanentes. El chino es un maestro en la guerra psicológica. El factor más importante es que el entorno familiar apoye y sea tu soporte, de lo contrario, la guerra y presión psicológica diaria a la que estás sometido te puede derrumbar muy fácilmente. Desde aquí quiero hacer una mención especial a Nerea, mi mujer. El segundo factor más importante es el soporte de la empresa de donde vienes. Desde IRIZAR este soporte no se limita solamente a lo profesional sino a lo personal, pues IRIZAR es un proyecto basado en las personas. ●

Choque de culturas

Muchos de los parámetros de gestión de nuestra cultura empresarial no sirven, los chinos hablan otro idioma empresarial. Estamos más acostumbrados a una lucha industrial y actuamos con una ética empresarial basada en otros valores. Aquí, al campo de juego habitual del mercado que ya conocemos, se suman otros factores que hacen que haya demasiadas cosas que no están en tus manos y la lucha diaria es muy diferente.

Personalmente, el proyecto de IRIZAR en China está suponiendo una experiencia única desde todos los puntos de vista, personal, profesional, etc., a la que tengo que estar agradecido. En el trabajo, supone la confrontación entre dos culturas empresariales muy diferentes donde normalmente una está condenada a desaparecer en detrimento de la otra, aunque todavía no lo tengo muy claro. En lo personal, la experiencia hasta ahora ha sido tan rica que siempre te dejara un sello para el resto de tu vida.

La responsabilidad social de las empresas

EL LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA, APROBADO EL PASADO AÑO, PONE EL ACENTO EN LA IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA ANTE LA SOCIEDAD. LAS COOPERATIVAS YA CUENTAN CON EXPERIENCIA EN LA MATERIA.

Jesus Catania, Presidente del Consejo General de MCC

Como respuesta de la Unión Europea al desafío planteado por la propia sociedad europea y la realidad de las cada vez más numerosas empresas con estrategias de responsabilidad, el Libro Verde aprobado el pasado año implica un punto de inflexión al respecto y aporta una base conceptual clara para fundamentar esta nueva cultura empresarial:

- a) La progresiva demanda social -y de los consumidores especialmente- de una mayor implicación de la empresa con sus trabajadores y con el entorno.
- b) La preocupación progresiva por el deterioro medioambiental.
- c) La progresiva sensibilidad de las empresas al respecto.
- d) La importancia del concepto de responsabilidad social para conseguir "una economía basada en el conocimiento competitiva, dinámica y socialmente cohesionada".
- e) La importancia de la responsabilidad social de las empresas para la creación de un clima favorable al espíritu de empresa y para aumentar así el clima favorable al surgimiento de nuevos promotores empresariales.

Por todo ello, y gracias en parte al Libro Verde, podemos decir que la responsabilidad social de la empresa se está convirtiendo en un concepto de moda.

Como base conceptual del concepto de responsabilidad social de la empresa, y junto a la progresiva demanda social al respecto, es importante señalar también la referencia de la Comunicación sobre "Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible" (U.E.) acordada en el Consejo Europeo de



Gotemburgo en junio de 2001 en el sentido de que "a largo plazo, el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental avanzan en paralelo". Como sabemos, esta relación entre responsabilidad social y cohesión social, tiene un especial interés para las cooperativas en concreto y para la Economía Social en general.

Una "victoria" del Cooperativismo

En mi opinión, la extensión del concepto de Responsabilidad Social de la empresa implica una transformación de la concepción de la propia esencia de la empresa.

Hasta hace bien poco, el beneficio del capital o -utilizando terminología actual- la maximización del valor para el accionista, eran los objetivos únicos de la creación, gestión y proyección de las unidades empresariales.

Los conceptos implícitos en la Responsabilidad Social, que ya venían de alguna forma madurándose durante las décadas anteriores, implican una modificación esencial de la finalidad de la empresa: Junto al interés del accionista, es necesario situar también los intereses sociales contemplados tanto en su dimensión interna como en su dimensión externa.

Y, en buena parte, ésta es precisamente la esencia del Cooperativismo y de la Economía Social: La contemplación en sus finalidades esenciales de intereses distintos a los de los aportantes de capital a la empresa.

Como dice el Libro Verde de la Comisión, "dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores". ¿No es ésta precisamente la responsabilidad que desde siempre han asumido las cooperativas de trabajo asociado?

Y, desde la perspectiva de la Dimensión Externa de la Responsabilidad Social, nos encontramos en primer lugar con lo que otra vez el Libro Verde conceptúa como "Socios comerciales, proveedores y consumidores", precisamente los colectivos que, en otros tipos de cooperativas, son beneficiarios directos de la actividad y de los resultados, tal como sucede en cooperativas agrícolas, de consumo, de crédito, de servicios, etc.

Pero es que, además, las dotaciones masivas a fondos de reserva irrepartibles y, sobre todo, a fondos de obras sociales, colocan a las cooperativas en el primer lugar en cuanto a niveles de responsabilidad social entre las empresas europeas.

Las cooperativas ante la sociedad

Esta implicación directa e intrínseca, esencial, de las cooperativas en el ámbito de la Responsabilidad Social debería darnos también el punto de partida para el posicionamiento a seguir por nuestras empresas ante el fenómeno de creciente extensión del concepto de Responsabilidad Social de la Empresa.

En primer lugar, creo que en ningún caso deberíamos relativizar la relevancia de este fenómeno social dando sin más por hecho que nuestros niveles de responsabilidad social no necesitan hacer uso de conceptos o instrumentos como los que se están poniendo ahora de moda en otras empresas.

En segundo lugar, creo que deberíamos asumir esta corriente de opinión como una "victoria" de los conceptos cooperativos que, frente a la primacía del capital, se han caracterizado desde siempre precisamente por la introducción en los objetivos de la empresa de los intereses de trabajadores, consumidores, proveedores y entorno social.

Finalmente, creo que el fenómeno que representa la cultura de la Responsabilidad Social de la Empresa debe ser asumido por las cooperativas como una Oportunidad Estratégica para que la imagen y el prestigio de las cooperativas se vea socialmente reforzado mediante su ubicación en los primeros puestos de los rankings de esta variable y para que los tradicionales diferenciales societarios y empresariales de las cooperativas sean expresamente reconocidos y valorados en el entorno.

La función social de las cooperativas grandes

Es posible también que, en este momento, la función social de las cooperativas no sea tampoco suficientemente conocida o reconocida. Con excesiva frecuencia se escuchan algunos comentarios escépticos sobre la función social de las grandes cooperativas. Pocas dudas pueden existir, desde mi punto de vista, con respecto a que las cooperativas grandes, en principio, implican un mayor nivel de cooperativización de actividades y

de cumplimiento de la función social encomendada a estas sociedades.

Creo sinceramente que el problema de minusvaloración social de estas grandes cooperativas parte de ciertas equivocadas concepciones de la actuación de la Administración en el ámbito del fomento de actividades de interés social, donde lo importante es que dichas actividades se realicen eficazmente y no el carácter de precariedad económica de la entidad receptora de las ayudas. Las cooperativas son instrumentos de acción social, acción social de tanta mayor significación y relevancia cuanto mayor es el éxito económico de la Cooperativa. Y esto es precisamente lo que debería interesar a los poderes públicos a la hora de definir los instrumentos de colaboración e incentivación con las cooperativas y otros agentes sociales. ●

Impulsar la participación de los trabajadores

Es importante destacar la significación que, dentro de los criterios de medición de la Responsabilidad Social de la empresa, debe tener la implicación de los trabajadores en la gestión, en los resultados y, de ser posible, en la propiedad de la empresa.

