

TU

L A N K I D E

Antonio Cancelo:
"A PESAR DEL
AVANCE DE 1998,
TENEMOS QUE
SEGUIR
MEJORANDO"

**EUSKADIKO LAN
ELKARTUKO
KOOPERATIBEN
FEDERAZIOAK
BATZAR NAGUSIA
OSPATU**

**FAGOR
AUTOMOTION Y FIT
AUTOMOTION,
PREMIADAS POR LA
CÁMARA DE
COMERCIO DE
GIPUZKOA**



MCC en 1998

TU

L A N K I D E



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

ARGITARATZAILEA:

OTALORA
(MCCren Kontseilu Orokorra)
Azatza, 20550 Aretxabaleta,
Gipuzkoa.
Telefonoa: (943) 71 24 06
Faxa: (943) 71 23 39
Web orria: <http://www.mcc.es/tu>

ZUZENDARIA:

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:
Juan M^a Otaegi.
Kontseilariak:
José Antonio Ajuria.
Juan Cid.
Jesús Ginto.
Patxi Goia.
Jesús Goienetxe.
Lourdes Idoiaga.
José M^a Larramendi.
José M^a Larrañaga.
Carmelo Urdangarin

DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquiros.

IMPRIMATZAILEA:

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



© AZATZA S.L. Debekaturik dago konpaktaketa, partziala nahis berrak, jatorria eta, bere kasuan, agilea aldatzea ez izan.

T.U. Lankidearen erregulazio taldeek aldizkarian adierazitako esanetan eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

hitz gutxitan

A. Cancelo: "A pesar del avance de 1998, tenemos que seguir mejorando"



El Presidente del Consejo General de MCC, Antonio Cancelo, destaca en esta entrevista los resultados económicos obtenidos, consecuencia de mejoras cualitativas en ámbitos generales de gestión. Además, plantea como asignatura pendiente la definición de un modelo de tratamiento del factor trabajo en las sociedades de capital en las que participa MCC.

MCC en 1998: buenos resultados en los tres Grupos que la integran



El Grupo Industrial, Financiero y el de Distribución valoran favorablemente los resultados obtenidos durante el pasado ejercicio 1998. Las ventas totales, la creación de empleo, el ámbito de la inversión, etc; son entre otros los temas analizados en cada uno de ellos.

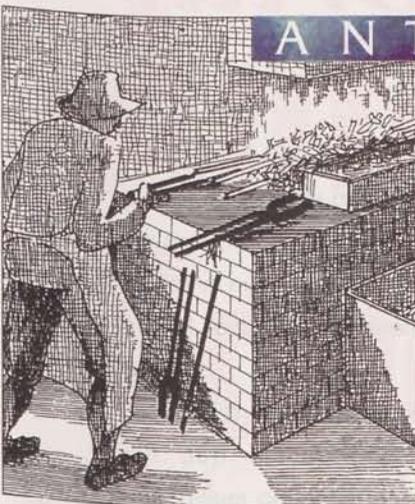
Fagor Automation, empresa exportadora del año en Gipuzkoa



La Cámara de Comercio gipuzcoana ha nombrado a Fagor Automation "Empresa Exportadora del año en Gipuzkoa". Esta cooperativa logró en 1998 unas ventas próximas a los 6.000 millones de pesetas, y una cuota de exportación del 65%.

ANTZINAKOAK

ESPADEROS



La fabricación de espadas, junto con otras armas blancas, tuvo en el pasado una notable importancia en nuestro país, como lo confirman numerosos documentos.

Los espaderos vascos, contaron con una materia prima excepcional, el acero de Mondragón, considerado como uno de los mejores de Europa.

Se constituye "Irizar Group"

La nueva sociedad Irizar Group englobará las actividades de la propia matriz de Ormaiztegui, sus tres joint-ventures en China, Marruecos y Brasil, así como las empresas participadas. Este año tiene previsto sobrepasar los 30.000 millones de pesetas de facturación.



Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioak Batzar Nagusia ospatu zuen

Federatutako 337 kooperatibek 22.000 lanpostuko muga gainditu dute. Bestetik, aurtengorako gestio-planak 1.200 enplegu federatuak egiteko konprometua adierazten du.



Entrevista a Alex Zabala, director de LKS Intelcom S.L.

LKS Intelcom S.L. es una nueva sociedad dedicada a instalar redes telemáticas y sistemas de telefonía. Surge con la participación societaria de LKS Ingeniería, Enyca y la propia Agrupación.

sumario

editorial 4

Renovar los compromisos

en portada 5

■ **Entrevista a Antonio Cancelo** 5

■ **Excelente comportamiento del Grupo Industrial en 1998** 9

■ **El Grupo Financiero, al alza** 13

■ **Balance positivo del Grupo Distribución en 1998** 17

estrategias de empresa 20

antzinakoak 22

begi belarri 26

aula cooperativa 32

3ª edad 34

colaboraciones 36

kooperatibetako berriak 38

Las personas a título individual u organizadas colectivamente, en grupos específicos o más generales, pueblo, sociedad, coinciden en aspirar al cambio que suponga mejora de la posición de partida. La acepción de progreso recoge, aunque no de manera incontestable ya que existen interpretaciones diferentes sobre su contenido, una aspiración profunda que guía la vida de las personas.

Unos y otros nos aferramos por alcanzar metas sucesivas que nos mantienen vivos, aunque a veces nos ocurra que nuestra capacidad para disfrutar de lo alcanzado sea escasa y ello seguramente por muchos motivos. A veces no encontramos en aquello que constituyó un anhelo profundo las virtudes que habíamos esperado. Otras veces nuestra seguridad se quiebra por la existencia de valoraciones discrepantes.

Las más de las veces existen otros retos esperando, siempre, y entonces, porque es así, fundamentamos la vida sólo en la búsqueda y nunca en el encuentro. Incluso existe una especie de mala conciencia por permitirse disfrutar de lo que con tanto ahínco se ha perseguido.

No hay que caer en el autobombo, ni en la auto-complacencia, ni individual ni colectivamente, pero ello no debería impedir reconocer y disfrutar lo conseguido. El equilibrio, la asunción simultánea de los logros y de las carencias, de lo hecho y lo por hacer, hace la relación más rica, más humana y permite encontrar un punto de apoyo para asumir ilusionadamente retos más ambiciosos.

La Corporación, esta suma de voluntades individuales

y grupales, aporta su grano de arena al progreso de la sociedad y el año recién terminado ha sido pródigo en contribuciones, amparadas, es cierto, en un entorno favorable, pero fundamentalmente en un mejor hacer personal y colectivo.

La incidencia corporativa en la sociedad sigue creciendo, lo que no puede sino multiplicar nuestras responsabilidades, que adquieren mayor entidad al sumar a los principios que nos inspiran las propias exigencias derivadas de la influencia de nuestras decisiones para el conjunto.

Renovar los compromisos

A la vez que satisfechos por la mejora de nuestras aportaciones a la sociedad, tenemos la obligación de asumir nuevos compromisos, ya que nuestra actuación, sin ser determinante, tiene cada vez un papel orientador más reconocido.

Con frecuencia es necesario esperar el paso del tiempo para poder valorar la acción transformadora ejercida. Estos días se ha publicado un libro que hace un análisis de la distribución de la renta en Guipúzcoa a partir de los datos provenientes del IRPF.

De sus resultados cabe destacar que la comarca del Alto Deba posee una de las rentas más altas de la provincia pero, además, es la mejor distribuida, es decir la que ofrece menos desviaciones respecto a la media.

No hay otra explicación para este fenómeno que la importante densidad cooperativa de la zona. Ante esta realidad parece conveniente recordar el principio cooperativo de Transformación Social y pensar que el cooperativismo puede seguir cumpliendo un viejo sueño de muchos: contribuir a crear una sociedad más justa. **TU**

Antonio Cancelo

Antonio Cancelo, presidente del Consejo General de MCC, hace una lectura positiva de 1998, en el que la práctica totalidad de las variables de gestión de MCC han experimentado crecimientos notables. Las expectativas para 1999 son optimistas.

“A pesar del avance de 1998, tenemos que seguir mejorando”

“Los resultados económicos son consecuencia de mejoras cualitativas en ámbitos generales de gestión, sin los cuales los primeros resultarían imposibles.”

¿Qué valoración global le merece el ejercicio 1998?

Nuestra Corporación ha logrado importantes avances en los doce últimos meses, cerrando un ejercicio con logros que en general han desbordado las expectativas del Plan de Gestión, así como las previsiones señaladas para este año en el vigente Plan Estratégico.

Resulta por tanto obligación ineludible, y a la vez gratificante, el felicitar a los miles de personas que componen nuestra organización, auténticos protagonistas de los objetivos alcanzados.

Es en este terreno, en el de las personas, donde se han dado los resultados más significativos, al conseguir un incremento de 7.795 puestos de trabajo, situando la plantilla por encima de los 42.000 empleos al final del ejercicio.

Nuestra presencia en los mercados se ha potenciado, al crecer las ventas de los Grupos Industrial y Distribución en más de un 23% y los recursos intermediados de Caja Laboral por encima del 13%.

El desarrollo internacional ha permitido un crecimiento en los mercados exteriores del 18,2%, lo que sin

duda alguna habrá mejorado el peso de esta actividad en la economía vasca, cuyo comportamiento global ha permanecido prácticamente estancado.

Finalmente, los excedentes obtenidos mantienen un comportamiento similar al resto de las variables descritas, lo que indudablemente consolidará los balances de las cooperativas y permitirá un esfuerzo inversor de mayor alcance.

BALANCE CUALITATIVO

Al margen de las cifras, ¿qué aspectos cualitativos destacaría de 1998?

Los resultados económicos son consecuencia de mejoras cualitativas en

ámbitos generales de gestión, sin los cuales los primeros resultarían imposibles. En este sentido merece la pena destacar el arraigo creciente del Modelo de Gestión Corporativo y, dentro de éste, el avance logrado en algunos de sus desarrollos:

- Como elemento de medida global en la mejora de la gestión hay que señalar el **incremento de puntuación conseguido en la aplicación de la E.F.Q.M.**, aunque en este terreno nos quede todavía un importante trecho a recorrer.
- La creciente sensibilidad respecto al papel de **las personas en la organización**, con la aplicación prácticamente generalizada de la herramienta de medición del nivel de satisfacción, imprescindible para conocer lo que los socios piensan y establecer planes para la corrección de las debilidades detectadas.
- Avances también en la **medición de la satisfacción del cliente**, conscientes de que la calificación de nuestro quehacer en relación al producto o servicio final sólo a ellos les corresponde y a ellos está ligu-

“Hemos iniciado un plan en el que se marcan objetivos ambiciosos en orden a lograr un modelo ideal de plantilla, en el que la apuesta por la cooperativización del empleo es clara.”



que son compromisos de largo alcance en los que por mucho que avancemos siempre tendremos que seguir mejorando.

Además debo decir que todavía nos quedan algunos negocios, pocos pero quedan, en los que no hemos conseguido el asentamiento deseado y cuyo posicionamiento en el mercado no es el necesario para garantizar su futuro.

Siempre me queda, además, la sensación de que no acabamos de aprovechar adecua-

orden a lograr un modelo ideal de plantilla, en el que la apuesta por la cooperativización del empleo es clara y que para su cumplimiento en los períodos señalados es necesario el esfuerzo exigente de todos.

Nos queda también pendiente, entre otras muchas cosas, definir un modelo de tratamiento del factor trabajo en aquellas sociedades de capital en las que participamos, sobre todo en las que nuestra participación tenga el nivel suficiente para poder influir. En este sentido la experiencia de GESPA en el Grupo Eroski y el éxito de su implantación es un aliciente y nos muestra un camino.

1998 ha sido un año de convenios y alianzas estratégicas con otras instituciones: ONCE, GAMESA, ASLE, ... ¿Se prevé continuar en esta línea durante 1999?

Hasta ahora la valoración de los convenios firmados con instituciones, grupos empresariales, universidades, etc., está mostrando la validez de este tipo de acuerdos para mejo-

do indefectiblemente nuestro futuro.

■ **Mejora de la comunicación interna**, con planes específicos en muchas Divisiones y en el Centro Corporativo, conocedores de que una información adecuada constituye la base imprescindible de la participación.

■ Puesta en marcha del **Nuevo Modelo de Promoción**, aprobado por los órganos corporativos, mediante el cual se refuerza nuestro compromiso con la sociedad al plantearnos como objetivo el impulso promocional conducente a la creación de nuevas actividades.

¿Hemos tenido asignaturas pendientes en 1998?

Todo lo desarrollado en la respuesta anterior constituye simultáneamente y sin que resulte contradictorio logros y asignaturas pendientes, ya

damente las posibilidades que nuestro modelo organizacional corporativo ofrece, lo que en último término va en detrimento tanto de los objetivos individuales como de los colectivos.

Hemos iniciado un plan en el que se marcan objetivos ambiciosos en

“Nos queda pendiente definir un modelo de tratamiento del factor trabajo en aquellas sociedades de capital en las que participamos, sobre todo en las que nuestra participación tenga el nivel suficiente para poder influir”.

rar la respuesta que debemos a la sociedad.

Habrà por tanto una línea de continuidad, siempre que de la colaboración sean esperables logros superiores a los de la actuación individualizada.

Precisamente en los últimos meses hemos oído hablar de la creación de un grupo empresarial no cooperativo. ¿En qué estado se encuentra este proyecto?

En estos momentos no es más que una idea incipiente que apenas ha iniciado su andadura dentro de los órganos de la Corporación. La previsión es que durante 1999 se produzca la reflexión pertinente tanto en el Consejo General como en la Comisión Permanente.

Hay que esperar a conocer la posición de ambos órganos y sobre qué formulación, si por alguna, se decide apostar, para en función de los compromisos que se derivaran para MCC, calibrar si su aprobación cabe en las funciones de la Comisión Permanente o exige la convocatoria de un Congreso espe-



cífico para el debate y aprobación del modelo.

¿Por qué este proyecto?

Hoy por hoy la idea es tan elemental que puede expresarse en pocas líneas: en la historia de la Corporación hay, además de las identidades filosóficas y los valores, un modelo organizacional basado en la cooperación interempresarial, que seguramente podría ser válido para que otras empresas no cooperativas decidieran agruparse de modo semejante, encontrando de esta manera un soporte de gestión imposible desde la actuación individualizada.

Lo que queremos hacer en esta primera etapa es discutir sobre un posi-

ble modelo, que en ningún caso se incorporaría en MCC, constituyendo otra organización, con la que podrían establecerse lazos de colaboración.

NUEVO PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Este mismo año se desarrollará el nuevo PECE

2000-2004. ¿Cuáles serán sus líneas maestras?

El nuevo PECE tiene que partir de las experiencias adquiridas en el desarrollo del actualmente vigente, definiendo en primera instancia lo que hay que potenciar y lo que hay que corregir.

Partimos de una convicción más arraigada sobre la necesidad de estar presentes en el flujo imparable de la internacionalización y ello debería conducir a una apuesta de mayor alcance desde una visión global del concepto, trabajando con la misma intensidad en el terreno de las exportaciones, las implantaciones productivas, la preparación de las personas, las importaciones, etc.

¿Qué indican las previsiones corporativas para este ejercicio 1999?

Se mantiene la evolución positiva aunque los índices de crecimiento son más atenuados. Como dato simbólico se puede decir que por primera vez las ventas de los Grupos Industrial y Distribución superarán el billón de pesetas. Del mismo modo los recursos intermediados de Caja Laboral sobrepasarán el billón de pesetas.

“En 1999, por primera vez, las ventas de los Grupos Industrial y Distribución superarán el billón de pesetas. Asimismo, los recursos intermediados de Caja Laboral sobrepasarán el billón de pesetas”.

EL GRUPO INDUSTRIAL HA SABIDO APROVECHAR LOS BUENOS VIENTOS DE LA SITUACIÓN MACROECONÓMICA GENERAL PARA DESARROLLAR UN MAGNÍFICO EJERCICIO Y SUPERAR PRÁCTICAMENTE TODOS LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS A PRINCIPIOS DEL AÑO EN EL PLAN DE GESTIÓN 1998 Y TAMBIÉN LOS DEFINIDOS PARA EL SEGUNDO AÑO DE VIGENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 1997-2000.

Excelente comportamiento del **Grupo Industrial** en 1998

JOSÉ I. GARATE, DIRECTOR DE SECRETARÍA TÉCNICA DE MCC

Para hacer balance de los principales logros alcanzados en 1998 vamos a repasar la gestión en el ámbito de los **cinco Objetivos Básicos Corporativos**, que expresan las grandes claves de la Dirección Estratégica, y que fueron aprobados en el IV Congreso de MCC el 15 de Julio de 1993.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se ha consolidado como un área prioritaria en la gestión de nuestras Cooperativas, generalizándose la aplicación de diversas metodologías de medición



directa de las que se derivan programas concretos de mejora que tienden a la búsqueda de la fidelización de los clientes.

Este valor generado paso a paso desde 1993, se ha reforzado desde dos vectores de gestión coincidentes: la progresiva implantación de nuestro Modelo de Gestión, que recoge como uno de los resultados esperados y perseguidos la Satisfacción de los Clientes junto a la Satisfacción de las Personas y los Rendimientos Económicos, y la aceptación generalizada de las autoevaluaciones con la metodología EFQM, entre cuyos parámetros de control se contempla la medición sistemática y periódica de la Satisfacción de los Clientes.

En el pasado año, 67 negocios de la Corporación contaban con la experiencia de haber practicado el ejercicio de autoevaluar la calidad de su gestión con la metodología europea, alcanzando una puntuación media de 349 puntos. Esta puntuación tiene su valor más relevante desde un análisis dinámico que nos permita contrastar su evolución y, en consecuencia, los resultados de los planes de mejora diseñados para corregir los déficits de gestión detectados, tal y como se recoge en el siguiente cuadro:

AUTOEVALUACIONES EFQM		
Año	Nº Negocios	Puntuación Media
1996	26	345
1997	56	338
1998	67	349

La positiva evolución registrada, nos ha conducido a dar un paso más en favor de la rigurosidad, y avan-

VENTAS INTERNACIONALES 1998			
División	MPtas.	Cobertura PG 98	Variación sobre 97
Automoción	48.462	99%	19%
Componentes	29.451	100%	6%
Construcción	6.601	100%	27%
Equipamiento Industrial	22.484	103%	77%
Hogar	45.449	97%	23%
Ing. y Bienes Equipo	17.066	99%	-23%
Máquinas Herramienta	14.098	85%	40%
TOTAL	183.611	98%	18%

zar desde la autoevaluación a la evaluación externa en un conjunto de 6 Cooperativas líderes y referentes internos en gestión, con excelentes resultados, que incluso han propiciado que en 1998 Fagor Electrónica e Irizar se incorporasen al Club de los

alturas de los resultados conseguidos en 1998, dado que todas las Cooperativas están en estos mismos momentos sometiendo sus cuentas anuales a la revisión de los auditores externos, si podemos adelantar que los Excedentes Brutos, antes de



400 patrocinado por la Fundación Vasca de la Calidad, formado precisamente por aquellas empresas de la Comunidad que superan los 400 puntos en la evaluación EFQM.

Complementariamente, es importante resaltar que 68 actividades disponen de Certificación de Calidad bajo la norma ISO-9000 y otras 24 están inmersas en el proceso preparatorio para su consecución.

Rentabilidad

Si bien es prematuro hablar a estas

deducir la retribución normativa al capital, han resultado excelentes, desbordando los objetivos del Plan de Gestión, y que superarán los 24.000 Mptas. (144 millones de Euros), equivalentes al 6,2% de rentabilidad sobre ventas (5,5% en 1997 y 4,1% en 1996).

Dichos resultados, han permitido mejorar los buenos Excedentes conseguidos en 1997, en un 26% en valores absolutos y en siete décimas en términos relativos sobre ventas.

Tras retribuir al Capital con los inte-

VENTAS TOTALES GRUPO INDUSTRIAL 1998

División	Mptas	Cobertura PG 98	Variación s/97
Automoción	81.106	101%	12%
Componentes	46.584	101%	4%
Construcción	33.219	108%	22%
Equipamiento Industrial	47.513	108%	36%
Hogar	119.819	101%	13%
Ing. y Bienes Equipo	35.900	112%	-5%
Máquinas Herramienta	24.572	101%	26%
Investigación	1.420	105%	5%
TOTAL	390.133	103%	13%

reses estatutarios, se ha conseguido generar un Cash-Flow que superará los 36.000 Mptas. (216 millones de Euros), lo que ha permitido autofinanciar con holgura los casi 29.000 Mptas. (174 millones de Euros) de



nuevas inversiones acometidas en 1998 y reforzar la estructura patrimonial de los Balances, como se reflejará en el índice de independencia al cierre del ejercicio.

Internacionalización

Las ventas internacionales, que totalizan las exportaciones y la producción exterior, han alcanzado 183.611 Mptas. (1.104 millones de Euros), con un incremento sobre el ejercicio anterior del 18% y han llegado a representar el 47% de las ventas totales.

La crisis internacional, Japón, Rusia, Corea, Brasil, ..., se ha dejado notar de forma progresiva en el segundo semestre y ha impedido superar el ambicioso objetivo del Plan de Gestión para 1998 en esta rúbrica, recortándose el nivel de cobertura hasta el 98%, consecuencia del repliegue de la producción exterior hasta el 83% de los objetivos del año, mientras que las exportaciones han conseguido alcanzar la meta presupuestaria.

Al 31 de Diciembre de 1988 el Grupo Industrial contaba con 17 soportes productivos en el Exterior e importantes planes de nuevas instalaciones que se ubicarán principal-

mente en el área de Mercosur. Proceso de internacionalización que se complementa localmente con 4 significativas "JointVentures" con socios internacionales y el soporte corporativo desde tres Delegaciones en China, Brasil e India, junto a Sociedades comerciales en Irán, Colombia e Indonesia.

Desarrollo

Las ventas totales del Grupo Industrial han crecido un 13% hasta alcanzar 390.133 Mptas. (2.345 millones de Euros), superando en un 3% los objetivos prefijados para el conjunto del año por el Plan de Gestión gracias al excelente comportamiento de la demanda del mercado interior. Significativamente todas las Divisiones han conseguido superar sus respectivos objetivos anuales.

Es importante destacar que el 12% de estas ventas se han generado desde 29 nuevos proyectos que se han planificado y puesto en marcha en el último quinquenio, si bien la mayoría de ellos todavía no está en velocidad de crucero, por lo que podemos y debemos esperar una

“Las ventas internacionales, que totalizan las exportaciones y la producción exterior, han alcanzado 183.611 Mptas., con un incremento sobre el ejercicio anterior del 18% y han llegado a representar el 47% de las ventas totales”.

mayor aportación en función de sus respectivos potenciales a corto plazo.

Esta dinámica de desarrollo ha permitido la creación el último año de 788 nuevos puestos de trabajo, con lo que la plantilla industrial al finalizar el ejercicio se situaba en 19.585 personas, lo que representa una expansión del 4% sobre la situación al término de 1997 (18.797 personas), año que a su vez aportó un incremento del 8% en relación al ejercicio precedente (17.356 en 1996).

En este trienio 1996-1998 el Grupo Industrial ha materializado inversiones por importe de 72.171 Mptas. (434 millones de Euros), consiguiendo la creación 4.299 puestos de trabajo. La interrelación de estas dos cifras nos evidencia una inversión media en activos inmovilizados por puesto de trabajo de casi 17 Mptas. (100.000 Euros). En este ámbito de nuevas inversiones y para el mismo periodo de tiempo, se han aprobado 17 proyectos en el Programa Ekimen del Gobierno Vasco, comprometiendo una inversión de 36.364 Mptas. (219 millones de Euros) y la creación de 1.314 empleos, que se han hecho acreedores a unas subvenciones de 4.760 Mptas. (29 millones de Euros), equivalentes al 13% de la inversión comprometida.

Implicación Social

La implicación social es una expresión ineludible en una Organización como la nuestra, fundamentada en la participación comprometida y en la identificación de las personas con el "Proyecto Común". En el Balance Social publicado por esta revista en



el número anterior, se recogían los resultados de una encuesta practicada a más de 20.000 personas de MCC para tratar de medir su nivel de satisfacción y motivación, reflejándose una puntuación media-alta de 3,37 sobre 5. De su análisis pueden extraerse múltiples aspectos mejorables que tienen adecuado tratamiento en la implantación de nuestro Modelo de Gestión.

Uno de los aspectos mejorables, en el que se ha trabajado intensamente en 1998, es el de la Comunicación Interna, para ello se han celebrado dos foros sobre comunicación-información con la participación de 30 Cooperativas, se ha implantado en varias Cooperativas una hoja informativa mensual que integra información general de MCC y particular de su Agrupación-Cooperativa, y se ha consolidado el Kiosco MCCnet para divulgar las actividades del Centro Corporativo mediante las modernas tecnologías Internet de la comunicación multimedia.

Igualmente, se han generalizado los diagnósticos de necesidades y los planes de formación en todas las Divisiones, avanzando significativamente en el diseño y preparación de un Sistema de Desarrollo Directivo por competencias.

Todo ello, sin olvidar la prevención de accidentes laborales, en cuyo ámbito se han realizado 22 evaluaciones de riesgos en centros de trabajo y se ha iniciado la implantación del Sistema de Prevención en 5 Cooperativas. De la misma forma, se han practicado 19 Diagnósticos Medioambientales de centros de trabajo y se han implantado 10 Sistemas de Gestión Medioambiental, consiguiéndose el Certificado de Gestión Medioambiental bajo la norma ISO-14.001 en cuatro Cooperativas: Ederfil, Fagor Ederlan, Irizar y Kide.

En resumen, no solamente se han conseguido unos excelentes resultados en 1998 en cada uno de los cinco Objetivos Básicos, también se ha avanzado notablemente en la Implantación de un Modelo de Gestión que nos caracteriza y que permite asentar unas bases sólidas para mantener y mejorar en el futuro los diferenciales competitivos del Grupo Industrial.

TU

“En el trienio 1996-1998 el Grupo Industrial ha materializado inversiones por importe de 72.171 Mptas., consiguiendo la creación 4.299 puestos de trabajo”.

EL GRUPO FINANCIERO HA EXPERIMENTADO UNA EVOLUCIÓN POSITIVA A LO LARGO DE 1998. A TONO CON LA MARCHA DEL SECTOR, LOS NEGOCIOS DEL GRUPO FINANCIERO HAN SUPERADO LAS PREVISIONES DEL PLAN DE GESTIÓN Y HAN CULMINADO EL EJERCICIO, UNA VEZ MÁS, DE FORMA BRILLANTE.

El Grupo Financiero **al alza**

JUAN MARI OTAEGUI, VICEPRESIDENTE DE LA DIVISION FINANCIERA DE MCC



Cuando redactábamos los Planes de Gestión de 1998, hace ya un año, preveíamos una positiva evolución macroeconómica, no exenta de incertidumbres (área asiática y latinoamérica), en un contexto de reducción de los tipos de interés, y

una moderada evolución de los mercados bursátiles.

Si bien el comportamiento de las líneas básicas descritas ha seguido en la realidad la dirección prevista, es preciso resaltar que la profundidad en la reducción de tipos de interés ha sobrepasado de largo las pre-

visiones que se realizaban, para terminar con un tipo de convergencia del 3% que a su vez ha arrastrado a la baja los tipos nominales de largo plazo en la Renta Fija, y ha producido, a pesar de los altos grados de volatilidad, una revalorización de los mercados de Renta Variable muy por encima de las expectativas iniciales.

No cabe duda de que en este contexto de cambios profundos el acertar en el posicionamiento y estrategia básica es fundamental para aprovechar las oportunidades de mercado.

Se puede decir sin duda que el Grupo Financiero ha adoptado la estrategia de posicionamiento adecuada, lo que le ha permitido realizar un buen ejercicio que ha hecho posible seguir consolidando la fortaleza patrimonial de sus empresas.

“El Grupo Financiero ha adoptado la estrategia de posicionamiento adecuada, lo que le ha permitido realizar un buen ejercicio que ha hecho posible seguir consolidando la fortaleza patrimonial de sus empresas”.

CAJA LABORAL

En la evolución de Caja Laboral hay que destacar positivamente tanto el incremento de los **recursos intermedios** (13,5%) por encima de las referencias del sector, como el incremento de la **inversión crediticia** (19,2% en la economía doméstica y 20,7% en el crédito a la empresa) superándose en ambos casos las previsiones del Plan de Gestión.

Por el contrario, el ya comentado descenso de los tipos de interés, ha tenido un efecto de contención en la evolución del **Margen de Intermediación**, que no obstante ha crecido en un 2,3% sobre 1997, superando también las previsiones del Plan de Gestión.

Apoyados en la buena evolución bursátil y unos gastos generales en el nivel del Plan de Gestión, se ha alcanzado un nivel de **excedentes brutos de 18.509 Mptas.**, lo que supone un crecimiento del 13,2% sobre 1997, que se mueve en la media del crecimiento experimentado por el conjunto de las Cajas de Ahorro, si bien no hay que perder de vista que la rentabilidad de Caja

Laboral sobre activos totales medios es del 2,32% mientras que la media de las Cajas está en 0,92%.

En otro plano de cosas merece la pena destacar la buena marcha del

proyecto de expansión de Caja Laboral que durante 1998 ha continuado su consolidación en Logroño y en Burgos, implantándonos para el final de año con cinco oficinas en Valladolid.

LAGUN-ARO

En lo que a Lagun-Aro se refiere me atrevería a decir que 1998 ha sido un año fructífero en el ámbito de la inversión, al mismo tiempo que se ha podido dar una razonable respuesta a las modificaciones del sistema público que nos han afectado en relación a las jubilaciones anticipadas y colaboración en la gestión de asistencia sanitaria de la Seguridad Social.



El buen posicionamiento de la **car-tera de inversiones** de Lagun-Aro en un contexto de descenso de los tipos de referencia de la deuda pública (en un punto y tres cuartos) ha sido la clave que ha permitido aprovechar las oportunidades que han surgido en el mercado, tanto en la gestión de la renta fija (con una rentabilidad del 19,28%), como en la renta variable (con una rentabilidad de 28,76%) lo que ha permitido culminar un ejercicio con unos resultados a reservas de estabilización de 31.657 Mptas. con un incremento del 34% sobre 1997.

Este reforzamiento de la reserva de estabilización ha permitido al Con-

sejo Rector tomar la decisión de ajustar el tipo de interés técnico del 6% al 5,60% (el pasado año se ajustó del 6,5% al 6%) en un proceso progresivo de acercamiento a los tipos vigentes hoy en el mercado, proceso que deberá de tener su continuidad en los próximos ejercicios.

También se ha procedido al ajuste de 2 años en las tablas de supervivencia siguiendo las directrices marcadas en el reglamento de ordenación del seguro. Ambos efectos han supuesto una disposición de la reserva de estabilización de 40.315 Mptas. para situar nuestras reservas técnicas en consonancia con las necesidades actuariales.

La magnitud de la cifra (40.000 millones de pesetas) da una visión suficiente del desafío que tiene Lagun-Aro para dar respuesta a ese doble frente de aproximación del interés técnico a los tipos vigentes de mercado, y adecuación de las tablas de supervivencia a las que se establezcan de manera general en el Estado Español.

Con todo, hay que señalar que la gestión de 1998 ha permitido dar una magnífica respuesta en este necesario camino de adaptación de nuestras hipótesis actuariales.

En el ámbito de las prestaciones de reparto lo más sobresaliente ha sido, como ya se ha indicado, la instru-

EJERCICIO SATISFACTORIO DE LAS SOCIEDADES PARTICIPADAS,

La actividad inversora en Aroleasing ha sido importante con un incremento de 27,7% respecto de 1997 y una cifra absoluta de 13.267 Mptas., habiendo alcanzado unos resultados de 425 Mptas., por encima de los previstos en el Plan de Gestión. Desde un plano cualitativo habría que destacar la consolidación del proceso de integración comercial de Aroleasing en Caja Laboral, habiéndose puesto a punto la nueva contratación en la red de oficinas y elaborado el "Manual de Leasing" para el apoyo de la red.