Esto ha sido puesto de relieve de forma rotunda por los diversos documentos internacionales que están impulsando la cultura de la Responsabilidad Social, y muy en especial, por el Libro Verde de la Comisión Europea.

Mientras que el propio entorno social, la imagen ante sus consumidores, etc. está impulsando muy rápidamente a las empresas a realizar actuaciones de Responsabilidad Social externa, creo que en el Estado español nos encontramos todavía con un retraso significativo en lo que respecta a esfuerzos a realizar para el impulso de la participación de los trabajadores.

Creo también que, tanto desde el ámbito público como, muy especialmente, desde las organizaciones empresariales españolas, deberíamos ser conscientes de la importancia que puede tener dar pasos progresivos para que, aquellas empresas que tengan una mayor sensibilidad o interés al respecto, vayan introduciendo mecanismos de participación accionarial, participación en beneficios, etc. a favor de sus trabajadores. Además, es importante también que estos pasos a dar estén, de acuerdo con lo que sucede en otros países de nuestro entorno, suficientemente incentivados desde el punto de vista de la legislación sustantiva y, sobre todo, desde el punto de vista de la normativa fiscal. Pero, sobre todo, es de gran importancia que nuestros empresarios sean correcta y suficientemente informados sobre lo que está sucediendo en otros países europeos y, en concreto, del éxito y la extensión que los planes de participación accionarial están teniendo.

Civilizar el ocio

Jose M^e Larrañaga



Nuestros Estatutos recogen el derecho al disfrute de las vacaciones de una manera harto curiosa y a la vez profundamente sugerente: "Las vacaciones son un derecho irrenunciable del trabajador...".

Lo de irrenunciable nos indica que alguna razón poderosa debe albergar el mandato, porque no deja de ser una orden tajante, autoritaria y contraria al derecho individual; por muy reconfortante y agradable que nos parezca es un ordeno y mando poco democrático.

Pero a los que sentimos interés por la historia de la lucha de los trabajadores en la conquista de los derechos, hoy aceptados pero antaño perseguidos por la ley por ser considerados engendros de mentes disolutas y peligrosas, como el derecho de asociación sindical, el derecho a la huelga, etc. nos parece que la razón no explicitada ni explicada por el legislador al optar

por la fórmula de derecho irrenunciable tiene algo que ver con el alto precio en vidas humanas, en torturas y vejaciones sufridas por los que reivindicaban las vacaciones pagadas.

Si somos coherentes con nuestras raíces históricas no podemos renunciar a este derecho, porque este derecho ha sido comprado y amortizado con la sagrada moneda del dolor y el martirio humanos.

Sería un indigno insulto para con las víctimas, cuyos nombres no recuerda la historia, que se comprometieron con una idea que otros disfrutamos en la práctica.

El lado oscuro del ocio

Ese ocio que bosteza en los terrenos aledaños al aburrimiento, el ocio inactivo y de "coma espiritual" es un freno, jamás un acicate, para el desarrollo humano pleno. Es el lado oscuro del

ocio, del que infinidad de dichos populares nos previenen desde niños.

Si el trabajo rutinario, sin contenido ni aliciente, embrutece al trabajador; el ocio sin opciones de actividad de crecimiento personal, también embrutece, e incluso es más nefasto, diría yo, que el mismo trabajo.

Rico o pobre, inteligente o ignorante, joven o maduro, el ocioso siempre es un bribón.

Porque el ocio adormecedor es tan lento que todos los vicios le dan alcance.

Otra variante del ocio adormecedor es aquel que depende de los dictados de los que manipulan interesadamente las modas en todo lo que se refiere a "divertirse".

Da la impresión que algunos hacemos las vacaciones que interesan a otros o simplemente vamos a sitios con el único objeto de poder contar que hemos estado en ese lugar o hemos hecho determinada cosa o tomado tal bebida.

Acudir a los parques temáticos, visitar países exóticos o lugares de moda, beber determinado licor o tomar cierto aperitivo o plato, se airean con la misma impúdica tontería con la que los militares se cuelgan de la pechera medallas que no se han merecido.

Es lamentable el aire de superioridad que destilan algunos fatuos al hablar de las rutas turísticas que han recorrido sin que se les haya quedado nada de su cultura, costumbres, arte o historia. Sólo recuerdan aquellas banalidades y lugares comunes que todos conocemos aún sin haber estado en el lugar. Aquello que los "fabricantes de ocio" dicen que hay que saber.

Los que conquistaron el "derecho irrenunciable a las vacaciones (y al ocio) pagadas" no se merecen tanta tontería de nuevo rico o señorito hacendado que pasea su recién adquirido estatus como el pavo real su cola de colores ante los miserables del mundo.

También el ocio requiere de una previa educación y preparación. Como todo en esta vida es preciso adquirir la habilidad correspondiente para acceder a un ocio de calidad.

El ocio humanizado

Si en el periodo de trabajo un tanto por ciento muy elevado de personas cede su facultad de pensar y decidir a los técnicos y a los jefes, fuera del trabajo nos encontramos con la oportunidad de ser nuestros propios dueños, nuestros propios jefes, en mucha mayor medida que cuando estamos laborando en las organizaciones.

Ya hemos visto que algunos espabilados crean necesidades ficticias para tratar de quedarse con las economías logradas con esfuerzo a lo largo del año. El consumismo no es una ficción entre nosotros pero en época de vacaciones se hace mucho más real. Cuando estamos de vacaciones somos más espléndidos con nuestros dineros, es como si gastando más nos divirtiéramos más.

Las personas que se convierten en pasivas frente a los manipuladores, tanto en el trabajo como en el ocio, desaprovechan la oportunidad de alcanzar cotas de autonomía personal (personalidad) y crecer como individuos dueños de su propia vida. Las vacaciones bien pensadas nos facilitan un inestimable campo real para ganar espacios de autonomía.

Se dice que el "vehículo" de nuestra vida es conducido por

otros en más del 60% del tiempo del que disponemos. Según esto vamos a donde nos llevan, no donde queremos o necesitamos ir.

Se trata, pues, de adueñarnos de nuestra vida, de reivindicar una autonomía que nos pertenece por historia, por dignidad humana y por la necesidad irrenunciable de recuperarnos anímica y físicamente.

Las vacaciones deben servirnos para hacer familia, amistad, salud mental y corporal. Las verdaderas vacaciones y el verdadero ocio es aquel que nos hace crecer en sabiduría y en felicidad.

Necesitamos imperiosamente encontrarnos con nosotros mismos.

Ocio solidario

Según una reciente investigación científica se ha descubierto que en las zonas llanas, fértiles y bien regadas, las plantas compiten entre sí ferozmente; mientras que en la montaña dura y de condiciones de habitabilidad precarias, las plantas colaboran unas con otras para vencer al medio y sobrevivir.

Aparentemente debería suceder justo lo contrario: cuando se tiene de todo se comparte con mayor facilidad y cuando carecemos de lo esencial echamos mano de la avaricia defensiva.

Pero no, es una simple estrategia genética: toda planta esta programada para multiplicar sus propios genes lo más posible, y para este fin escoge la táctica que mejores resultados le proporcionan. Si colabora con las otras en un medio hostil, es porque sin esa colaboración ella misma no podría salir adelante. Es el reflejo del puro y duro egoísmo vital grabado en el ADN.