En lo que respecta a Seguros Lagun Aro y Seguros Lagun Aro Vida el ejercicio ha sido satisfactorio tanto en términos de captación de pólizas y de rentabilidad, como de gestión en el área de calidad total. Los ingresos obtenidos en concepto de primas de seguro han sido de 13.900 Mptas. con unos resultados brutos de ambas compañías de 877 Mptas., en el entorno del Plan de Gestión.

Desde un plano cualitativo es preciso destacar la obtención de la certificación ISO-9002, concedida por AENOR, para la gestión del ramo de automóviles en toda la red de distribución, siendo Seguros Lagun Aro la primera entidad aseguradora a nivel estatal que obtiene este certificado.



“Hay que seguir destacando la positiva evolución de la prestación de empleo con una reducción de coste del 50% sobre 1997 y una constitución del fondo de 2.500 Mptas. para la consecución progresiva del nivel de reservas suficientes para afrontar los ciclos negativos”.

mentación de soluciones para paliar los efectos producidos por las modificaciones del sistema público especialmente en el ámbito de las jubilaciones anticipadas. El establecimiento de la “redistribución de la pensión de Lagun-Aro” como tratamiento de choque a corto y medio plazo y la constitución de un fondo “ahorro-jubilación” como planteamiento de largo plazo van a permitir, aunque con un coste mayor, el mantenimiento de la jubilación anticipada en nuestro sistema.

En cuanto al **convenio de asis-**

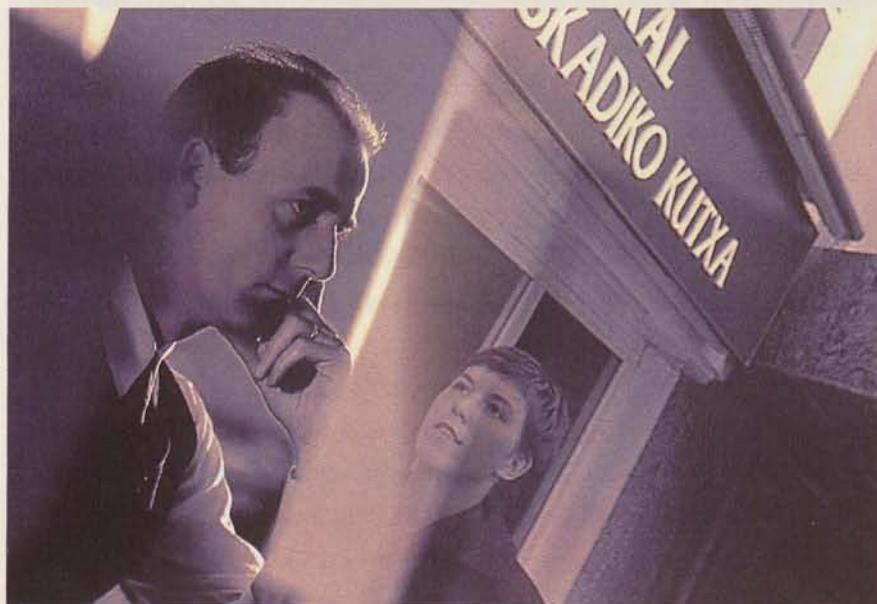
tencia sanitaria, ha sido al final de 1998 cuando hemos conocido los criterios del Ministerio de Sanidad para la instrumentación del mismo. La conclusión básica que puede desprenderse es la continuidad de Lagun-Aro en el sistema de colaboración de asistencia sanitaria, si bien se hace preciso durante 1999 realizar un análisis global de la prestación al objeto de establecer la consistencia a medio y largo plazo entre el coste de la prestación, la financiación del Ministerio de Sanidad y

la cuota a satisfacer por los mutualistas de Lagun-Aro.

La evolución de la **incapacidad temporal** no ha sido positiva en 1998. El coste de la prestación ha crecido en un 17,85% respecto del ejercicio anterior habiendo incidido negativamente todos los factores (índice medio, horas de baja y mayor participación del período compensable al 90%). En 1999 está previsto también un estudio global sobre la prestación que permita en el horizonte del próximo Plan Estratégico reconducir una evolución que está siendo peor que la de las empresas cotizantes al Régimen General de la Seguridad Social.

Hay que seguir destacando la positiva evolución de la **prestación de empleo** con una reducción de coste del 50% sobre 1997 y una constitución del fondo de 2.500 Mptas. para la consecución progresiva del nivel de reservas suficientes para afrontar los ciclos negativos desde una posición que evite que la prestación entre en situaciones de déficit, o que haya que incrementar desmesuradamente la cuota.

Por último señalar que las actividades desarrolladas por el departamento de Salud Laboral han superado ampliamente las previsiones siendo lo más destacable el elevado número de reconocimientos de ingreso, con un incremento de mutualistas de 1.249, doblando con ello el máximo histórico alcanzado en 1997, y modificando radicalmente la tendencia al estancamiento e incluso reducción, que estábamos sopor-tando en los últimos años. **TU**



EL EJERCICIO 1998 DEL GRUPO DISTRIBUCIÓN SE SALDA DE FORMA SATISFACTORIA: HA SUPERADO SUS OBJETIVOS DE ACTIVIDAD Y BENEFICIOS, Y HA PUESTO EN MARCHA NUEVOS NEGOCIOS E INICIATIVAS RELACIONADAS CON LA MEJORA DE OFERTA A LOS CONSUMIDORES.

Balance positivo del Grupo Distribución en 1998

CONSTAN DACOSTA, VICEPRESIDENTE DEL GRUPO DE DISTRIBUCION DE MCC

El balance que podemos hacer del ejercicio 1998 es satisfactorio. En lo cuantitativo hemos superado nuestros objetivos de actividad y de beneficios; y en lo cualitativo han cristalizado algunas iniciativas de nuevos negocios y puesto en marcha otras relacionadas con la mejora de la oferta a los consumidores. En nuestros principales objetivos, crecimiento y rentabilidad, hemos cosechado buenos resultados.

El sector vive un momento especialmente intenso en concentraciones y cambios en la titularidad de las empresas que representará en el plazo inmediato una extraordinaria transformación del sector. La res-



Las ventas del Grupo han crecido en el ejercicio más del 28% sobre el año anterior. Sin duda un incremento excepcional, explicado en buena parte por las nuevas tiendas y las alianzas firmadas para el desarrollo del supermercado.



puesta del Grupo de Distribución a este movimiento está siendo la del crecimiento propio y la de las alianzas indefinidas, además de la compra ocasional de alguna sociedad.

La actividad

Las ventas del Grupo han crecido en el ejercicio más del 28% sobre el año anterior. Sin duda un incremento

excepcional, explicado en buena parte por las nuevas tiendas y las alianzas firmadas para el desarrollo del supermercado. Y desde luego, uno de los más elevados en el sector. Nuestra facturación nos lleva a alcanzar el liderazgo en las ventas de productos alimentarios en el mercado interior, además de poseer la red de supermercados más extensa y nume-

rosa. Con una cuota de mercado del 10% en alimentación, nuestra Central de Compras gestiona ante proveedores un volumen de compras superior al de nuestros rivales.

Sin ser contradictorio con esta valoración, el crecimiento mayor lo obtenemos en aquellas actividades no alimentarias, donde la ampliación y mejora de la oferta ha llevado a una excelente progresión (ocio y deporte, libros/discos, textil, electrodomésticos, etc.).

La inversión y el empleo

La División ha continuado en su esfuerzo inversor, superando en el ejercicio los 35.000 Mptas. de inversiones materiales y financieras. El principal destino han sido nuevas tiendas (5 hipermercados y más de 120 supermercados, entre aperturas y alianzas). Con estos centros se han incorporado a nuestro grupo más de 4.000 personas, la mayoría en puestos de nueva creación.

Con la promoción de nuevas actividades la División ha entrado en la restauración comercial y tiendas de ocio/deporte, buscando con ello acompañar al consumidor en los nuevos destinos del gasto familiar. Y ha puesto en marcha una granja cunícula (de conejos), con actividad desde comienzos de año.

En cuanto al desarrollo de los negocios actuales, se han aplicado algunas innovaciones. La necesidad de transformar la oferta exige una renovación permanente de las tiendas y de lo que en ellas se ofrece y la incorporación de nuevos productos y servicios; la muestra más avan-

RED DE ESTABLECIMIENTOS DEL GRUPO EROSKI

ENSEÑA	Nº establecimientos
EROSKI (Hipermercados)	31
MAXI (Hipermercados)	16
CONSUM (Supermercados)	800
Autoservicios propios y franquiciados	2.023
Oficinas de Viaje	55
Gasolineras	19
TOTAL ESTABLECIMIENTOS	2.944

(*) Al 31-01-99

zada la representaría la venta de informática por videoconferencia, canal que no descartamos utilizarlo para comercializar otros productos y servicios.

Así mismo, algunas cooperativas de la Agrupación Agroalimentaria han extendido su actuación geográfica más allá de los límites históricos, entrando en colaboración con otras empresas regionales o acometiendo directamente mercados hasta ahora no abordados.

Entrada en funcionamiento de Gespa

Gespa es una Sociedad Civil Particular que acoge a los trabajadores de las sociedades participadas por Ceco, S.A. Su vocación es la de ser el instrumento legal y organizativo que facilite la **participación en el capital, en los resultados y en la gestión** de los trabajadores por cuenta ajena del Grupo Eroski. En 1998 se han puesto en marcha los órganos internos -Asamblea de socios, Consejo Rector y Consejos Sociales-. La excelente y masiva acogida de los trabajadores a la propuesta, reforzada con su aportación

económica a capital, ha sido una de los mejores y más ilusionantes resultados del año.

La buena acogida a la iniciativa anima a trasladar desde la sociedad en la que se ha iniciado (Erosmer Ibérica) al resto de las empresas participadas por Ceco, S.A..

Las alianzas para el desarrollo del supermercado

La iniciativa del Grupo Eroski de firmar alianzas indefinidas con otros operadores y con un proyecto de desarrollo conjunto han sido innovadoras y anticipativas en el sector nacional. Con esta decisión Eroski ha dado un gran salto en volumen y en cobertura geográfica con la ense-

ña de supermercado; y sus aliados han reforzado notablemente su posición regional.

El ejercicio 1998 ha recogido una enorme tarea de homogeneización de sistemas de información y de gestión; y los primeros pasos para una convergencia en cultura empresarial. A la fecha los procesos esenciales del negocio -compras, logística, gestión del punto de venta,...- se realizan sobre soportes informativos y concepciones idénticas o compatibles. A lo largo del año se ha iniciado el cambio a la enseña **Consum** de los supermercados aliados, operación que finalizará en el primer trimestre del presente año. Tras esta operación el Grupo Eroski está presente en todas las comunidades autónomas, incluidas las insulares, con idéntica enseña y un modelo comercial básico similar.

La valoración sobre la marcha de la alianza es muy positiva. Tanto por el ritmo al que se acometen los proyectos comprometidos en el documento fundacional, como por las excelentes relaciones de los equipos, pese a proceder de culturas empresariales con notables diferencias. **TU**

“La iniciativa del Grupo Eroski de firmar alianzas indefinidas con otros operadores y con un proyecto de desarrollo conjunto han sido innovadoras y anticipativas en el sector nacional”.

Fagor Automation logró en 1998 unas ventas próximas a los 6.000 millones de pesetas, y una cuota de exportación del 65%. En la actualidad, cuenta con presencia directa en 16 países, y delegaciones en 22. Esta estrategia decidida de orientación exterior le ha hecho merecedora del galardón "Empresa Exportadora del Año en Gipuzkoa".

Fagor Automation, empresa exportadora del año en Gipuzkoa

Rosa Mondragón

Fagor Automation inició en 1973 su actividad dentro del área electrónica del Grupo Fagor. En 1980 alcanzó su autonomía como cooperativa independiente con el nombre de Aurki, adoptando en 1990 su actual denominación: Fagor Automation.

Hoy en día, es la única empresa nacional dedicada al desarrollo y fabricación de productos para la automatización y control de maquinaria, -principalmente en el sector de Máquina-Herramienta-, y es líder de su sector en el Estado español.

Fagor Automation ha asignado históricamente un papel destacado a la actividad de I+D: entre un 10% y un 12%. Esta política investigadora ha sido un pilar básico de su éxito empresarial, que ya en 1983 le permitió realizar un acuerdo en exclusiva con General Electric para la comerciali-



zación mundial del Control Numérico CNC 8000.

Estrategia exportadora

La exportación y la internacionalización han sido consustanciales con su estrategia empresarial y su razón de ser como empresa. En 1981, un año después de iniciarse como empresa cooperativa independiente, abre su primera delegación en el exterior, concretamente en Alemania. En 1988, abre su primera delegación en Asia,

y así sucesivamente hasta sumar los actuales 45 países donde cuenta con actividad comercial; 16 con presencia directa y 22 con delegaciones. Su primer mercado exportador es el americano, que absorbe el 40% de las exportaciones, seguido de Europa con el 38% y Asia con el 21%. Con un mercado interior limitado, Fagor Automation ha entendido siempre que su espacio natural era el mundo. Por eso ha potenciado su cercanía al cliente y a

los más importantes centros de fabricación de Máquina-Herramienta: España, Estados Unidos, Italia, Taiwan, Alemania, Brasil y Corea.

Esta estrategia le ha hecho merecedora del galardón "Empresa Exportadora del Año en Gipuzkoa" otorgado por la Cámara de Comercio.

Creación de empleo

La estrategia internacionalizadora de esta cooperativa, ha sido determinante en la consolidación empresarial y

laboral. De los 216 empleos con que contaba en 1994 ha pasado a los 384 actuales, con un crecimiento del 80% en cinco años. De esta plantilla, el 30% desarrolla su actividad en las delegaciones extranjeras.

Cuatro negocios diferenciados

Fagor Automation desarrolla su actividad en la División de Ingeniería y Bienes de Equipo, concretamente en la Agrupación de Automatización y Control, junto con

Berriola, cooperativa con la que ha mantenido una estrecha vinculación. Esta relación se consolidó cuando Fagor Automation incorporó en diciembre del 98 gran parte de la actividad desarrollada por Berriola. Así,

Fagor Automation completa su catálogo ofertando cuatro líneas de negocio: Sistemas de Control Numérico, Sistemas de Visualización Digital y captación, Motion Control y Centro de Reparaciones. **TU**

Julen Busturia

Gerente de Fagor Automation



¿Qué ha supuesto para Fagor Automation el premio a la Empresa Exportadora del Año en Gipuzkoa?

Supone varias cosas. En primer lugar, el reconocimiento a una labor callada de casi veinte años, en la que muchas personas han aportado sus esfuerzos para crear nuestra actual *Red Comercial*. También supone un empuje para consolidar nuestra propia identidad, no demasiado conocida dentro del conjunto del *Grupo Fagor*; y por último, supone un estímulo más para poder alcanzar los retos que nos hemos propuesto.

¿Con qué proyectos de futuro

cuenta Fagor Automation?

Primeramente debemos hablar de Motion Control. Se trata de ofertar soluciones para la automatización de ejes, y va dirigido a gran variedad de campos de mercado: inyección de plástico, textil, artes gráficas, robótica, manipulación, ascensores, etc. Gracias a la unión con Berriola, que aporta la fabricación de motores y la aplicación de los reguladores, surge esta posibilidad de negocio, que cuenta además con muchas posibilidades de crecimiento. Solemos decir que, si el negocio de sistemas de visualización, en cuanto a volumen es 1, el de sistemas de control es 10, y el de Motion Control es 100.

En consecuencia, ¿qué cambios va a experimentar la empresa, en cuanto a organización interna?

Las nuevas condiciones de mercado, nos van a llevar a reorganizarnos, dando más importancia al papel del negocio. Después de lanzar Motion Control, el objetivo es organizarnos en base a los cuatro negocios de cara al año 2000. Con esta estrategia, deseamos crecer más dentro de cada negocio y que los recursos se aprovechen de una manera mucho más coherente. Aunque hay un campo tecnológico común, las aplicaciones son distintas en cada negocio.

¿Hablamos también de nuevos

sectores a los que Fagor Automation destinará sus productos?

Efectivamente. En cuanto a captación, nuestro objetivo es adentrarnos en otros sectores, como es el de la metrología, donde hay una competencia mucho más fuerte, con un gran contenido tecnológico, pero con mucho más volumen añadido, es decir, con más margen y más rentabilidad.

En cuanto al negocio de Sistemas de Control, ¿qué aportará el nuevo Control 8070?

El control 8070, basado en PC, es un control que nos falta para llegar a la gama alta, donde todavía somos unos desconocidos y donde sabemos que la imagen cuenta mucho, puesto que los competidores son grandes multinacionales conocidas por todos. Tengamos en cuenta que nosotros somos más conocidos en el sector medio/bajo, donde ya hemos demostrado nuestra eficiencia.

¿Alguna novedad en cuanto al negocio del Centro de Reparaciones?

Es un negocio con un claro sentido local. Es decir, el objetivo es contar con un centro de reparaciones de motores in situ, donde se produce la avería. Esperamos instalar un Centro en Barcelona este mismo año, en Portugal para el 2000, y en un futuro en distintos puntos del mundo.



La extracción del mineral en Udala para la obtención del acero, se llevaba a cabo sobre todo a cielo abierto y utilizando únicamente palancas y otras herramientas manuales (Dibujo de Julen Zabaleta).

Espaderos

José M^a Izaga

Koldo Lizarralde

Carmelo Urdangarín

ANTZINAKOAK

LA FABRICACIÓN DE ESPADAS TUVO EN EL PASADO UNA NOTABLE IMPORTANCIA EN NUESTRO PAÍS. NO OBSTANTE, LAS ESPADAS VASCAS FUERON CONSIDERADAS DE EXCELENTE CALIDAD, A LO QUE CONTRIBUYÓ EL USO DE UNA MATERIA PRIMA DE EXTRAORDINARIAS CUALIDADES: EL ACERO DE MONDRAGÓN. LOS ARTESANOS ESPECIALIZADOS EN ESTA ACTIVIDAD SE DENOMINABAN ESPADEROS.

Las espadas actuales, que el diccionario define como armas blancas, largas, rectas, agudas y cortantes, con guarnición y empuñadura, son el resultado de la constante evolución de los primitivos utensilios fabricados, primero con huesos y piedras y más tarde con diversos metales, utilizados para atacar o defenderse. Tradicionalmente se las ha considerado como las más nobles entre las de su género, siendo en muchos lugares y épocas un símbolo de distinción, por lo que sólo las podían ceñir las clases dominantes. Por esta circunstancia en ocasiones, han llegado a ser verdaderas obras de arte.

La fabricación de espadas, junto con otras armas blancas tuvo en el pasado una notable importancia en nuestro país, como lo confirman numerosos documentos. Según Ramiro Larrañaga su producción fue decayendo conforme adquirían importancia, a partir del siglo XVI, las armas de fuego. Sin embargo esta industria perduró hasta el siglo pasado, en el que se seguían realizando excelentes trabajos.

Los artesanos especializados en esta activi-

dad, fueron los espaderos "maestros en el arte de forjar espadas", que en sus fraguas daban forma y templaban las armas, labor que se complementaba por los amoladores que con ruedas de piedra abrasiva las desbastaban y afilaban, y los acicaladores, que de forma parecida, las pulían y brillaban, destacando los de Bilbao, Tolosa, Mondragón y Bergara.

La excelente materia prima de que disponían unido a un método de fabricación avanzado y específico desarrollado por los cerrones y posteriormente perdido, lograron que las espadas vascas fueran consideradas de excelente calidad.

La importancia de la materia prima

Aunque para la fabricación de herrajes, clavos, rejas, etc. era suficiente el hierro de calidad media, para la elaboración de armas blancas y en especial espadas se precisaba un acero de mayor nobleza que permitiera obtener al mismo tiempo un filo duro y resistente a los impactos y una hoja elástica y flexible

que no se quebrara al ser curvada.

Los espaderos vascos contaron con una materia prima excepcional, el acero de Mondragón, que fue considerado como uno de los mejores de Europa entre los siglos XV y XVII. Su obtención fue posible gracias a un mineral de características y composición peculiares que se extraía de las laderas del monte Udalaitz y que se agotó hacia el siglo XVII.

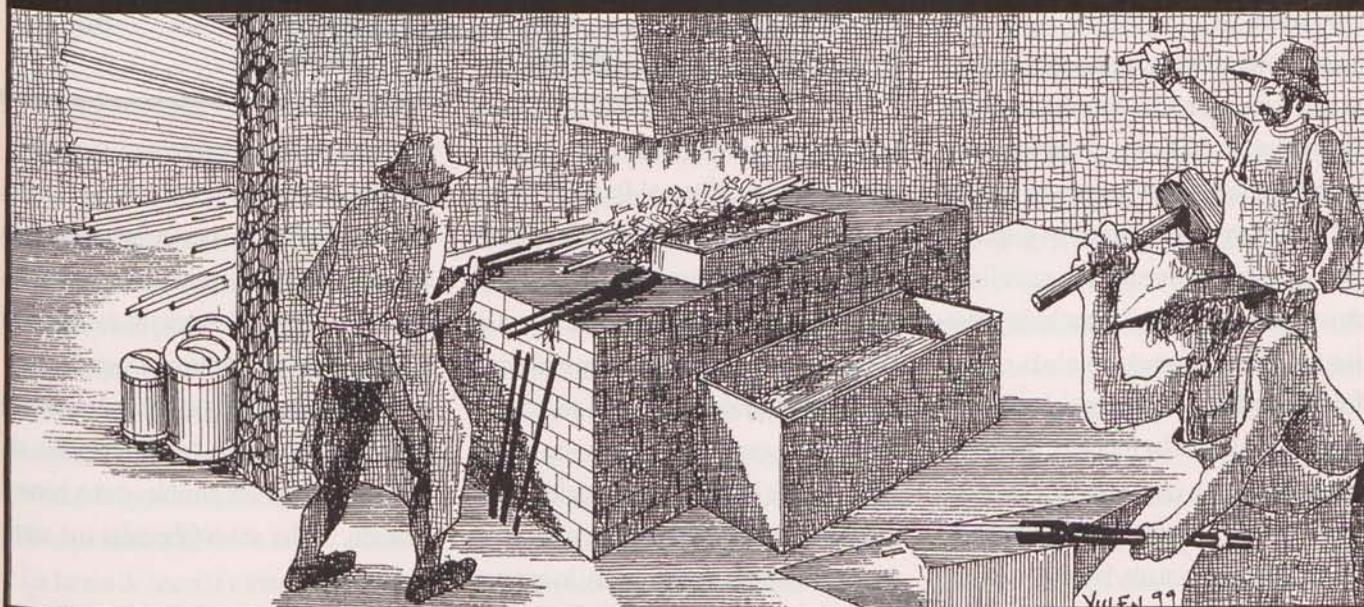
La existencia de esta excelente materia prima, unida en una técnica refinada de soldadura de barras de acero, a "la calda", a martillo sobre yunque, difícil de realizar correctamente y dominada por nuestros maestros espaderos, fueron los elementos que hicieron posible la elaboración de armas blancas que alcanzaron gran renombre en toda Europa hasta el punto que los fabricantes de Solingen en Alemania y Milán en Italia frecuentemente marcaban sus productos, de inferior calidad, con la marca de conocidos maestros espaderos vascos, para hacerlos pasar como productos fabricados por estos últimos.

La dimensión del fraude debía ser importante, pues hasta las Juntas Generales de la

Las fraguas de los espaderos debieron de ser similares a otras muchas existentes en nuestro país para la forja de todo tipo de piezas de hierro.

En primer plano un maestro forja sobre un yunque un trozo de hierro y acero, sujetándolo con unas tenazas y golpeándolo con un martillo para darle la forma deseada.

Junto a la fragua un oficial introduce barras para su calentamiento. Detrás un aprendiz tira de una cadena que a través de una pértiga acciona el fuelle situado detrás del muro y que insufla aire al hogar, alimentado con carbón vegetal. (Dibujo Julen Zabaleta).



Provincia de 1553 tratan el asunto y aprueban la prohibición de su importación por el daño que se causaba a los forjadores guipuzcoanos.

Según Ramiro Larrañaga (1) para la fabricación de armas blancas en Toledo, se empleaba el acero de Mondragón, lo que dio fama y renombre a los fabricantes, pues la villa guipuzcoana era la única que por aquellos tiempos que disponía de materia prima de tan excelentes cualidades y de la misma "procedían los hermosos aceros donde tuvieron origen las inimitables espadas toledanas".

La forja de espadas

De los métodos utilizados en el pasado para la forja de espadas en nuestro País no ha quedado apenas memoria, pues la única referencia documental disponible es la descripción de esta actividad de Gaspar Melchor de Jovellanos, a finales del siglo XVIII en sus *Diarios Intimos*.

Según este relato los espaderos forjaban conjuntamente barras de hierro dulce y acero, para lo que partían de dos llantas de 1,5 x 0,5 pulgadas de sección de cada uno de estos dos materiales, uniendo las cuatro en un haz, de forma tal que las de la misma clase, quedarán en posiciones opuestas, para una vez calentadas en la fragua soldarlas entre sí a golpes de martillo sobre el yunque, hasta conseguir su unión íntima.

Las investigaciones sobre los procesos antiguos de forja de espadas, llevadas a cabo por Genaro Rosado del Centro de Investigación Inasmet, permiten deducir que una vez soldadas las cuatro piezas entre sí, las golpeaban también sobre un yunque con martillos o mazos sobre una de sus aristas hasta conseguir una sección aplastada y ovalada, con una distribución del material tal que el correspondiente a cada una de las llantas de hierro quedara en los lados o caras superior e inferior y el acero en ambos extremos del óvalo, zonas que una vez terminada la espada iban a corresponder al filo de la misma. De esta

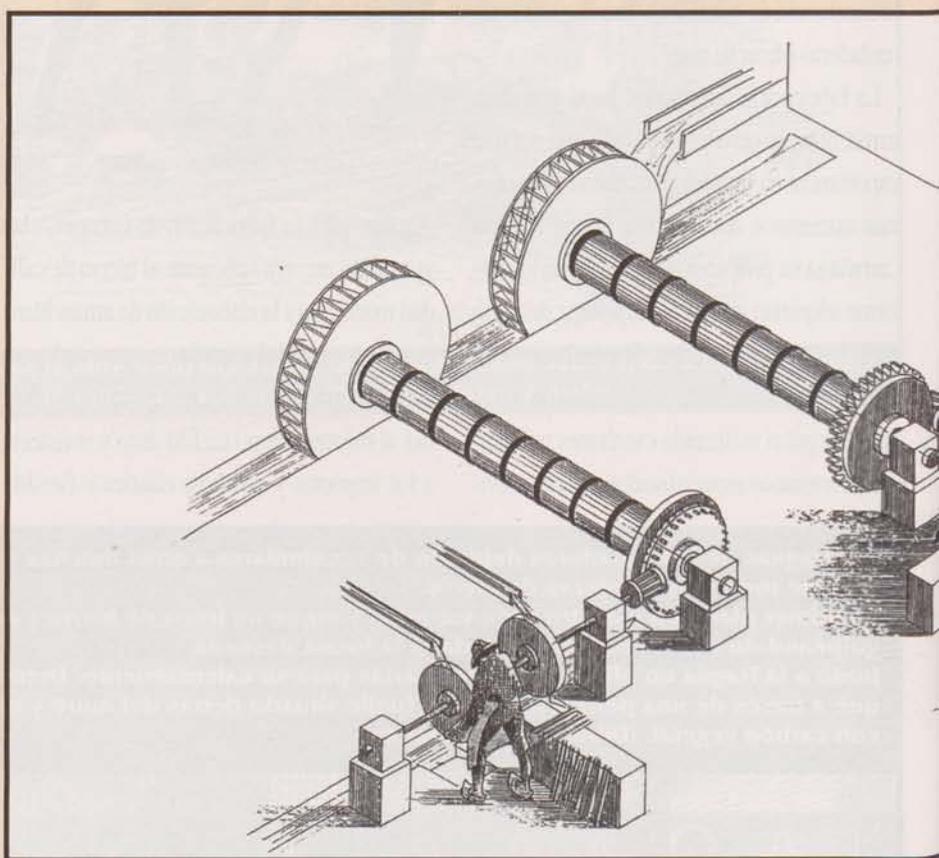
forma conseguían una distribución adecuada del material, hierro tenaz en los lados y núcleo y acero, susceptible de alcanzar una gran dureza tras el temple, en los extremos y filo.

En el caso de querer fabricar espadas de gran calidad, plegaban sobre sí mismo el conjunto así obtenido y de nuevo sobre el yunque y a golpes de martillo, unían entre sí ambas caras, soldándolas "a la calda", de forma que obtenían una sección el doble de gruesa que de nuevo se estiraba y adelgazaba a golpes. Esta operación de plegado sobre sí mismo, nueva unión por soldadura de las dos partes,

plada repetidas veces sin que por ello, los filos sucesivos perdieran su dureza.

Esta era una de las principales características de las armas fabricadas en el país y otros centros espaderos de la Península, utilizando el acero de Mondragón y la causa principal de su prestigio y aceptación.

Por el contrario las armas blancas fabricadas en otras zonas europeas no podían ser reafiladas más de 1 ó 2 veces, al estar construidas con hierro dulce que una vez conformado, era cementado sumergiéndolo durante horas e incluso días en una brasa de carbón vegetal,



seguida de un estirado era repetida 2 o 3 veces, de forma tal que al final del largo y minucioso proceso de forja, el hierro y acero se iban quedando convertidos en finas láminas de ambos materiales superpuestos. Asimismo los extremos de la sección o filo quedaban constituidos por acero y el núcleo de la espada y las caras laterales por una mayor proporción de láminas de hierro dulce.

De esta forma podían conseguir una penetración del temple más profunda, lo que permitía que el arma pudiera ser reafilada y tem-

plada para posteriormente proceder a su temple enfriándolas en agua.

De esta forma solo conseguían una delgada capa de material susceptible de ser templado, con una profundidad no mayor de algo más de medio milímetro de espesor y que desaparecía al segundo o tercer afilado, perdiendo el arma toda capacidad de ser templada de nuevo, lo que sí era posible, como hemos señalado, en las armas fabricadas con acero de Mondragón.

En todo este proceso los espaderos debían

introducir el material en la fragua repetidas veces, a fin de mantenerlo a la temperatura adecuada y la soldadura debía hacerse de forma inmediata con golpes repetidos y precisos y vertiendo sobre la superficie a soldar arena silíceo que al entrar en contacto con el hierro al rojo se fundía y formaba una fina lámina sobre el material que evitaba la formación de cascarilla que impedía, en caso de formarse, la unión de las dos piezas.

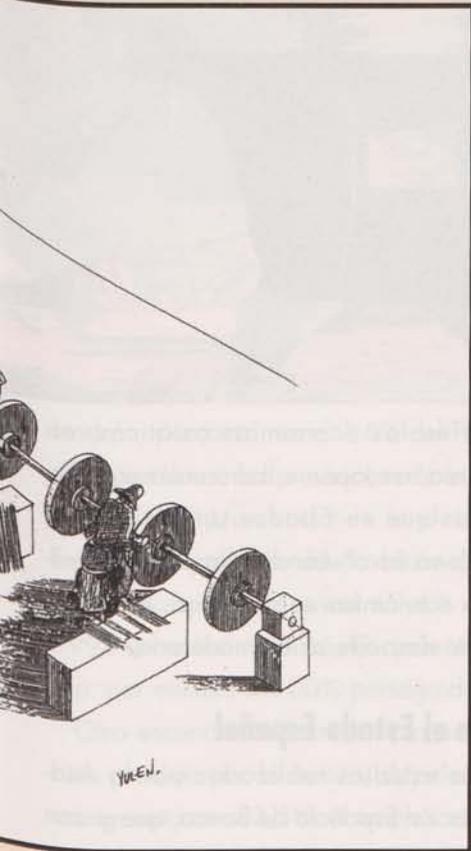
Francisco de Santiago Palomar (2), en su descripción del trabajo de los espaderos toledanos, atribuye especiales cualidades a la

enciadores de nuestros maestros espaderos, con respecto a otros que no dominaban esta técnica, de forma que aún hoy, es difícil determinar el procedimiento utilizado.