Este descubrimiento sobre los hierbajos resulta fascinante por el paralelismo que guarda con los humanos. Ya se sabe que, a medida que nos enriquecemos (económicamente hablando) sociedades e individuos son vamos haciendo más miserables. (Reflexiones de Rosa Montero en un precioso artículo periodístico).

Esperemos que nuestra condición humana nos permita superar las conductas meramente reflejas y dejar de ser flora cautiva de sus genes para ser criaturas que dominan su propio entorno vital.

¡Felices vacaciones!

¡Feliz disfrute del ocio renovador y enriquecedor! ●

Las vacaciones deben servirnos para hacer familia, amistad, salud mental y corporal. Las verdaderas vacaciones y el verdadero ocio es aquel que nos hace crecer en sabiduría y en felicidad. Necesitamos imperiosamente encontrarnos con nosotros mismos.

Vacaciones y corazón

EN VACACIONES ES CONVENIENTE VIGILAR NUESTROS HÁBITOS ALIMENTICIOS Y PRACTICAR ALGUNA ACTIVIDAD FÍSICA.

Juan Doxandabaratx Ilundain, Cardiólogo de Bihotz

Ha llegado el verano y con él las vacaciones que tanto tiempo hemos esperado. Unos tienen previstas un montón de actividades, viajes, deportes... y otros sólo esperan momentos de tranquilidad, descanso, relax...

En cualquier caso, las vacaciones suponen toda una revolución para nuestro organismo. Cambiamos el estilo de vida, la actividad física, la alimentación, los horarios... y todo ello puede suponer una amenaza para nuestro corazón. Tabaco, colesterol, hipertensión, obesidad, sedentarismo... son compañeros de viaje que pueden estropear unas estupendas vacaciones. Ahora podemos encontrar el momento de hacernos ese chequeo para el que nunca tenemos tiempo, mirarnos la tensión arterial, pasear...

Si ya sufrimos algún tipo de enfermedad coronaria tendremos que ser más rigurosos con los cuidados e indicaciones de nuestro médico.

Es importante elegir un lugar de veraneo tranquilo (lejos de situaciones estresantes, tráfico, aglomeraciones, etc) y seguir un modo de vida saludable.

Ejercicio y salud

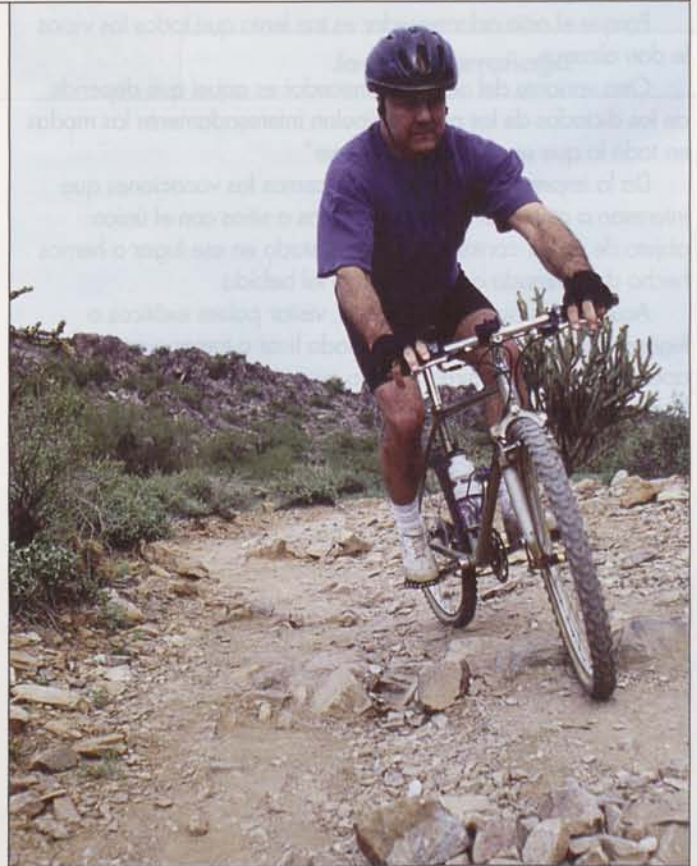
Si nos animamos a pasar unas vacaciones saludables para nuestro corazón tenemos que tener en cuenta algunos aspectos:

Si queremos hacer un poco de ejercicio, la actividad física debe alcanzar un nivel mínimo de treinta minutos tres veces por semana. Debe ser algo agradable y deseado, y no una obligación. Pasear en compañía, andar en bici, nadar... son actividades tremendamente saludables que no requieren grandes esfuerzos. En lugares de cierta altitud hay que evitar practicar deporte los tres o cuatro primeros días, hasta que el organismo se habitúa a las nuevas condiciones.

Tampoco es adecuado realizar ejercicio o deportes que requieran grandes esfuerzos si no estamos preparados para ello. Es mejor empezar con algo suave y aumentar poco a poco la intensidad.

La **alimentación** será lo más parecida posible a la habitual.

La alimentación en vacaciones será lo más parecida posible a la habitual. Evitaremos atracones y el picoteo constante. También las comidas rápidas y abusar de los bocadillos puede alterar el equilibrio de nuestro organismo.



Evitaremos atracones y el picoteo constante. También las comidas rápidas y abusar de los bocadillos puede alterar el equilibrio de nuestro organismo.

Quienes toman medicamentos deben seguir haciéndolo respetando las dosis y horarios habituales. En caso de sufrir alguna enfermedad cardíaca que requiera mucha medicación conviene informarse de los teléfonos y la ubicación del hospital más próximo a lugar donde nos alojamos.

Viajar hoy en día no supone ningún problema. En caso de viajes largos y en coche, conviene parar cada 2 horas, andar y beber líquidos. En trenes y autobuses, levantarse a menudo y caminar lo posible. Si no lo es, mover los pies en todos los sentidos (sobre todo en avión).

Llevar consigo la medicación que necesite y también los informes médicos. Conviene informarse de si se puede tomar el sol con la medicación que recibe.

Ya de regreso, es recomendable no hacerlo la víspera de reincorporarnos al trabajo. Es mejor regresar con algún día de antelación.

Procuraremos mantener los buenos hábitos desarrollados (pasear, andar en bici, relajarse, dieta más equilibrada)... y de esa manera no sólo mantendremos sano nuestro corazón sino que afrontaremos la vuelta al trabajo con más energías. ●

Mente sana en cuerpo sano

EXPERTOS EN MEDICINA DEPORTIVA RECOMIENDAN, SOBRE TODO, ANDAR, NADAR Y PEDALEAR.

ICTE

Expertos en Medicina Deportiva ensalzan los beneficios del ejercicio aeróbico sobre la salud de las personas de edad avanzada y recomiendan, ante todo, andar, nadar y utilizar la bicicleta. "Hay que lograr vivir más años y de manera autónoma, pero también con calidad. Para ello el arma es el deporte". Ésta es una afirmación que todos hemos escuchado en más de una ocasión y que alcanza especial relevancia cuando hablamos de la tercera edad. Por ejemplo: al andar 6 kilómetros al día, en torno a una hora, se reduce un 40% el riesgo de mortalidad por cualquier causa. Además, las mujeres que se mantienen físicamente activas tienen una incidencia de cáncer 40% menor que el resto de la población. Asimismo, el deporte tiene efectos psicológicos beneficiosos, y ayuda a desarrollar el crecimiento personal.