Amolado, temple y acicalado

Seguidamente las armas pasaban al amolado en el que, con grandes piedras de arenisca, en forma de disco, que giraban sobre ejes accionados por ruedas hidráulicas, los amoladores eliminaban las irregularidades producidas por

caban las hojas sobre un reguero de lumbre en las 4/5 partes de su longitud. Con el material ya de color cereza las dejaban caer perpendicularmente y de punta sobre un cubo de agua del Tajo ya fría y sobre el yunque la golpeaban con tiento y cuidado con objeto de corregir las curvaturas que podían haberse producido. Posteriormente y para revenirlas una vez calentadas y de "color de hígado", le daban "una mano de sebo de carnero o macho sin derretir y al punto empezaba a arder lo untado dejándolo así hasta el enfriamiento". De esta forma la espada quedaba templada y revenida



Hipótesis del ingenio para amolar y acicalar espadas de la Real Fábrica de Armas de Tolosa, según descripción del inventario del año 1645. El mecanismo inferior es el ingenio de amolar o desbastar. Una gran rueda es movida por el agua que cae desde un canal. El movimiento de giro es transmitido a través de un eje (construido a partir de un tronco de árbol), a una rueda dentada que a su vez mueve otra más pequeña (la linterna). Sobre el eje de ésta se sitúan dos piedras de arenisca con las que el oficial amolador, desbasta y arregla la superficie de las espadas. Dos canales vierten agua sobre las piedras, por lo que el trabajador va calzado con botas. En la parte superior el mecanismo de acicalar (pulir y brillar), muy similar al anterior, pero con menor número de brazos en la linterna, con lo que se consigue una mayor velocidad de giro. Sobre el eje de trabajo cuatro poleas de madera, con las que los oficiales acicaladores (uno de pie y otro sentado), sobre un trozo de tronco de árbol, pulen y brillan las espadas. (Dibujo Julen Zabaleta).

los golpes de martillo, alisaban las superficies de las caras y obtenían el filo de la punta y de los cantos.

Diversos autores han descrito el proceso de temple de las espadas, exaltando la habilidad y conocimientos empíricos en el oficio, de los maestros espaderos.

No hay constancia de cómo efectuaban el temple los espaderos vascos de los siglos XVI y XVII, pero sí del proceso utilizado en Toledo y dada la relación e intercambio de maestros, pues fueron numerosos los vascos que allí trabajaron, y la utilización de la misma materia prima, el acero de Mondragón, se puede suponer que serían similares.

Ramiro Larrañaga (3) menciona una descripción del proceso utilizado en el siglo XVIII en esta ciudad. De acuerdo con este documento para templar las espadas se colo-

de forma que ni se doblaba ni se partía.

A continuación las armas se pulían o acicalaban con objeto de dar brillo a su superficie, utilizando ruedas de madera sobre las que pegaban con cola polvo de esmeril y que giraban alrededor de un eje movido por una rueda accionada por la fuerza del agua.

Sobre la hoja, los maestros de hacer espadas acuñaban su marca y seguidamente y en caso de ser armas de lujo pasaban a los grabadores quienes las decoraban con cincel y buril utilizando la técnica del agua fuerte. Asimismo se les colocaba el mango y guarnición con piezas de latón, cobre e incluso oro.

(1) Ramiro Larrañaga. Espaderos vascos en Toledo. Separata de Cuaderno sección Prehistoria-Arqueología. Eusko Ikaskuntza 1984.

(2) Ramiro Larrañaga. Obra anteriormente citada.

(3) Ramiro Larrañaga. Obra anteriormente citada.

arena silíceo del Tajo que se utilizaba para esta labor y achaca en parte, a las mismas (injustificadamente desde el punto de vista actual), las excelentes cualidades de las armas forjadas en esta ciudad.

Sin embargo la soldadura "a la calda" de láminas de acero y de éstas con hierro sí debía presentar dificultad especial por la mala soldabilidad de los aceros con contenidos de carbono superiores al 0,5%.

La forma de hacerlo correctamente debió ser otro de los secretos o conocimientos dife-

¿QUÉ PUEDE ESPERARSE DE 1999?

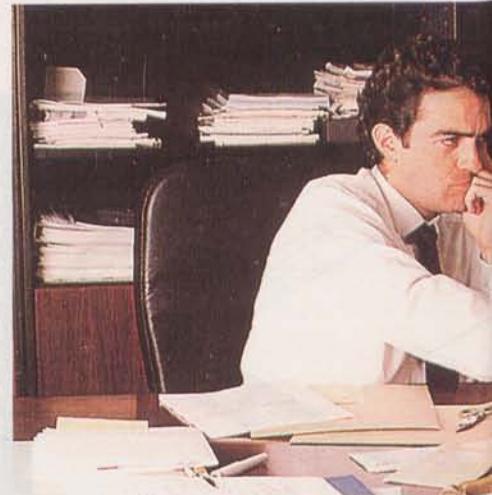
Los economistas utilizan un lenguaje técnico lo suficientemente críptico como para poder enmendar, una vez que hayan transcurrido los acontecimientos, lo que dijeron antes de que estos se produjeran. Pese a todo, algo se puede extraer del poso que dejan sus mensajes por la reiteración de sus predicciones más o menos explícitas, más o menos interpretables. Estas son aquellas que hemos seleccionado.

En el Mundo

Las proyecciones económicas mundiales prevén un aumento global del 2,2% de la producción. Este incremento es el 0,3 p.p. inferior al que preveían el pasado mes de octubre. Del mismo modo el volumen del mercado mundial que se calculaba que iba a crecer el 3,6% se estima ahora, en febrero de 1999, que sólo aumentará un 3,4% reduciéndose en 0,2 p.p. las previsiones que se hacían al concluir 1998. Estados Unidos crecerá en el 1,8%; Japón retrocederá un 0,5%; Alemania crecerá un 2% y Francia lo hará en un 2,6%. En conjunto los países de la "Zona Euro" aumentarán su PIB en un 2,4%, mientras las economías asiáticas industrializadas lo harán sólo en el 0,5% y los países en transición, -incluyendo a Rusia que retrocederá el 8,3%, perderán posiciones en su PIB, evaluando su recesión económica en el 1,9%. (Obsérvese desde ahora la influencia del retroceso de la creación de riqueza que experimentará Rusia)

Desde finales del año pasado tanto los analistas privados como los organismos internacionales han procedido a revisar sucesivamente a la baja las perspectivas de crecimiento de la economía internacional al evaluar con

mayor rigor el impacto y extensión de la crisis originada en el Sudeste Asiático que se inició a mediados de 1997. El Fondo Monetario Internacional en sus previsiones de diciembre pasado- 1998- calculaba un avance del producto (PIB) y del comercio mundial relativamente moderados que son los anteriormente expresados: un 2,2% en la generación de crecimiento de la riqueza y un 3,4% del comercio mundial. La situación seguirá deteriorándose



se en las economías asiáticas, en Rusia, en Japón e Iberoamérica, mientras que en Estados Unidos y en la "Zona Euro" -Eurolandia para la prensa económica- se producirá, en 1999, una desaceleración moderada.

En el Estado Español

Los estudios realizados por la Asociación Española de Banca, que gozan de gran prestigio, avanzan en febrero que cabe prever con bastante seguridad una elevada tasa de crecimiento de la demanda interna que fija en el 3,8%, para el consumo privado y en el 1,2% para el consumo público. El aumento de la producción se situaría en el 3,8% -el mismo (*) que se ha alcanzado en 1998- y, mientras la exportación de bienes y servicios crecerá un 9,8%, las importaciones lo

(*) La mala evolución del sector exterior ha hecho que a primeros de marzo tal crecimiento se esté revisando a la baja: quedaría en el 3,5%.

BEGI

BELARRI

José M^a Ormaetxea

harán en un 12,4%. En cuanto al empleo, que en 1998 creció el 3,5%, lo hará en el 2,8% a lo largo de 1999, de forma que el incremento global anual será de unas 370.000 personas -450.000 en 1998- y la tasa de desempleo quedará en el 17,1%. Las perspectivas del sector público apuntan a que los ingresos del Estado llegarán al 41,4% del PIB, los gastos ascenderán al 43% del PIB, y las necesidades de financiación o endeudamiento se man-



tendrán, por tanto, en el 1,6% del PIB, cumpliendo con las previsiones de estabilidad comprometida en la Unión Europea salvo en la deuda bruta que habiendo quedado en el 67,4% en 1998 se reducirá al 66,4% (aún 6,4 p.p. por encima del 60% perseguido).

Otro escenario más restrictivo, también previsto por la Banca, dejaría el crecimiento en el 3,5%; el empleo sólo crecería el 2,5%, la inflación ascendería al 2%, y el año concluiría con una tasa de paro del 17,4%. Puede afirmarse, por consiguiente, que existe la impresión general de que 1999 será un ejercicio que discurrirá por la senda de un crecimiento sostenido si bien con una moderada inflexión a la baja. La expansión de la renta real disponible, apoyada por la creación de más empleo, sumada a la reducción del IRPF y un bajo coste del crédito garantizan un crecimiento pujante del consu-

mo privado. El elevado grado de utilización de la capacidad productiva, y un crecimiento de los mercados internacionales todavía favorable, mantendrían un buen pulso "aunque en tasas algo inferiores, en la inversión en equipos". La construcción mantendrá una trayectoria ascendente porque inició más tarde su despegue y facilitará la expansión del equipamiento del hogar.

En Euskadi

Como informó la vicepresidente del Gobierno Vasco, el PIB ha crecido, en 1998, en el 5,5% aproximadamente, y "este hecho permite constatar el dinámico comportamiento del mercado de trabajo (...) que avanzó notoriamente en la corrección del grave problema del desempleo". El crecimiento de la riqueza, relativamente muy superior al 2,8% de la UE-15 y al 3,8% de España ha permitido llegar a 780.000 personas ocupadas y, lo que es más notorio, el empleo industrial creció el 10,3% manteniendo la tendencia del crecimiento por cuatro años consecutivos.

A partir de estas constataciones, y teniendo en cuenta que el IV trimestre de 1998 la economía vasca ha aumentado el 4,6% -algo menos que el 5,5% en el conjunto del año- se prevé que en 1999 el PIB de Euskadi avance un 4,2%, el 76% de la tasa lograda el año pasado.

La afirmación final sobre las perspectiva para 1999 resulta muy escla-

recedora: "los datos de cierre del año [1998] son tan positivos que no inducen a pensar que el proceso se vaya a quebrar, pero sí a amortiguar" Las fuerzas coadyuvantes a este matizado optimismo surgen de la "consolidación de la nueva oferta de equipamientos culturales y congresuales (...); (...) la apuesta decidida de grandes empresas productoras por asentarse y expandir su actividad en la comunidad [...y...] la nueva situación de paz y tranquilidad, que abre para la sociedad vasca [al crearse un] mejor escenario de solvencia para las relaciones económicas".

En MCC

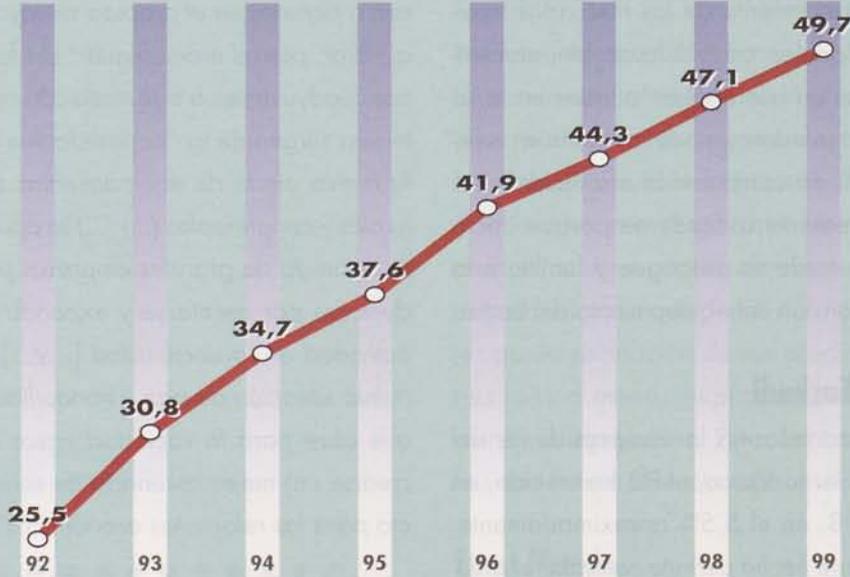
El esfuerzo previsor y sistemático realizado en MCC al finalizar octubre de 1998 fue minucioso y bien indicativo. Se trataba de fijar las "Perspectivas para elaborar el Plan de Gestión de 1999" que cada una de las entidades del grupo debería proyectar al terminar el pasado año.

Como resultado del contexto mundial y estatal se fijaban después las "perspectivas para MCC" abordando particularmente las circunstancias propias de cada división industrial, en el grupo de distribución y en el financiero para aterrizar en el "posicionamiento global recomendado a MCC para 1999".

Como viene siendo tradicional, el marco definitorio de las estrategias, los costes básicos -de personal, de financiación- y de las líneas de actuación

"El grupo industrial pretende crecer moderadamente en su cifra de ventas en 1999. Lo hará con más pujanza en las ventas internacionales que alcanzarán casi justamente el 50% de las ventas totales".

Ventas internacionales sobre ventas totales



Incremento medio anual 1992-1998: 3.6 pp

desde MCC como centro corporativo, quedaron de esta forma eficazmente asentadas como pautas orientadoras de las respectivas acciones y objetivos a emprender por cada unidad de negocio.

Para que la descripción sea breve y comprensible me he de limitar a describir sumariamente las perspectivas del grupo industrial que es al que le surgen menos variaciones y es más continuista en su homogeneidad, aunque en 1999 incorpora a empresas que se han integrado en MCC, lo que dificulta, sin ser prolijo, las comparaciones que se hubiesen podido hacer de no variar las entidades adscritas a MCC en 1998.

Hechas estas observaciones, el grupo industrial pretende crecer moderadamente en su cifra de ventas. Lo hará con más pujanza en las ventas internacionales que alcanzarán los 215.620 millones casi justamente el 50% de las ventas totales. (Al respecto véase el cuadro adjunto en el que se describe la trayectoria desde 1992 a 1998, en el que la cuota de ventas internacional respecto a las ventas totales ha crecido a un ritmo de 3,6 p.p. por cada año, iniciándose en el 25,5% en 1992 [fue el

30% en 1985] para llegar al 47,1% en 1998). Este espectacular avance de las ventas exteriores, realizado por las empresas del grupo industrial en los 7 últimos años, se ha logrado al crecer las ventas en el Estado en el 5,3% de media anual mientras las ventas en el exterior han avanzado a un ritmo medio del 23,4%, al pasar de 52.073 millones en 1992 a 183.610 millones en 1998. Se puede afirmar, a través de estos datos que, pese a las reservas que afloran en las perspectivas de crecimiento, el grupo industrial avanza un proyecto positivo que atenúa las espectaculares tasas logradas en 1998 que han llegado al 16,5%, pero que mantiene una apuesta positiva alentada por la voluntad inequívoca de robustecer sus expectativas futuras.

En el mismo sentido, y en coherencia con estas hipótesis, se producirá un aumento del empleo, de los resultados y de la inversión.

El análisis pormenorizado de cada cooperativa es, en general, también positivo. En España, inducida la industria por las preocupaciones que surgen en Japón, Sureste Asiático, y Suraméri-

ca -particularmente Brasil y por efecto dominó el resto del "Cono Sur"- mejorarán el empleo el 53% de las empresas la inversión el 78%, la rentabilidad el 80% y la facturación o cifra de negocios el 85%. En MCC, 1999, con las mismas cautelas mejorarán en conjunto todos los objetivos esenciales, incluidas las ventas en el exterior, pero algunas entidades, las menos, experimentarán algún retroceso en parte de sus variables básicas.