Todo son ventajas

- El ejercicio físico es imprescindible para mantenernos sanos, contrarresta los efectos de la vida sedentaria y disminuye el estrés.
- Al movernos, la sangre transporta mayor cantidad de oxígeno a los músculos aumentando así su capacidad de trabajo.
- Si comenzamos a hacer gimnasia, al cabo de varias semanas, disminuirá la frecuencia cardíaca en reposo y no aumentará tanto cuando hagamos ejercicio.
- Lo mejor es practicar un ejercicio que nos guste, si no estás en forma, antes de empezar el ejercicio deberías prepararte aumentando las actividades de la vida cotidiana: coger menos el coche o el autobús, pasear por tu barrio o subir por las escaleras en lugar de utilizar el ascensor.
- Conviene combinar el trote con ejercicios repetitivos de estiramiento y fortalecimiento de los músculos; la frecuencia ideal sería hacer tres horas por semana.

Bondades que nos aporta

- Devuelve la línea si hay exceso de peso
 - Disminuye el colesterol, el riesgo de infarto, baja la tensión si está alta.
 - Es tan eficaz como la psicoterapia en el tratamiento de la depresión.
 - Estimula la liberación de endorfinas, hormonas internas que producen sensaciones de placer y bienestar.
 - Nos distrae y evade de las preocupaciones.
- Haz caso a Hipócrates, él decía que el ejercicio físico era

imprescindible porque disipaba toda clase de venenos derivados de una mala dieta.

Las agujetas

Las agujetas son parte de un proceso de adaptación, lo único que se puede hacer para evitarlas es hacer ejercicio progresivo.

El frío es una manera de bajar la inflamación, pero no sólo de las agujetas sino de cualquier área lesionada o que se ha sobretabajado, a veces basta con echar agua fría, o bien sumergir la articulación o la zona debilitada en un barreño con agua y algo de hielo.

Si ya se padecen las agujetas, el único modo de quitarlas es hacer los mismos ejercicios que las produjeron pero con una carga menor. ●



Precauciones

- Consulta con tu médico si padeces de tensión alta, problemas cardíacos, diabetes o dolores de espalda.
- No hagas más de 20 minutos al principio.
- Parar si pierdes el aliento o sientes malestar.
- No hagas ejercicio si estás cansado o enfermo.
- No comas dos horas antes.
- Hacer siempre precalentamiento para prevenir lesiones.
- Usar ropa holgada, de algodón y calzado deportivo de calidad.

Prueba de segalaris en 1925 (Fototeca Kutxa).



Fabricantes de hoces y hojas de guadaña (y II)

ANTES DE LA INDUSTRIALIZACIÓN, ESTAS HERRAMIENTAS ERAN FABRICADAS POR LOS ARTESANOS TRADICIONALES, QUE DISPONÍAN ÚNICAMENTE DE FRAGUA, YUNQUE, MARTILLOS MANUALES Y SU PROPIO ESFUERZO COMO FUENTE DE ENERGÍA.

Carmelo Urdangarín • José M^o Izaga

Una parte de las hojas de guadaña se importaba de otros países europeos, y la marca "Acier Diamon" era la más prestigiosa,

hasta que Patricio Echeverría, en Legazpia, inició y desarrolló sistemas avanzados de fabricación y comercialización.

Patricio Echeverría, herrero de formación, fundó en 1908, a los 26 años, la empresa "Segura, Echeverría y Cía", en Legazpia, para fabricar herramientas manuales forjadas para, "agricultura, minería y oficios". En 1919 se independizó y sus productos, bajo la marca "Bellota", adquirieron gran prestigio. En 1931 contaba con más de 500 trabajadores y en 1966 con 3.000.

La empresa tuvo pronto un carácter integral, produciendo también los aceros necesarios para la producción. En 1931 incorporó la fabricación de guadañas

para segar cereales y hierba y, de rozones (más cortos) para helecho. En los setenta se implantó en el extranjero, principalmente en Sudamérica.

Inicialmente utilizaron tecnología austríaca implantada por dos técnicos de esta nacionalidad que se trasladaron a Legazpia. Su fabricación se mantuvo durante 59 años siguiendo los mismos métodos y técnicas, hasta el cese definitivo de su producción en 1990.

Actualmente son pocas las empresas europeas fabricantes de hoces y guadañas, destacando la austríaca Sonleithner Gesmbh & Co Kg, fundada en 1846.

Las características del trabajo

Antes de su industrialización, estas herramientas eran fabricadas por los artesanos tradicionales, quienes disponían únicamente de fragua, yunque,

martillos manuales y su propio esfuerzo como fuente de energía, y que conocían y dominaban todos los pasos del proceso de elaboración.

El duro esfuerzo del forjador tradicional y de su ayudante que golpeaban la pieza con el mazo movido por la fuerza de sus brazos, fue sustituido por martinets mecánicos accionados por motores eléctricos que aportaban mayor velocidad al proceso. Pero a pesar de las innovaciones se mantuvo la figura del forjador, que va moviendo con sus manos la pieza haciendo que reciba los golpes precisos en el lugar deseado, al mismo tiempo que con el pie regula la fuerza de los impactos accionando el pedal.

La fabricación de guadañas

Se partía de un trozo de acero grueso y corto, al que inicialmente se daba forma por estampación (preforma) y que se

parecía muy poco al producto final del proceso. Progresivamente se iba estirando, ensanchando y dándole forma, utilizando martinetes mecánicos de procedencia austríaca y alemana y otros de fabricación propia, que golpeaban la pieza entre sus dos bocas, mientras el trabajador movía a mano la pieza. El proceso era muy laborioso y se llegaron a diferenciar del orden de 35 operaciones o pasos hasta la terminación de una hoja de guadaña.

Para la obtención de la preforma se utilizaba un trozo de pletina de una sección del orden de 30x11 milímetros, que se estampaba en sus dos extremos, sacando lo que mas adelante sería el brazo destinado a sujetar el mango de madera. La preforma, se cortaba por la mitad, de forma que cada trozo daba lugar a una guadaña, se pesaba cada uno de ellos y se eliminaba por corte el material sobrante. La pieza en bruto tenía una longitud del orden de la mitad de la de la guadaña a conseguir y un grosor notablemente mayor.

El estirado lo efectuaban trabajadores especializados, tras calentamiento previo de la pieza en un horno de fuel-oil, golpeándola sucesivamente entre las bocas de un martinete de ballesta. Se extraía del horno la pieza calentada al amarillo claro, sujetándola con unas tenazas y moviéndola y girando, con habilidad y oficio, sobre el yunque del martinete, al mismo tiempo que, con el pie, se pulsaba el pedal que accionaba la máquina. Así, el material se iba desplazando y la preforma estirando y tomando una forma estilizada similar a una espada, muy delgada en el extremo y más gruesa en la zona del mango, con un espesor en su parte central de 4 a 5 milímetros.

Realizada esta operación, se cortaba el material a la longitud adecuada, eliminando el sobrante y ensanchándolo transversalmente. Para ello, el trabajador curvaba ligeramente la espada con unos golpes de martillo de mano, dándole la forma característica de las hojas de guadañas. Seguidamente la cogía con sus dos manos por medio de sendas y cortas tenazas sujetándola con una por el extremo del mango y con la otra por su parte central, y la volvía a introducir bajo las bocas de un martinete neumático accionándolo también con su pie. Los sucesivos golpes iban desplazando el

material hacia los lados, adelgazando y ensanchando la pieza.

Terminado el ensanchado, se daba la vuelta a ésta y se ensanchaba la mitad restante. Entre una operación y otra, el material se enfriaba, por lo que era preciso introducirlo de nuevo (hasta 4 y 5 veces) en el horno, para alcanzar la temperatura precisa para ser forjado de nuevo, lo que efectuaba un ayudante que con unas tenazas iba introduciendo en el horno las piezas frías, sacando las calientes y entregándolas a su compañero a medida que éste las necesitaba. Ambos formaban un equipo en el que cada uno realizaba únicamente un trabajo, sin embargo, a partir de la década de los años sesenta, ambos trabajadores se



Baserritarra trabajando con la guadaña, protegido con el clásico saco de arpillera.

alternaban varias veces al día en las labores de martillado y atención al horno.

En los años de máxima producción se disponía de seis martinetes en funcionamiento, con sus respectivos equipos. El trabajo era difícil, requería experiencia, habilidad manual y mucha atención por parte del trabajador.

Operaciones finales

A continuación, a la pieza se le sacaba el borde curvado o nervio golpeando la hoja entre las bocas de un martinete. Como consecuencia de las operaciones anteriores, la superficie tenía irregularidades, por lo que era alisada, mediante "el planeado".

El trabajador, sentado frente a la máquina, cogía la pieza fría con unas tenazas por cada uno de sus extremos y la iba moviendo a mano, adelante y atrás y de izquierda a derecha, de forma que toda su superficie pasara bajo las dos bocas, para que quedara su superficie sin irregularidades, lisa y con la concavidad característica de la hoja de la guadaña.

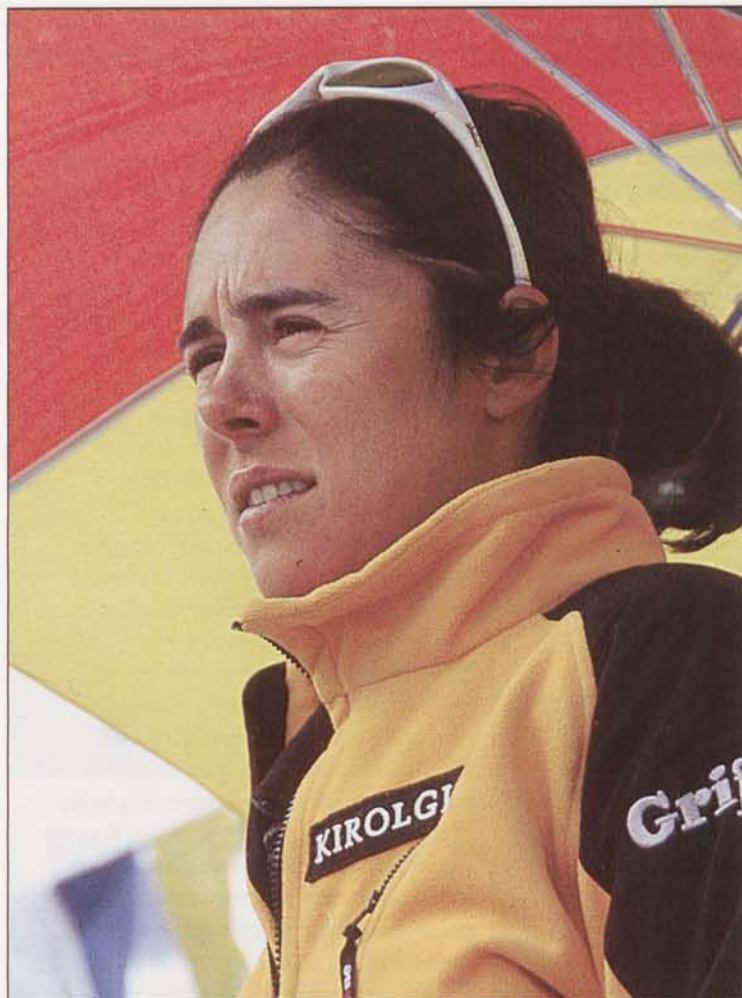
Tras doblar el mango, se daba la dureza necesaria al acero mediante su temple, para lo que se calentaba a 840°C en un baño de plomo y se enfriaba en otro de nitrato y potasa a 300°C, con lo que se evitaba un enfriamiento rápido que podía originar grietas, y se le daba al acero un temple blando que permitía aguzar el filo por medio de golpes de martillo, labor que los labradores efectuaban cuando se desafilaba la herramienta.

Seguidamente se pasaba al enderezado de la hoja, para lo que el trabajador cogía con su mano izquierda la guadaña, la colocaba sobre un yunque y comprobaba visualmente si tenía la forma adecuada. En caso contrario, la golpeaba con un martillo en el punto preciso, para corregir la deformación.

A continuación, la superficie de la hoja se alisaba e igualaba usando piedras de agua. Estas eran unas grandes piedras circulares, de más de 1,50 metros de diámetro y algo más de 20 centímetros de grosor, que giraban sobre su eje a velocidad.

Posteriormente se pulía la hoja y se dibujaba sobre las dos caras de la hoja una serie de picaduras o pequeñas marcas de golpes grabados en la superficie. Seguidamente, se pasaba a dar el filo final a toda la arista de corte, lo que se llamaba "picado del filo". Se buscaba dar al acero un tensionado perfecto, lo que le permitía, mantener un filo delgado y vivo, clave obtener un buen rendimiento. Una vez conformada la guadaña no quedaba más que poner un sello de tinta con la marca, dar un pequeño revenido para conseguir el color paja y cubrirla con un ligero barniz.

Siguiendo este proceso, los setenta y dos trabajadores del taller en los años de máxima actividad, producían del orden de 400 a 500 hojas al día, cantidad que se redujo, años más tarde, a 300 ó 350 unidades con cincuenta hombres dependiendo de los modelos fabricados. ■



Edurne Pasaban

MENDIZALEA

ROSA MONDRAGÓN

**29 URTE DITU ETA JADANIK EVEREST
ETA MAKALUREN MENDIEN GAILURRAK
LORTU DITU EDURNEK.**

**UDAZKENEAN CHO OYURA EGINGO
DUEN ESPEDIZIOA PRESTATZEN ARI DA.**

Euskal Herrian mendiz inguratuta bizi izateak ematen digun aukeraz gain, gurasoengandik jaso du Edurnek mendira joateko zaletasuna, eta ederki asko gogoratzen ditu umetan mendira eginiko irteerak.

Noiz hasi zinen?

14-15 urterekin Tolosako Oargi mendi elkartean sartu nintzen eta bertan egin nituen lehendabiziko eskalada ikastaroak eta mendiko taldea osatu genuen. Ni baino helduagoak zirenez, koadrila harekin hasi nintzen Alpeetara joaten, eta nolabait, ikastolako lagunak utzi eta beste lagun batzuk egiten.

Hasiera horretatik Himalaiara joan arte, zein pauso eman zenuen?

Bai, egia da Himalaiara joan aurretik zenbait pauso eman behar dela, beharbada egunkarietan agertzeko ez direnak, baina eman beharrekoak. Alpeetako mendietan ibili ondoren, Andeetara joan nintzen, Peru eta Ekuadorrera, 6.000ko batzuk egitera eta altuera horretan nola moldatzen nintzen ikustera. Nahiko ondo ibili nintzen eta benetan gai nintzela konbentzitu nintzen momentuan ausartu ginen Himalaiako espedizioak prestatzera.

Eta zergatik aukeratu zenuen Everest lehen espedizioa egiteko?