Opiniones sobre la evolución y previsiones

Ya hace 50 años decía el ilustre economista Johan Akerman que "existe una idea fundamental que caracteriza la economía política desde hace dos siglos: la de la interdependencia de los fenómenos económicos". Más vulgarmente, y como expresión sublimada se ha llegado a decir que el aleteo de una mariposa en la tundra de Siberia algo tiene que ver, mucho o poco, con lo que le pueda ocurrir a cualquier mortal.

Guiados por estas afirmaciones hemos realizado una breve encuesta entre 4 de las principales divisiones que caracterizan a la Corporación:

"La **División del Hogar** -especialmente electrodomésticos- afronta 1999 con cierto optimismo sobre todo en el mercado interior en el que la demanda nacional crecerá el 5% y la construcción el 8,5% facilitando la colocación de aparatos para el hogar. Rusia va a ejercer, por su retroceso en la producción de riqueza, un efecto contractivo en la demanda de electrodomésticos, sobre todo a los productores italianos y alemanes, los mejor situados en ese mercado, y buscarán otras áreas de colocación que dificultarán la exportación. Se producirá una lucha de precios y su inevitable reducción por el exceso de la oferta.

La exposición que Fagor Electrodomésticos ha realizado en la Feria de Domótica en Colonia ha sido espectacular y su prestigio alimentará la esperanza de alcanzar las previsiones que la cooperativa ha formulado para 1999."

"La **División de Automoción** aspira a que la demanda de 1999 mantenga el ritmo de 1998. El último cuatrimestre del pasado año se ha producido un crecimiento del 6% de ventas en Europa, lo que ha hecho creer que se iba a mantener un ritmo de aumento en 1999. Pero lo que en realidad ha ocurrido es que se venía acumulando una demanda insatisfecha que quedará neutralizada en este año 1999. En Europa la demanda se mantendrá, aunque ha crecido en enero y febrero; en Estados Unidos es posible que la demanda se reduzca". Otro informante señala que "1999 va a ser un año difícil y aunque crezcamos lo vamos a hacer a menor tasa que en 1998. Y no debemos olvidar, pese al éxito aparente de los resultados del año pasado, que el sector de componentes para el automóvil requiere un esfuerzo inversor de grandes magnitudes que sólo pueden cubrirse si se obtiene, al menos, un 15 ó 16% de 'cash-flow'. Por consiguiente en unos mercados interconectados, complejos, donde lo que se funde en Euskadi se mecaniza en Francia y se monta en Estados Unidos la recesión del Sureste Asiático, de Japón y de Suramérica terminará por afectar-nos y por exigirnos un redoblado esfuerzo".

"La **División de máquinas-herramienta** observa la reducción de la cartera de pedidos procedentes de Mercosur, Sudeste Asiático (Malasia, Singapur, Vietnam) lo que recrudescerá las posiciones de oferta y habrá que pelear con mayor denuedo en cada

operación. En Europa, siendo el euro la única moneda, las posiciones son más claras pero sólo es el 37% de las ventas internacionales las que se colocan en esta área. El 25% se coloca en los Países del Este y Suramérica, el 33% en la Europa 'no euro' y el 5% en Estados Unidos y Canadá. De modo que seguramente, aunque aspiramos a un fuerte crecimiento impulsado sobre



todo por el mercado exterior, las posiciones en la oferta serán más débiles lo que puede repercutir algo en la cuenta de resultados".

"La **División de Componentes** (excluidas las de Automoción) ha realizado una apuesta optimista para 1999. Pero los componentes dirigidos a la 'línea blanca' van a sufrir los efectos del retroceso en la producción de riqueza en Rusia. Si en Europa la demanda anual de lavadoras se acercó en 1998 a 19,5 millones es posible que se reduzca en unos dos millones siendo 1,5 millones los que afectarán al menor mercado ruso. El efecto negativo de este descenso de la demanda puede ser compensado, en parte, por el mejor comportamiento del mercado español, pero hay que tener presente que los fabricantes italianos y alemanes buscarán mercados alternativos y uno de ellos será también España.

Los componentes electrónicos dentro de esta división van a verse sometidos a la incidencia de la recesión en Japón que difunde su efecto hacia Malasia, Indonesia, Tailandia y Filipinas, y

ahora, también a Taiwan.

Europa irá mejor, y en especial el Estado Español impulsado el mercado por la influencia de la digitalización de la televisión con un gran mercado que irá creciendo con cierta espectacularidad".

En resumen, en 1999 para lograr un avance menos acelerado que en 1998 va a ser necesario llevar a cabo una férrea gestión. La colocación en los mercados mundiales del 50% de los productos elaborados por el grupo industrial interactúa, de forma que los efectos negativos y los positivos que se producen en cualquier hemisferio obligan a MCC a movilizar todas sus ventajas competitivas. En 1999 se vaticina cierto deterioro del déficit comercial del Estado, retroceso en el que puede incurrir, quizás inevitablemente, MCC.

CONSONNI YA ESTA EN MCC

Saludamos con satisfacción que, entre diciembre del pasado año y enero de 1999, se haya culminado la incorporación a MCC de una cooperativa, que hasta ahora era Sociedad Anónima, para formar parte del conjunto industrial de la Corporación. Lo ha hecho adscribiéndose a la División de Componentes, a Lagun-Aro, y eventualmente lo hará a Caja Laboral y al Fondo de Educación y Promoción Intercooperativa (F.E.P.I.).

Nació como Termoelectricidad Consonni, probablemente antes de que existiera la primera cooperativa. Mucho después de la grave crisis de los '70 se puso en contacto con MCC, desde 1992. Con las ayudas de la Administración Pública, comenzó a realizar un gran esfuerzo para poder remontar las difíciles posiciones financieras, comerciales, y sociales por las que atravesaba. Y de este cambio de actitud, al dise-

ñar otro modelo de empresa, nació Termoeléctrica Vizcaína S.L.. Esta nueva visión de sus proyecciones hacia el futuro, que se inició hace unos 6 años, momentos en el que su situación patrimonial era particularmente crítica, vino a ser apoyada por los propios trabajadores, los Sindicatos, la Seguridad Social, y los proveedores. Sobre este esfuerzo mantenido con tesón, en 1997 Consonni -que sigue siendo su marca- maduró un nuevo planteamiento estratégico en el que coadyuva y suma sus propias expectativas Eika de Markina que pertenece a la Agrupación de Componentes de MCC.

En los planteamientos de esta Agrupación, la incorporación de Consonni se entiende que beneficia al negocio de resistencias tubulares; se elimina al mismo tiempo el riesgo de una potencial amenaza de un grupo competidor y se posibilita mejor el acceso al mercado, al poderlo abordar conjuntamente -Eika + Consonni- en lugar de ir cada empresa por su lado.

La demanda de Consonni y Eika se reparte en tres segmentos que confluyen en el equipamiento del hogar pero cuya tecnología tiene alguna especificidad: 1) la "línea blanca" con hornos-cocción, lavadoras-lavavajillas, secadoras y frigoríficos. 2) productos que van dirigidos a la climatización, acumuladores de calor eléctricos y convectoros y 3) al segmento de pequeño electrodoméstico que absorbe el 23% de la demanda total de resistencias tubulares.

La demanda global de estos componentes, en la "zona euro" y el resto de centroeuropa, se eleva a unos 25.000 millones de pesetas anuales y de este mercado Consonni cubre una cuota que se acerca al 9% aunque en el mercado interior su participación llega al 20%.

Pese a la bondad aparente de estos

ratios la dimensión es insuficiente y se trata de agrupar y evolucionar proyectivamente Eika + Consonni de forma que, entre ambas cooperativas, accedan a una cuota del 25% en los segmentos de **cocción, lavavajillas, secadoras, termos y acumuladores de agua**, centrándose Eika en cocción y Consonni en la oferta hacia el resto de los aparatos.

Las ventas de Consonni de 1999 alcanzarán los 2.200 millones de pesetas, los puestos de trabajo creados llegarán casi a 150 y exportará el 70% de la cifra de negocios. La investigación y el desarrollo conjuntos de ambas cooperativas constituirá una de las bases de sus estrategias y de sus oportunidades.

Para terminar, Consonni tiene sus instalaciones en Mungia, en un pabellón que a comienzos de los '80 se construyó para la cooperativa Munko que hubo que cerrar ocho años más tarde.

LA COMPETITIVIDAD DEL ESTADO

El **libro marrón** titulado **Cómo consolidar la recuperación económica** ha tenido varios autores de gran prestigio. Uno de ellos es el infatigable Rafael Termes devoto de Adam Smith que tiene la virtud de discrepar de lo que se hace pero también de arriesgarse a dar soluciones alternativas.

En el capítulo que él desarrolla expone su teoría, que poco dista de la que ya ha expuesto otras veces, sobre *la competitividad como condicionante de nuestra integración en la Unión Económica Europea*.

Parte de lo que es de sobra conocido sobre la decisión ya tomada, a partir del 1º de Enero de 1999, que impedirá modificar el tipo de cambio de la peseta con el resto de las monedas de los estados que componen el espacio euro-

peo. Alerta sobre la inflación española que es aun 0,6 p.p. superior a la media europea, pese a que la obtenida en 1998 se redujo al 1,4%, y destaca la inevitable necesidad de que la producción nacional crezca a mayor ritmo que la media europea. Tal condición es necesaria si se desea que la convergencia real, es decir, la igualación de la *renta per capita* española, que se



halla en el 75% de la europea, alcance algún día el nivel -el 100%- de la renta de que disfrutaban los ciudadanos europeos. Y todo este repertorio de objetivos habrá que alcanzarlos sin lesionar el necesario equilibrio presupuestario.

A partir del escenario cuya perspectiva deja descrita con esos trazos, reclama, sin ambages, la perentoria necesidad de reducir el Gasto Público porque calcula que en 1999 tampoco se va a reducir su reiterado crecimiento.

El producto interior bruto español aumentará, según las previsiones para 1999, el 5,4% y se situará en 87,28 billones de ptas. De estos, el gasto público llegará casi a los 32 billones de ptas. y el gasto social -desempleo, pensiones, sanidad y educación, sobre todo- absorberán el 56,3%. Y es aquí, este gasto, lo que parece exagerado porque prejuzga que "con esta clase de Presupuestos no solo es imposible que alcancemos la convergencia real, medida por el producto interior bruto 'per capita', sino que es muy difícil que

mejore el actual nivel de convergencia real": (el 75% antes referido)

Parte de la premisa de que la convergencia real -igualar la renta de los españoles a la de los europeos- sólo se logrará si "el Estado, reduciendo el gasto social, hace un hueco para sus actuaciones inversoras en infraestructuras e investigación y desarrollo".

Y aporta para ello sus propias solu-



ciones. **Las pensiones**, que se presupuestan en 8,8 billones para 1999 -el 10,1% de la de producción de riqueza del Estado- las convertiría en privadas y las organizaría financieramente por el sistema de capitalización (el que emplea LAGUN-ARO desde sus orígenes). Propone "pasar de un sistema en el que cada uno se construya la pensión que desee para el futuro con su propio ahorro de hoy, de acuerdo con su propia función de utilidad. En este modelo, el Estado, después de suprimir las llamadas 'cotizaciones sociales' que son un impuesto al trabajo, tiene dos funciones a realizar: la función reguladora y la fun-

ción subsidiaria ... el Estado debe obligar a todo el mundo a asegurarse una pensión mínima ... y de acuerdo con la función subsidiaria el Estado debe garantizar la pensión mínima de aquellos que por falta de ingresos, no han sido capaces de capitalizarla como pensión 'asistencia', ha de financiarse con cargo a los Presupuestos Generales".

En cuanto a la **Educación**, que con 1 billón de ptas. de presupuesto previsto para 1999 ocupa el 3.1 % del gasto propone "la privatización de todos los centros de educación primaria, secundaria, profesional y universitaria y ... desvincula los centros estatales de los Presupuestos del Estado dotándoles de autonomía de gestión ... de modo que ... con las tasas y matrículas necesarias ... compitan en eficacia, calidad y precio a fin de que los padres o los propios alumnos puedan elegir el Centro que les conviniera ... pero para que no se pierda ninguna inteligencia por falta de medios económicos ... el sistema privado ... no se opone a que el Estado ... facilite fondos escolares a quienes lo necesiten de acuerdo con su nivel de renta, para que cada uno aplique el fondo ... a la escuela, instituto o universidad libremente elegida".

Y ya entra en la **Sanidad** "donde para mejorar una eficiencia que hoy está a niveles ínfimos (en opinión del Sr. Termes) es indispensable aumentar la competencia entre todos los prestado-

res de servicios para la salud. Los hospitales públicos ... pueden ser vendidos o, en su caso, cedidos por el Estado a grupos privados quienes, previo pago de un canon al Estado por dicha cesión, facturarían a las Compañías Aseguradoras, o Mutuas, los gastos incurridos por sus afiliados. Estas compañías captarían sus clientes entre los que pudieran desengancharse de la Seguridad Social dejando de cotizar la parte correspondiente a Sanidad ... para proteger a los que no dispongan de suficientes medios para afiliarse a una mutua ... el Estado, en su papel subsidiario, ... proporcionaría de acuerdo con los respectivos niveles de renta, fondos sanitarios para ser gastados en el centro médico que cada uno eligiera".

Del mismo modo trata la cobertura del **Desempleo** que la reduciría de forma drástica.

Lo que no aclara el Sr. Termes es por qué cree él que este sistema haría más competitivo el Estado que es de lo que se trata, porque cuanto propone es trasladar las prestaciones desde la función pública a la gestión privada. Pero de tal cambio de titularidad ¿se va a producir una mayor competitividad y un menor gasto aumentando de este modo la renta nacional y la convergencia real, en términos de renta disponible de cada ciudadano? Es a lo que no se responde.

Y sin embargo nuestra organización, a través de LAGUN-ARO, sí aplica, en las pensiones en gran parte, y plenamente en la Sanidad cuanto propone. Pero de tener una organización propia que financia las pensiones por el sistema de capitalización y una Sanidad que elige a quien le provea mejor de sus servicios, no se deriva menor gasto ni se infiere, necesariamente, un aumento de la competitividad con la consiguiente mejora de la renta de cada ciudadano.

TU

"Las pensiones, que se presupuestan en 8,8 billones para 1999 -el 10,1% de la de producción de riqueza del Estado- las convertiría en privadas y las organizaría financieramente por el sistema de capitalización".

¿Es posible la tercera vía?

De la mano de los laboristas ingleses vuelve a surgir el tema de la posibilidad, o necesidad según se mire, de la Tercera Vía. Su planteamiento por parte de Blair ha supuesto un éxito electoral indudable, lo que ha disparado el entusiasmo en muchos militantes de la izquierda europea necesitados de un balón de oxígeno ideológico desde el desmoronamiento del sistema comunista en la URSS.

Por alusiones creo que los cooperativistas debemos intervenir en el debate (reiteradamente hemos tenido el dudoso honor de tener que responder a este título de 3ª Vía) aunque sea con la humildad que nos caracteriza.

El cooperativismo nunca ha pretendido aportar propuestas para la acción política, ni tampoco sobre las relaciones de los poderes públicos con los ciudadanos; lo que no obsta para mantener criterios políticos muy definidos y claros.