Himalaiara eginiko lehen espedizioan, Dhaulagiriko espedizioan italiar batzuk ezagutu nituen eta hurrengo urtean Everestera joatera gonbidatu ninduten. Haiekin joan nintzen eta gailurra lortu ez genuen arren, ikusi nuen hain handi eta urruti ikusten nuen mendia ez zela hain handia eta ez zegoela hain urruti; beraz, bigarren saiakera egin nuen eta baita hirugarrena ere, gailurra lortu arte.

Gauza onak eta txarrak izan dira Himalaiara egin ditugun espediziotan eta gailurra lortzea hiru urte kosta arren, Everest gailurra lortzeak ateak ireki dizkidala uste dut.

Makalu, ordea, lehen saiakeran lortu zenuen.

Bai, zorte kontua da. Makalu betidanik gustatu izan zait, Everestetik oso ondo ikusten den mendia da, eta Everestetik bueltan taldeko kideen artean erabaki genuen aurten Makalura joatea, eta horrela izan da. Makalu gogorra izan da, lan handiagoa egin behar izan dut, eta gailurra lortzeko klabea, betikoa izan da: egoerak patxadaz hartzea.

Himalaian gauza onak eta txarrak bizi izan dituzula esan duzu; baina zein da ondorio orokorra?

Positiboa da. 24 urterekin egin nuen lehen espedizioa eta orain 29 ditut, eta urte hauetan ikusi dut lan asko egin ondoren posible dela hain zailak ikusten nituen mendiak lortzea. Gainera,

“Everesten gailurrak

Himalaiak eta mendiak oro har jende asko ezagutzeko aukera eman dit eta baita gauza eta esperientzia ugari bizi izateko aukera ere.

Zein izango da hurrengoa?

2002 urte hasieran bi zortzi milako egiteko asmoa genuen. Lehen Makalu izan da eta bigarrena Cho Oyu izango da. Udazkenean, irailaren hasieran irtengo gara.

Makalutik bueltan, egunkari guztietan aipatzen zen bi zortzi milako egin dituen lehen emakume euskalduna dela Edurne Pasaban.

Niretzat estatistika hutsa da; niri ez didate gehiegi inporta horrelako datuek, ez baitut hori bilatu. Nik nire martxan jarraitzen dut eta etorkizunean ere gauzak datozen bezala hartuko ditut, ez marka bat edo bestea lortzeko.

Beharbada estatistiketatik kanpo geratzen den faktorea emakume izatearena da, hain zuzen.

Agian bai, oso emakume gutxi izan dugulako mendian edo beste kirol batzuetan gauza inportanteak egiteko aukera. Bultzada eta animo pixka bat behar dugula uste dut, egon badaudelako gai diren emakumeak.

Zer ematen dizu mendiak?

Gauza asko, momentu honetan bizitzeko era bat da, aukera bat. Ez naiz horretaz bizi, baina horretarako bizi naiz, eta egunerokotasunetik askatzeko aukera ere ematen dit mendiak.

Zenbat ordu entrenatzen duzu?

Pare bat ordu egunero, inguruko mendietan, bizikletan ibiliz, korrika eginez, eta abar.

Zein duzu inguruko mendietan gustukoena?

Hurbiltasunagatik, Txindoki. Altzon bizi naiz eta etxe parean egunero ikusi izan dudan mendia da.

“Mendiak gauza asko ematen dit, bizitzeko era bat da. Ez naiz horretaz bizi baina horretarako bizi naiz, eta egunerokotasunetik askatzeko aukera ematen dit.”

Elikadura zaintzen duzu?

Bai, saiatzen naiz behintzat.

Zein beste zaletasun duzu?

Egia esan, momentu honetan oso denbora gutxi izaten dut, baina lagunekin egotea edo zinera joatea asko gustatzen zait.

Zer proiektu duzu etorkizunerako?

Gauzak poliki egin behar dira eta udazkenean egingo dugun espedizioa planifikatzen ari naiz momentu honetan. Hortik aurrera, etorkizunak esango du, baina badaude mendizaletasunarekin batera egin nahi ditudan beste gauza batzuk. Emakume bezala, familia eta seme-alabak izan nahi ditut, esate baterako. Hala ere, oraindik badut urte batzuetan “gerra” pixka bat emateko asmoa. ●



ateak ireki dizkit”



La empresa participativa

Revista de Economía Pública,
Social y Cooperativa CIRIEC

En este número monográfico de la revista de economía pública, social y cooperativa se pretende ofrecer una visión actualizada y multidisciplinar del problema de la participación en la economía desde un enfoque empresarial. En efecto, la participación constituye una de las piedras de toque para el cuestionamiento del funcionamiento actual del sistema de mercado. Pueden distinguirse en este monográfico varias partes en su contenido. Un bloque de trabajos de carácter general sobre la participación, otros enfocados a la participación a través de la economía social desde el punto de vista teórico, y por último, otro bloque que incluye desde un enfoque empírico, los efectos de la participación a nivel corporativo -socios de las cooperativas- y a nivel operativo -grupos de trabajo-.



Factores de cambio en el entorno

José Miguel Ilundáin

Se ha terminado un milenio que se ha caracterizado por toda clase de dogmatismos y de conflictos, llegando a su final atrapados en un último dogmatismo que toma la forma de *libre mercado* al que tenemos que añadir una *revolución tecnológica*, sin precedentes en la historia de la Humanidad, que nos enfrenta a una *revolución del conocimiento*, a un futuro lleno de posibilidades y de amenazas, pero que en cualquier caso es ignoto e imprevisible. Con este bagaje nos enfrentamos al siglo XXI. El ser humano como individuo, como grupo social y como generador de riqueza a través de sus "empresas" tendrá que aprender a desprenderse de esquemas ya inservibles, a cimentar sus valores y a buscar los nuevos cauces que le permitan sobrevivir en un terreno desconocido.

BELBIN

EQUIPOS DIRECTIVOS:

El porqué de su éxito o fracaso



R. Meredith Belbin

Equipos directivos: El porqué de su éxito o fracaso

R. Meredith Belbin

Un factor fundamental para el desarrollo y crecimiento de un negocio es la comprensión de la importancia que tiene la formación de equipos. Equipos directivos es uno de los libros más leídos, imaginativos e influyentes en el importante campo de la investigación sobre gestión empresarial. A lo largo de la última década los roles de equipo han pasado a formar parte del lenguaje cotidiano en organizaciones de todo el mundo. En este libro se tratan todo tipo de equipos y de comportamientos dentro de los mismos, incluyendo el síndrome Apolo, la creatividad, el liderazgo en el equipo, mejorar los equipos perdedores, los equipos ganadores, el tamaño del equipo y su entorno físico, diseñar equipos, y los equipos en los asuntos públicos.

Por tierras de Baco

UNA VISITA ESTIVAL A ELVILLAR Y CRIPÁN, DOS PUEBLOS ENCLAVADOS EN UNA DE LAS ZONAS VITIVÍNICOLAS MÁS EXCEPCIONALES DEL PAÍS

Eukeni Olabarrieta



Al pie de la sierra de Cantabria, en la llanada alavesa, se encuentra una de las regiones vitivinícolas más excepcionales del país. Quizás por ello ha estado poblada desde el neolítico, allá por la primera edad de los metales. De aquellos pioneros asentamientos quedan restos por la zona, monumentos megalíticos de los cuales el Dolmen de la Hechicera es el más atractivo. Hay por la zona más, unos ocho, contruidos con grandes losas de hasta 10 toneladas de peso, denominadas ortostatos, pero este de la Hechicera tiene, además de su peculiar belleza, el encanto de lo fantástico. Dicen que fue levantado por una lamia, que respondiendo a la petición de alguna persona que la necesitaba, construyó durante una noche el imponente monumento. Con su magia transportó por el aire las monumentales piedras desde la sierra de Entzia.

El **Dolmen de la Hechicera** o como le llaman muchos la Chabola de la Hechicera, se encuentra perfectamente señalado desde la carretera que une las poblaciones de Elvillar y Cripán. Por toda esta zona hay muchas joyas que admirar y tenemos que dejar algunas para otra excursión, pues en esta época y con el buen



tiempo, pasear es una bendición, y hasta diría que una necesidad.

Después de visitar la **iglesia fortaleza de Elvillar**, construida sobre el asentamiento de un castillo, y que tiene un retablo del siglo XVI que es uno de los mejores de la Rioja Alavesa, nos dirigimos por la A-3228 hacia Cripán. Antes de llegar a Cripán admiramos el dolmen de la Hechicera. Y en Cripán, pequeño pueblo situado junto a una antigua calzada romana que comunicaba con Bernedo, al otro lado de la sierra, podemos ver la **iglesia de San Juan**, renacentista, del siglo XVII, y la **ermita de San Martín**, antiguo hospital de peregrinos jacobeos que seguía una ruta secundaria del Camino de Santiago.

Pero el interés de venir a Cripán radica en que desde aquí se puede dar un magnífico paseo de 2,5 a 3 horas a paso lento entre la ida y la vuelta, a la **Cueva del Ermitaño**, al pie mismo de la sierra de Cantabria. Desde la plaza de Barbacana, al lado de la iglesia y por la calle Matilla, vamos al cruce con la carretera de Elvillar, y aquí está

señalizado el camino a seguir. Pasaremos al lado de una piscina, que queda a nuestra izquierda, un abrevadero a nuestra derecha, y más adelante pasamos a la izquierda del depósito de aguas de Cripán. Seguimos adelante y dejamos a nuestra derecha un camino que lleva a la ermita de San Tirso, para seguir adelante hasta llegar a un merendero y fuente, en cuyas proximidades está el nacedero del río Cripán. Un poco más adelante está la Cueva del Ermitaño, excavada en la sierra.

Volveremos por la geografía de la Rioja Alavesa, una geografía dionisiaca presidida por el dios Baco, en cuyas tierras la reina es la vid, símbolo de la alegría que brota de la tierra. ●

Por toda esta zona hay muchas joyas que admirar y tenemos que dejar algunas para otra excursión, pues en esta época y con el buen tiempo, pasear es una bendición, y hasta diría que una necesidad.

Fagor Electrónica

Sobre corresponsabilidad entre vida laboral y vida privada

- UBICACIÓN: ARRASATE
- AGRUPACIÓN: COMPONENTES INDUSTRIALES (DIVISIÓN COMPONENTES)
- ACTIVIDAD: SEMICONDUCTORES.
- PLANTILLA: 457 PERSONAS.
- FACTURACIÓN 2001: 51,55 MILLONES DE EUROS



Celes Fernández MOD subcontratación electrónica

Ocho hijos

Empecé a trabajar en Auzo Lagun cuando ya tenía cinco hijos, y al poco tiempo entré en Fagor Electrónica. Después tuve otros tres hijos más, y recuerdo que los días se me hacían interminables, puesto que tras terminar mi jornada laboral en Fagor, comenzaba el trabajo de casa. En este sentido, gracias al apoyo y la ayuda que me ha brindado mi madre hemos podido sacar adelante la familia, porque viviendo con nosotros, era ella quien se quedaba con los crios.

El progreso

Con los años las cosas han cambiado mucho, sobre todo en cuanto a las comodidades domésticas, porque aunque en mi casa siempre hemos tenido lavadora, la gran mayoría de las labores diarias se realizaban a mano.

A nivel social, también se han ido creando nuevos servicios como las guarderías, que aunque no solucionan al 100% la situación, sí ayudan mucho a las familias.



Mentxu Vicario MOD tratamiento de señal

Sensibilidad respecto a este tema

Tengo dos hijos y, como a la mayoría, me resulta muy difícil trabajar y atender a mi familia como yo desearía. Por una parte, tienes que cumplir con tu trabajo y por otra, también te toca cumplir con tu familia, y en ocasiones resulta francamente difícil. En Fagor Electrónica particularmente tenemos la suerte de que la gran mayoría de trabajadores somos mujeres, y este dato ayuda a crear conciencia entre todos, entre los trabajadores en

general, y también entre los responsables de personal, jefes de fabricación, etc.

¿Cambiarán las cosas en el futuro?

En cuanto al futuro no soy demasiado optimista, puesto que tal y como están las cosas hoy en día, no creo que vayan a cambiar demasiado. Sería bueno que bien las organizaciones responsables del tema y también las empresas se plantearán estudiar soluciones y alternativas de cara al futuro.



Mirian Lasa Departamento financiero

Francamente difícil

Al año de empezar a trabajar aquí me case y tuve mi primera hija y enseguida la segunda. Verdaderamente fue a partir de ese momento cuando la corresponsabilidad entre la vida laboral y la familiar empieza a complicarse. Por una parte, la guardería se amolda a tu horario, siempre y cuando no estén enfermos, hasta la escolarización a los 6 años. A partir de los 6 años, dependes de alguien, porque o bien contratas una persona, les puntas a actividades extraescolares, o bien pides

favores a los abuelos. En estos momentos tengo tres hijos y aunque nos arreglamos bastante bien, creo que a nivel general y social todavía existen muchas carencias a nivel de servicios y ayudas.

Por otra parte, debo reconocer que mi trabajo y mi horario de normal es un privilegio, porque me da la ocasión de atender a mis hijos por la mañana, al mediodía y al anochecer. Efectivamente, conozco otros casos que, bien porque trabajan a relevos, o bien porque viven fuera no coinciden con los horarios de sus hijos.

Turista alternativo

LA ENTREGA DE ESTE MES PONE EL ACENTO EN LA IMPORTANCIA DE UN ACERCAMIENTO ÉTICO A OTRAS CULTURAS DURANTE LOS VIAJES VACACIONALES.

Cuando se acercan las vacaciones podemos plantearnos como destino para tomar el deseado descanso algún país exótico en el que se pueda encontrar algo distinto como un paisaje exuberante, restos de antiguas civilizaciones, playas paradisíacas, gente sin estrés, etc. ... y vamos a la búsqueda de lo que previamente hemos fijado como objetivo: olvidarnos de tanta responsabilidad y preocupaciones.