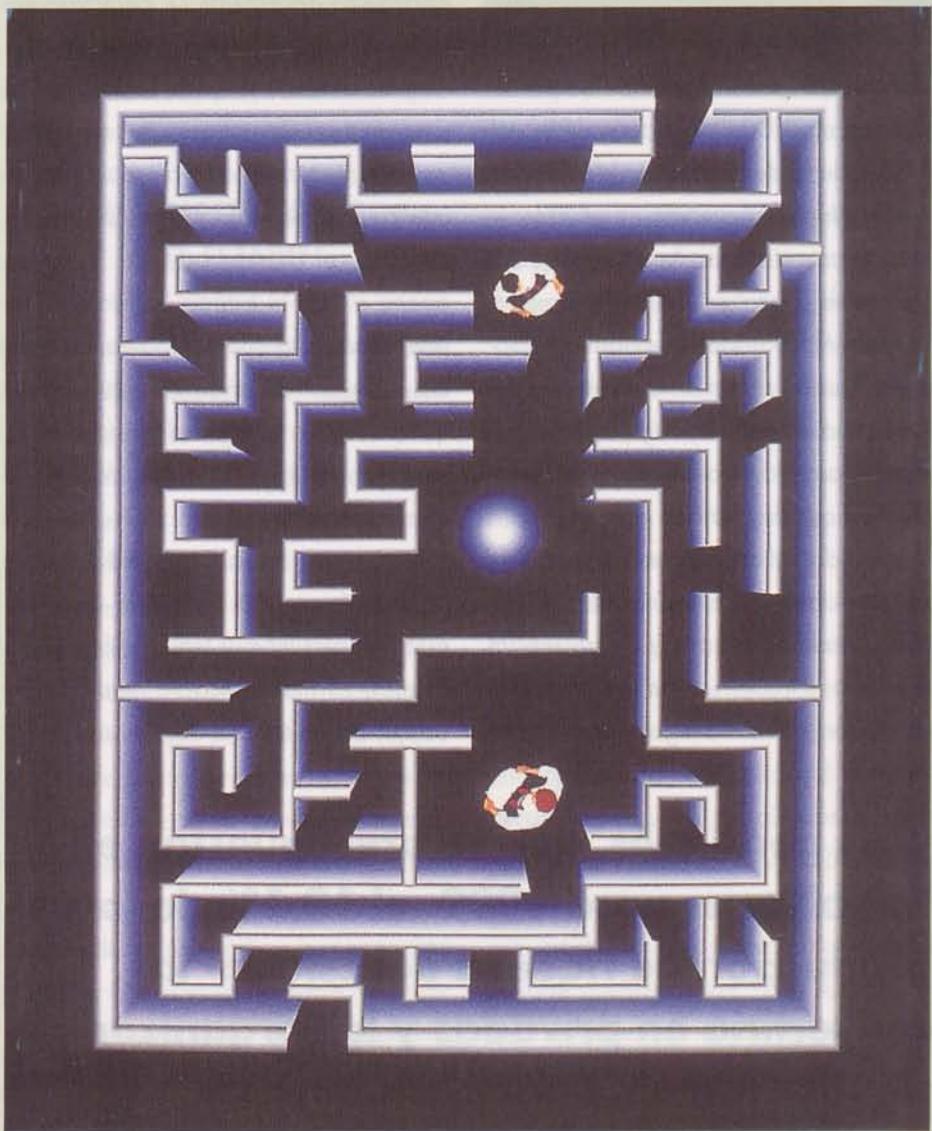
Lo que nos ha hecho acreedores a figurar en la nómina de 3ª V. es el hecho, por otra parte esencial para el mundo moderno, de sostener tres percepciones de la sociedad que hemos incorporado a nuestro acervo cultural. Son estas :

- Aceptación de las reglas del mercado
- Aceptación de la pluralidad cultural e ideológica

■ La voluntad de conjugar ideales y práctica o principios y gestión cotidiana.

Nos persigue, de todas formas una curiosa maldición, que tiene que ver con mantener posturas en principio paradójicas : cuando "ganamos", "perdemos" y

cuando "perdemos", "ganamos". Perdemos cuando ganamos económicamente y nos vemos arrastrados a dejar de lado el rigor de ciertas reglas sociales restrictivas desde un punto de vista estrictamente economicista, y ganamos cuando la



economía va mal y las adhesiones son más sinceras a nuestros postulados. Es decir estamos obligados además de vencer, a convencer.

El "premier" británico sugiere un socialismo de valores según el cual pervivirían la libertad, igualdad y solidaridad pero con una concepción renovada de acuerdo a las circunstancias de la sociedad actual. Por ejemplo aceptando la globalización -no solo en su vertiente financiera- lo que conlleva una redefinición del papel protector del Estado, como ha sido habitual en la izquierda. Ello comporta respetar y propiciar procesos de autoorganización social y empresarial sin atribuirse funciones directivas sino cooperadoras.

Según esto se dejaría una mayor capacidad -delegación- a la sociedad para relacionarse con personas o entidades de otros pueblos siguiendo los pasos ya iniciados por las ONGs, que perfilan con su acciones un nuevo concepto de mundialización en el que pocos estudiosos han reparado pero que es revolucionario.

Todo ello sin promesas de grandes logros ideológicos ni pretensiones maximalistas en el orden económico o social sino con un talante posibilista y comprometido con la realidad.

EL PRINCIPIO DE DELEGACIÓN

Hoy la necesaria eficacia para lograr ser competentes en el mundo requiere la "horizontalización" de los procesos de toma de decisiones, de negociación y coordinación de una amplísima y plural gama de actores sociales sin que nadie en particular se arrogue el papel de

"director de orquesta" único. Esta difuminación de la tarea directiva no significa que no haya necesidad de ella sino que se reorganiza a la par que se van superponiendo nuevos modelos de relaciones y nuevas instituciones. En este momento el éxito estriba en la capacidad de combinar el poder convencional con el poder de cooperar, tanto hacia dentro como hacia fuera de las instituciones.

La estructura emergente es la denominada de red, cada vez mas densa y compleja en dependencias y relaciones infinitas. Solo compartiendo el poder o si se prefiere solo a través de la interdependencia mundial -no solo económico financiera- se puede multiplicar la eficacia de las acciones de progreso.

Nuestra experiencia ha dado sobradas muestras de saber aplicar el procedimiento de delegación de poder, de expandir el papel participativo a las esferas llamadas "base social", a una mayor transparencia de la gestión institucional y a combatir la corrupción con la práctica del control social.

Creo que podemos presentar un modelo de organización democrática de mayor calidad que ninguna otra de las puestas en práctica hasta ahora.

Hemos estado tanto tiempo desgarrados por dogmatismos ideológicos, por posturas de permanente confrontación social y política, por increíbles lacras de insolidaridad que se me antoja difícil sustraerse a la fuerza de gravedad de la historia y de mentalidades obcecadas en mantener sus visiones mesiánicas que va a costar convencer de la bondad de esta llamada 3ª Vía.

TU

"NUESTRA EXPERIENCIA HA DADO SOBRADAS MUESTRAS DE SABER APLICAR EL PROCEDIMIENTO DE DELEGACIÓN DE PODER, DE EXPANDIR EL PAPEL PARTICIPATIVO A LAS ESFERAS LLAMADAS 'BASE SOCIAL', A UNA MAYOR TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y A COMBATIR LA CORRUPCIÓN CON LA PRÁCTICA DEL CONTROL SOCIAL."

Mujer, envejecimiento y soledad

Atendiendo a una petición del Area de la Mujer del Ayuntamiento de Arrasate y con motivo de la celebración del 8 de marzo impartimos una charla en la cual bajo el título de "Mujer, envejecimiento y sociedad" pretendíamos analizar algunas características de la sociedad actual, como sociedad desarrollada y en profunda transformación, y reflexionar al mismo tiempo sobre el papel que juega la mujer en esta sociedad y las demandas que se plantean para el futuro inmediato.

Ofrecemos un resumen de dicha Charla, exponiendo los aspectos más significativos, confiando en que ello dé pie a una reflexión posterior sobre la necesidad de avanzar en un reparto más equitativo tanto de las responsabilidades domésticas, algo que ya se está asumiendo, como de las familias, algo que todavía está en manos casi de forma exclusiva de la población femenina.

SOCIEDAD ENVEJECIDA, SOCIEDAD EN CAMBIO

Es un hecho ampliamente divulgado que vivimos en una sociedad desarro-



llada "donde existe más vida acumulada y ésta alcanza mayores niveles de calidad". Tomando las cifras como referencia, a principios de siglo la esperanza de vida en España era de 35 años, de 50 años en 1935 y para el final de siglo se habrá alcanzado una media aproximada de 85 años. Sociedad desarrollada significa por lo tanto sociedad envejecida y también sociedad en cambio puesto que en el último tercio de siglo se están produciendo importantes transformaciones en la forma de vida.

Refiriéndose tan sólo a algunos de ellos conviene destacar que la socie-

dad es cada vez más urbana: van desapareciendo progresivamente los pequeños núcleos de población y se concentra la vida en las ciudades de tamaño medio, lo cual supone ventajas a la hora de acceder a determinados servicios pero también comporta mayores niveles de soledad y una posible disminución del apoyo social y familiar. En la actualidad existe 1.100.000 de hogares "unipersonales" en España y de ellos el 64% corresponden a personas mayores de 65 años. Es también una sociedad en la que las nuevas tecnologías van ganando terreno a la cultura tradicional, con el consi-

guiente riesgo de "marginación" o "exclusión" de quienes no se adapten a ello y en la que la familia, red de apoyo que tradicionalmente ha cubierto las necesidades de carácter social y económico de sus miembros, está también cambiando: aumenta el número de familias monoparentales, la distancia geográfica entre los familiares, distanciamiento también afectivo, etc. Todo lo cual limita seriamente su capacidad de dar respuesta a las demandas que la sociedad actual y futura plantea.

MUJER Y SOCIEDAD ENVEJECIDA

Analizando la trayectoria vital de la mujer en esta sociedad que envejece diferenciamos tres situaciones:

Mujer anciana, receptora de servicios. Mujeres mayores superiores de número y en esperanza de vida. De los 6.000 "centenarios" que hay en el estado 5.200 son mujeres, que viven frecuentemente solas, en peores condiciones económicas y reciben menor ayuda puesto que solicitan más tarde apoyo social e institucional porque mantienen durante mayor tiempo su autonomía e independencia en el entorno domiciliario.

Mujer joven, mujer adulta, proveedora de servicios. Hasta ahora la atención profesional a ancianos ha estado en manos de la población femenina debido fundamentalmente a cierta cultura, educación, vocación o imagen social que tradicionalmente ha atribuido a las mujeres valores que favorecen el desempeño de las tareas de cuidado. Y relacionado también, no pode-

mos olvidarlo, con la dificultad o imposibilidad de acceder, en algunos casos, a programas formativos y ocupaciones en otros ámbitos laborales.

Mujer siempre cuidadora. Con independencia de la edad, formación, situación personal o familiar, las mujeres, las hijas, las nietas, nueras, sobrinas, vecinas, primas cercanas y lejanas son responsables en esta sociedad, de la atención de las personas mayores. Tarea no reconocida, no recompensada, más que por la satisfacción personal, e "impuesta" en muchas ocasiones, que limita su tiempo, su salud y condiciona su vida cotidiana. El perfil del cuidador informal hoy en día es el siguiente: mujer (en el 83% de los casos), de edad entre 45 y 69 años, casada (77%), y que en su mayoría (62%) no recibe ayuda de nadie para realizar este trabajo. Y un dato más que es especialmente significativo: estas mujeres que hoy dedican gran parte de su tiempo y energía en cuidar a sus familiares mayores, no confían en recibir la misma ayuda por parte de sus hijos.

En este análisis breve pero con datos bastante relevantes que reflejan una situación real en la mayoría de las familias y en nuestro entorno social, exige en primer lugar reconocerla y en segundo lugar reflexionar sobre ello intentando dar respuesta por lo menos a dos cuestiones fundamentales:

■ ¿Es correcto asociar el menor apoyo familiar que reciben en la actualidad los mayores a la incorporación de la mujer al mercado laboral o, por el contrario, a la no incorporación de

"ES NECESARIO AVANZAR EN UN REPARTO MÁS EQUITATIVO TANTO DE LAS RESPONSABILIDADES DOMÉSTICAS, COMO DE LAS FAMILIARES, ALGO QUE TODAVÍA ESTÁ EN MANOS DE LA POBLACIÓN FEMENINA"

los hombres al cuidado de familiares?

■ La política actual por parte de las entidades públicas de potenciar el apoyo familiar a las personas mayores dependientes, ¿implica "institucionalizar" el papel de la mujer en las tareas de cuidado? Si es así, ¿no será necesario ofrecerle ayuda?

Por último también es necesario un cambio de actitud que permita, tal y como indicábamos al principio, una mayor implicación de todos en el cuidado de personas mayores y en la educación de las generaciones posteriores y además dado que todos aspiramos a disfrutar de una larga vida, pensar cara al futuro, cuáles serán nuestras necesidades y cómo podremos darles respuesta.

TU

Ideología cooperativa y nuevas generaciones

JESUS LARRAÑAGA

La débil recreación del modelo cooperativo a nivel mundial, a pesar de su consistente ideario social, en relación con la imparable marcha de las sociedades de capital, denotan una diferenciada capacidad atractiva de una y otra filosofía.

La cosmovisión marxista anunciaba un nuevo mundo, una sociedad igualitaria y feliz, a resguardo de las injusticias congénitas de la sociedad capitalista. Esperaba construir un "hombre nuevo" solidario y cooperativo, una vez superado las contradicciones del mercado y la competencia. No ha sido así, y el fracaso de la utopía marxista ha dado rienda suelta al más puro neoliberalismo planetario, desbordando las fronteras políticas. El capital desfronterizado y a sus anchas, perfora los muros políticos y da curso al megamercado global. En suma, más mercado, más competencia y menos intervencionismo de los estados nacionales.

¿Qué papel juega el cooperativismo en medio de una sociedad capitalista? De entrada hay que decir que el cooperativismo no es una alternativa global al capitalismo, sino



que es un subproducto del sistema, ya que no plantea la eliminación del mercado y la competencia, columnas maestras del capitalismo. Trata de desarticular la morfología del capitalismo por la fuerza del asociacionismo, de la doble filiación como trabajador y propietario, y la no explotación.

La cooperativa es distinta hacia dentro -configuración del poder, distribución de rentas, un hombre un voto, el capital instrumento y no poder- y es exactamente igual a la sociedad de

capitales hacia el exterior, por imperativos del mercado y la competencia. Juega con las mismas armas de diferenciación en el producto, y costes decrecientes a calidad creciente.

En el capitalismo domina el dinero como medio de acceder a la riqueza personal, al "status" y al poder. Su filosofía, engancha con las aspiraciones innatas del hombre, y el modelo, a pesar de los cañonazos morales, triunfa y domina el planeta. Y, hasta quizá, cabe mal pensar, que el ser hombre,

tiene doble personalidad, el sentimental y emotivo que a veces despótica del sistema, pero que se agarra a ella en la creación de empresas de capital. La tenencia del poder y sus gavelas seducen y arrinconan referencias más solidarias.

La opción cooperativa supone renunciar al poder personal y a la acumulación individual que emanan de la propiedad capitalista. La experiencia Saiolan, vivero de nuevas empresas,



ubicada en Mondragón así lo atestigua. Son rarísimas nuevas iniciativas bajo modelo cooperativo, y eso, a pesar de nacer en el epicentro del cooperativismo mundial.

NUEVAS GENERACIONES

Lleva el modelo cooperativo cierta carga utópica desde sus orígenes, y quizá por eso ha fracasado en la supuesta misión transformadora de la sociedad. La pregunta de rigor ¿Será

atractiva para las nuevas generaciones por su perfil ideológico y marco personal de realización, o no?

Hay que pensar que toda ideología interpretativa de una realidad, para llevarla a la práctica necesita de minorías identificadas con sus postulados doctrinales, con los valores a desarrollar. He ahí la cuestión.

El dilema no lo van a resolver los que en el pasado han trabajado en pos del modelo cooperativo, con sus virtudes y limitaciones. De ser, lo serán los nuevos gestores.

¿Porqué lo hicieron? Arrastrados por un gran humanista y carismático D. José María Arizmendiarieta, pensador y hombre de acción, que movilizaba a la comunidad y a la minoría creyente, en la tarea de promover la autocapacitación obrera para la gestión de las empresas participativas y solidarias, bajo la égida del hombre concreto y no del capital.

Y, para colmo, tuvieron éxito en la primera experiencia, y se generó la espiral de la esperanza en un nuevo modelo de convivencia social. Se anunciaba el fracaso seguro, pues el mundo era testigo del poco calado del cooperativismo industrial. El modelo recién estrenado se identificó con la excelencia, cuando en el resultado influyen factores como la autarquía, por señalar uno.