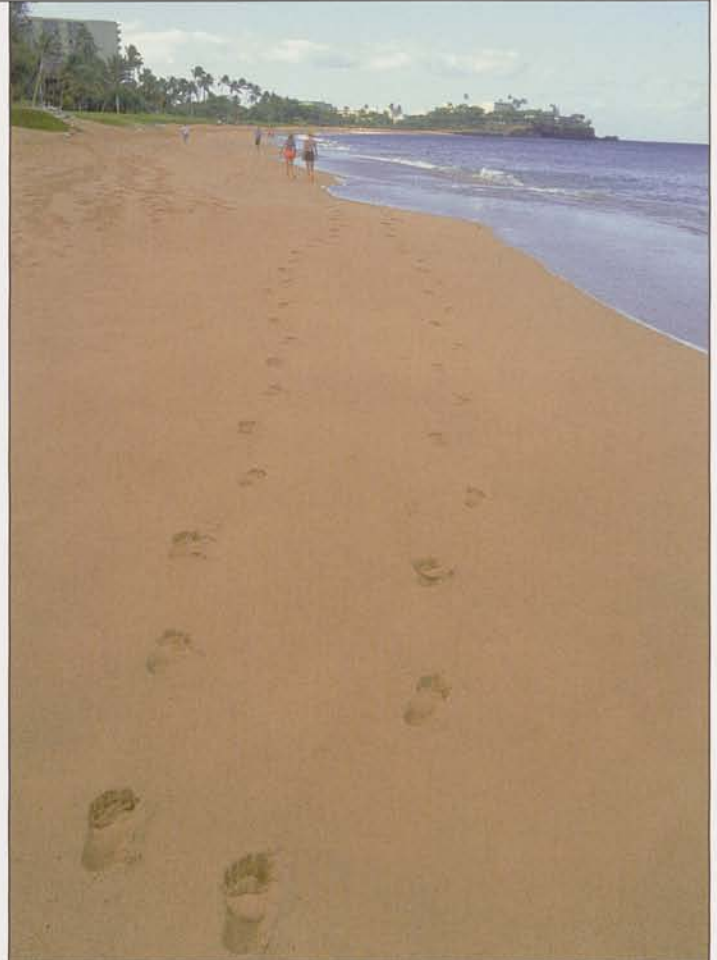
Y todo funciona a la perfección y según lo planeado: vemos lo que nos enseñan y a la vuelta nuestro relato será una copia del folleto que nos entregaron en la agencia de viajes.

Pero también podemos combinar los circuitos (que habrán evitado el contacto con la gente y su realidad) dándoles un toque personal, y entrar en una taberna popular, hablar con el tabernero, preguntar al de la mesa de al lado... intercambiar impresiones sobre su situación y la forma de vida que llevamos aquí, o ir al mercado y regatear con los vendedores, o ir a una fiesta de pueblo, etc., y tener una visión más completa del lugar visitado.

Actitudes de apertura

Algunas actitudes de apertura que podríamos poner en práctica al visitar cualquier lugar, especialmente un "exótico" país en vías de desarrollo, y que nos ayudarán a pasar mucho mejor las vacaciones pudieran ser las siguientes:

- **Comprender la cultura local:** Respetar las costumbres; la intimidad de las personas (disparamos demasiado fácilmente la cámara de fotos), etc. Interesarnos previamente por la historia, la situación económica del país nos ayudará a entablar una relación más comprensiva y el reconocer las características locales como la lengua nos abrirá muchas puertas. Esa apertura cultural no quiere decir que, como les ocurre a algunos, debamos convertirnos en "guajirios" y comulgar con la cultura local. Procedemos de un lugar, de una cultura y nadie pide conversiones sino comprensiones y ser valorados en igualdad.
- **Evitar el Norte-Centrismo:** Entablar una relación con cualquiera evitando el norte-centrismo, analizando todo desde nuestros parámetros (¡Son unos vagos! ¡Se pasan el día en la hamaca!), nos dará oportunidad de conocer aspectos desconocidos (trabajan de cinco a once de la mañana porque después el sol te abrasa en el campo) de la forma de encarar la vida que desarrolla cada sociedad. De la misma forma puede ayudarnos a solucionar nuestros problemas desde una perspectiva totalmente distinta.
- **Estar abiertos a otras lógicas:** "El mundo es según el cristal con el que se le mira" es una conocida frase que nos puede ayudar a comprender que el concepto que desde cualquier cultura se tiene sobre los aspectos más inverosímiles de la vida es un aprendizaje cultural que nos condiciona precisamente a ver que "las cosas son y deben ser de una forma". Pero las cosas son como son en cada lugar y hay que



comprenderlas como consecuencia de muchos factores distintos. En fin, que con un poco de esfuerzo y actitudes conscientes nuestras vacaciones pueden ser mucho más completas, lo pasaremos mejor, entablaremos nuevas amistades y nos ayudarán a contemplar de otra forma y a relativizar nuestra propia cultura y la rutina diaria. ●

Con un poco de esfuerzo y actitudes conscientes nuestras vacaciones pueden ser mucho más completas, lo pasaremos mejor, entablaremos nuevas amistades y nos ayudarán a contemplar de otra forma y a relativizar nuestra propia cultura y la rutina diaria.



Esta mexicana de 27 años visita Mondragón por tercera vez, con el propósito de investigar el movimiento cooperativo y la posibilidad de transferirlo a la región mexicana de Guadalajara.

“Somos diferentes, pero no tanto”

PERSONAJE

Isabel Uribe

Investigadora en Saiolan

¿Cuándo visitaste Mondragón por primera vez?

En noviembre de 1999 con una delegación de empresarios y representantes de la universidad de la región mexicana de Guadalajara. Fue una visita relámpago en la que sólo “asome la nariz” a esta experiencia cooperativa.

Posteriormente has vuelto en otras dos ocasiones, ¿verdad?

Así es. En mayo de 2001 volví a Mondragón, con el fin de conocer de cerca los aspectos claves de la experiencia cooperativa. Estuve aquí varios meses, y este 2002 he vuelto con el mismo fin.

¿Qué aspectos clave te interesan en particular?

He profundizado en dos principalmente. Por una parte, en la promoción y el desarrollo empresarial, con la ayuda de Saiolan como punto fuerte de apoyo. Y por otra, en la formación cooperativa gracias a la oportunidad que me ha brindado la Confederación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi de participar en un proyecto relacionado con este tema.

¿Cuál es el fin de esta investigación?

Estudiar la posibilidad de trasladar estos conceptos, promoción empresarial y formación cooperativa, adaptados a Guadalajara.

Teniendo la experiencia de Mondragón como base, la clave está en adaptarlos a cada realidad, en cuanto a historia de un pueblo, mentalidad, personas, cultura, ... porque evidentemente somos diferentes, pero no tanto.

¿Qué situación vive Guadalajara en estos momentos?

Vive realidades muy diferentes. En cuanto al entorno empresarial, intuyo la necesidad de buscar nuevas alternativas, puesto que en muchas zonas las cooperativas están muy devaluadas e incluso el propio concepto de cooperativa es muy diferente al que se entiende en el entorno de Mondragón.

¿De dónde te viene este interés por las cooperativas?

Mi padre es empresario y ha estado mucho tiempo inquieto por encontrar alternativas diferentes. Hace varios años contactó con una agrupación de cooperativas de Jalisco y a través de ellos he tenido acceso privilegiado a muchos temas específicos relacionados con el cooperativismo.

De manera que los resultados de esta investigación servirán a este grupo de cooperativas.

Espero que así sea, porque aunque no han promovido esta investigación, sí la han apoyado en todo momento.

¿Tienes previsto recoger estas conclusiones en algún documento, quizá con forma de tesis doctoral?

Es una opción que ya me han planteado en Mondragon Unibertsitatea, pero todavía no he decidido nada al respecto.

¿Qué sensación global te queda?

Positiva, porque aunque vivir en una cultura, en un clima tan diferente no resulta fácil, he sido muy bien recibida en el entorno cooperativo y también en el social.

¿Qué planes de futuro contemplas?

En cuanto a este estudio, creo que se encuentra en una fase determinante en cuanto que los actores clave con lo que ya he tenido un primer contacto en Guadalajara deben tomar la decisión de apoyar o no una iniciativa que espero se consolide en un futuro próximo. Se trata de promover un equipo de trabajo para poner en marcha un centro que facilite apoyo sobre la promoción empresarial y formación sobre cuestiones cooperativas.