Siguiendo al hilo de la reflexión hay que resaltar que el inicio y desarrollo

se concretan en el País Vasco. Recreación que se gesta en el medio, donde es influyente la doctrina social de la Iglesia, en grupos humanos enrocados en torno a los movimientos apostólicos, y en medio de la hibernación política y sindical, tras la guerra civil española.

Al menos en la opinión de este relator, en la Experiencia de Mondragón hay alta correlación entre ideario humanista de raíz cristiana, y la presencia fortuita y azarosa de unas circunstancias excepcionales, de alta demanda, baja oferta y mercado cerrado.

Lo supuestamente revolucionario y transformador tiene el atractivo de lo ensoñador, del esperanzado con el "hombre nuevo" solidario. La apuesta cooperativa es más modesta y menos ambiciosa. Trata de transformar el microespacio de la empresa, con el mismo hombre sumergido en la cultura del individualismo. Y, siendo así ¿Escogerán esta opción como vía de realización personal las nuevas generaciones?

Debilitadas las referencias religiosas, si vienen, serán los valores laicos y éticos los que vengan. Que la juventud es generosa y atrevida es bien visible en los movimientos solidarios a distancia. El dilema está en que lo sienta como modo de realización personal, en un medio cultural adverso. Y sin estas condiciones es prácticamente irrepetible el Modelo Mondragón, paradigma del cooperativismo mundial. **TU**

“Que la juventud es generosa y atrevida es bien visible en los movimientos solidarios a distancia. El dilema está en que lo sienta como modo de realización personal, en un medio cultural adverso. Y sin estas condiciones es prácticamente irrepetible el Modelo Mondragón, paradigma del cooperativismo mundial”.

Tras un periodo de prueba, actualmente suministra ya a clientes de todo el Estado.

“Tablero tres estratos rústico”, apuesta innovadora de Lana

Lana, cooperativa ubicada en la localidad gipuzkoana de Oñati y dedicada a fabricar tableros para encofrado, desea potenciar un novedoso producto: el denominado “Tablero tres estratos rústico”. Se trata de un tablero conformado por tres capas de tablillas superpuestas y encoladas entre sí, que dan como resultado un tablero de madera macizo con características únicas.

Las principales aplicaciones de este tablero se centran en cuatro apartados:



mueble rústicos de estilo clásico y funcional; fabricación de elementos de carpintería industrial; revestimiento y deco-

ración de interiores; y realización de cubiertas de edificios.

Tras un periodo inicial de prueba, Lana comercializa ya este producto principalmente por medio de grandes almacenes de Valencia, Extremadura, Andalucía, Cataluña y Madrid, con resultados altamente satisfactorios.

Cabe destacar, por otra parte, que se trata de un tablero nuevo en lo que al Estado Español se refiere, aunque ya en Europa cuenta con una gran aceptación.

ACUERDO DE COLABORACION MAPFRE-MCC



La Fundación Mapfre y MCC suscribieron el pasado día 24 de febrero un acuerdo marco de colaboración cuyo objeto es “favorecer y dinamizar aquellas acciones de colaboración de interés mutuo para ambas instituciones”.

De hecho, en el marco de este convenio, ya se está trabajando en dos acuerdos específicos: el primero dirigido al “diseño, elaboración e implementación de

planes de emergencia” y el segundo orientado a “elaborar un manual normalizado en la CAPV para la realización de auditorías de prevención de riesgos laborales”.

En el acto oficial de rúbrica del acuerdo, que tendrá una vigencia de 4 años, aparecen -de izquierda a derecha- Jesus Goienetxe, Presidente de Lagun-Aro; Roman Balanzategi, Presidente de la Junta Directiva de Fremap, Mutua de Accidentes de Trabajo; Carlos Alvarez Presidente de la Fundación Mapfre y Director General de Fremap; Antonio Cancelo, Presidente de MCC; e Isidoro Díaz, Gerente de la Subcentral Norte de Fremap.

EL CONSEJO EUROPEO DE LA ACI VISITA MCG



El Consejo Europeo de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), en el que participa como vocal la Confederación de Cooperativas de Euskadi, visitó el pasado día 22 de febrero la Experiencia Cooperativa de Mondragón. La visita fue el aperitivo a la reunión que durante los días 23 y 24 de febrero celebró esta institución cooperativa en Bilbao y que reunió a los representantes de diversos países europeos.

Los miembros del Consejo Europeo de la ACI quedaron gratamente sorprendidos por el nivel de desarrollo de nuestra Experiencia, y especialmente, por nuestras fórmulas de intercooperación.

El incremento ha estado apoyado en un constante desarrollo de su producto, llevado a cabo en colaboración con IDEKO.

Soraluce exportó el 90% de sus ventas en 1998

Soraluce, cooperativa que centra su actividad en el sector de máquina herramienta, y ubicada en el municipio guipuzcoano de Bergara, registró durante el pasado ejercicio 98 un incremento sustancial en su volumen de ventas. Igualmente destacable es que el 90% de las ventas las ha destinado a los mercados exteriores, confirmando de esta manera su orientación eminentemente internacional.

Concretamente, Soraluce facturó en 1998 más de 5.500 millones, exportando 4.920 millones.

Nuevo acuerdo con Ideko

El incremento ha estado apoyado en un constante desarrollo de su producto, llevado a cabo en colaboración con el



Centro Tecnológico Ideko. Un año más, y siguiendo la línea de años anteriores, Soraluce ha firmado un nuevo contrato de colaboración con este Centro. En dicho acuerdo se recogen las necesidades de los clientes más importantes; el

seguimiento técnico de los productos y desarrollo de los competidores a nivel internacional; el desarrollo del conjunto de las partes de las fresadoras; y su posterior ensayo y verificación en el taller de prototipos de Ideko.

kooperatibe

Integra la planta de Ormaiztegi, las joint-ventures, y las empresas participadas de la cooperativa. Facturará este año 30.500 millones de pesetas, un 37% más que el año anterior.

Se constituye "Irizar Group"

En la última Asamblea General celebrada en Irizar S.Coop, se aprobó la creación de Irizar Group. Esta nueva sociedad englobará las actividades de la propia matriz de Ormaiztegi, sus tres "joint-ventures" en China, Marruecos y Brasil, así como las empresas participadas.



1999: 30.500 millones de facturación

Irizar Group obtuvo una facturación en 1998 de 22.246 millones de pesetas, con un incremento superior al 50% res-

pecto al ejercicio anterior. Para este año prevé unas ventas de 30.500 millones de pesetas, lo que representará un incremento del 37% respecto a 1998.

Los crecimientos más importantes se realizarán desde la planta de Ormaizte-

gi que prevé unas ventas de 20.000 millones de pesetas, y desde Irizar Brasil, que inició su actividad en julio de 1998.

Irizar Group cuenta actualmente con una plantilla de 1.300 personas, en las que basa su actual y futuro éxito.

IKAS 98-99 JADANIK BUKATUTA

Pasa den hilabetean eman zitzaion bukaera Ikas 98-99 izeneko ikastaroari. Dakizuenez, Ikas programa hau bere ikasketak bukatu dituzten ikasleei zuzenduta dago, kooperatibetan lan egiten duten bitartean, enpresaren perspektiba eta balore korporatiboak hobeto ezagutu ditzaten. Itxiera ekitaldi honetan,



ikasturtearen zehar eginiko lan akadenikoen aurkezpena egin zen lehenengo; jarraian, Jesus Larrañagak "Etorkizuna"-ren inguruko hausnarketak luzatu zien ikasle lizentziatuei. Eta bukatzeko, diplomak banatu eta gero, ohiko argazkia. Zorionak guztioi!

Federatutako 337 kooperatibek 22.000 lanpostuko muga gainditu dute. X. urteurrena ospatuko du aurtengoan Federazioak.

Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioak Batzar Nagusia ospatu zuen

Lan eta Gizarte Segurantzza Sailburuordeak eman zion hasiera ofiziala aurtengo Euskadiko Lan Elkartuko Federazioaren Batzar Nagusiari. Jose Ramon Bengoetxeak esan zuenez, "ekonomia sozialean oinarritzen diren jarrera eta proiektuak bultzatzen jarraitzeko asmoa dauka Eusko Jaurlaritzak, izan ere lan ederra egiten ari zarete gizartearen alde, bai kalitatezko enpleguak sortzen, bai formazio alorrean eta baita ere lan arriskuen prebentzioan, besteak beste".

Javier Sanz eta Agustin Mendiola, Federazioaren lehendakari eta zuzendaria, pozik agertu ziren batzarkideen aurrean 1998ko ekitaldiaren nondik norakoak azaltzerakoan. Datoak pozik azaltzeko modukoak dira: federatutako kooperatibek 476.518 milio pezetako salmentak eduki zituzten 1998an, aurreko ekitaldiarekiko %15eko hazkundeaz; 1.232 lanpostu federatu berriak egin zituen -jadanik 22.148- eta 337 kooperatiba gora biltzen zituen Federazioak Batzar Nagusia egin zen egunean.

1999rako asmoak

Aurtengorako gestio-plana asmoz beteta daukate Federazioan, Batzar Nagusian komentatu zenez. Lanpostu berriak sortzearen aldeko apostua egingo da 1999an, izan ere beste 1.200 enplegu federatuak egiteko konpromesua adie-



razi zuten federazioko arduradunek.

Bestaldetik, enpresa-iniziatiba berriei laguntza emango die Federazioak, beti ere bere garapena modu kooperatibean egin ditzaten.

Era berean, 4/1993 Kooperatibalegearen zatikako erreforman kooperatibak sortzeko gutxienerako bazkide

kopurua bostetik hirura pasatzea eskatuko du, modu honetan kooperatiba gehiago sortuko direla argudiatuz.

Halaber, aurtengoan Federazioa sortu zeneko X. urteurrena ospatuko da. Hori dela eta, enplegu kooperatiboaren alde lanik onena egin duten kooperatibak sarituko ditu.

FOMENTAR EL COOPERATIVISMO

Una de las misiones principales de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado es la de incrementar la fortaleza del cooperativismo de trabajo asociado en la sociedad vasca. En ese sentido, a lo largo de 1999 tiene previsto llevar a cabo toda una serie de acciones que incluyen el apoyo a nuevas iniciativas empresariales; la divulgación del cooperativismo en Centros de Formación Profesional, consultorías y asesorías; la firma de un convenio de colaboración con Caja Laboral para fomentar el desarrollo de empleo cooperativo entre los jóvenes a través del programa Gaztempresa; o las propuestas de modificación parcial de la Ley de Cooperativas de Euskadi con el objeto de facilitar la creación de cooperativas de trabajo asociado.

Ambas Instituciones se muestran dispuestas a luchar de manera conjunta para alcanzar objetivos comunes

ASLE y MCC unidos en un mismo frente

La firma del convenio de colaboración entre MCC y ASLE materializada a mediados del año pasado, supuso el acercamiento formal de dos modelos societarios, con el fin de luchar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Estos objetivos pasan por la defensa y la difusión de las empresas de Economía Social y la presencia en todos aquellos órganos donde se establecen los marcos de relaciones laborales.



Por otra parte, el ejercicio 98 fue valorado de excelente en la presentación pública de Resultados.

Caja Laboral finalizará el presente ejercicio con 22 sucursales en Castilla-León

Caja Laboral inauguró durante el pasado mes de diciembre cinco nuevas sucursales en Valladolid. Estas aperturas se enmarcan dentro de la política de expansión de Caja Laboral en Castilla-León. En lo que respecta al presente año 1999, abrirá cuatro más en dicha ciudad.

Anteriormente, desde finales de 1997, se habían abierto seis sucursales en Burgos, que, sumadas a la de Miranda de Ebro y a las tres nuevas que se inaugurarán el presente ejercicio, sumarán un total de diez sucursales. Además está previsto abrir otras tres sucursales en Palencia capital. En resumen, Caja



Para el Gerente de la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi, Jose-txo Hernández, el acercamiento a MCC supone "tratar de conseguir modelos referenciales más allá del marco jurídico que está definido por Ley. Hemos tratado de buscar referencias económicas de éxito, vinculadas al control de la empresa en manos de los trabajadores. Parecía una contradicción que 16 años después de la creación de ASLE no hubiese ningún compromiso serio de colaboración con MCC. Habíamos hablado desde nuestros orígenes pero hasta ahora no había cristalizado en un acuerdo".

La importancia del acuerdo viene

dada "porque no solo vamos a aprender mucho, sino que vamos a poder incorporar experiencias prácticas a mayor ritmo. En esta sociedad actual los ritmos son determinantes a la hora de ser o no ser tanto en la empresa como en las organizaciones".

Compartir la misma realidad

Tal y como señala José Ignacio Gárate, secretario general de MCC, "Mondragón tenía una asignatura pendiente desde hace bastante tiempo. MCC es una realidad importante dentro de la Economía Social, pero ASLE también lo es. Teníamos relaciones estables con Israel pero no las había con ASLE, cuan-

do estamos compartiendo la misma realidad y el mismo sitio. El motivo está en que cuando ASLE se creó, lo que hoy es MCC carecía de instrumentos, de estructuras para canalizar esa colaboración".

Ahora con las estructuras adecuadas, MCC dispone de las facultades para poder actuar en ese sentido. Dentro de la filosofía de la Corporación está incluida la colaboración, más allá de las cooperativas. "Estamos tratando de romper la imagen de ser un grupo muy cerrado, muy egocéntrico. En esta línea se enmarcan los acuerdos de colaboración" señala Gárate.

Artículo publicado en GATZA, revista de Asle.

Laboral finalizará el ejercicio con 22 sucursales en la Comunidad de Castilla-León.

Usuarios de Banca por las tardes

Tal y como se constata en el informe relativo al año 98 de Caja Laboral, casi la mitad de la actividad que se desarrolla en las Sucursales bancarias que abren por la tarde, es de tipo consultivo. Concretamente el 48.9% de dichas operaciones son consultas de todo tipo: préstamos, inversiones, intermediación financiera, etc. Dicho porcentaje sigue incrementándose en la medida que el hábito de los clientes de tardes se va asentando. Del total de operaciones que se realizan en estas sucursales, el 25% corresponde al horario de tardes.

Por último, cabe reseñar que en este momento, Caja Laboral cuenta con 64 sucursales que ofrecen horario comercial de tardes.

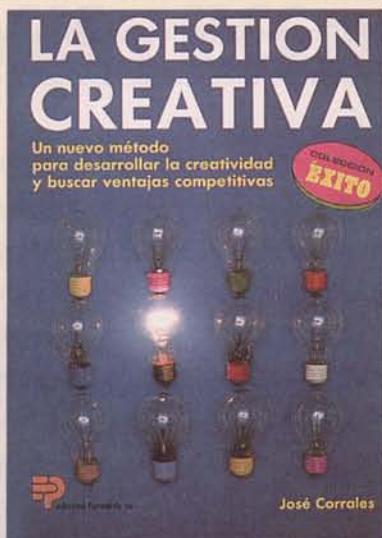
1998: ekitaldi bikaina

Martxoaren 11an aurkeztu zituen Euskadiko Kutxak publikoki 98. ekitaldiko emaitza orokorrak. Atal desberdinetan izandako bilakaerak horrela frogatzen dute:

- **Merkatuko kuotan lortutako aurrerapena eta hobekuntza. Bitartekotuzko Zordun baliabideetan, %13.2 hazi da, eta Kreditu Inbertsioan %19.7.**
- **Efizientzia indizean lortutako bilakaera onuragarria. Ratioa %38.69an dago, sektoreko aitzindari izanik.**
- **Enpresan egindako apustu erritmoa. MCC korporazioarekin sorreratik duen konpromisoan ez ezik, enpresei eskaintzen dien finantzaketak izan duen %21.2ko hazkundean gauzatu da. Merkatu kuota %25ekoa da enpresen artean.**
- **Zabalkunde Plana, ohiko eremutik at zabaltzera zuzendua, beste 9 bulego irekiz. Gainera, 64 bulegok arratsalde zabaltzen dituzte ateak, hau da, sarearen laurdena.**



libros



La gestión creativa

José Corrales

Esta obra aporta un nuevo enfoque a la gestión creativa o capacidad innovadora de una empresa, más acorde con los últimos avances técnicos incorporados en este campo de la creatividad.

Su metodología permita hallar nuevas, eficaces y prácticas soluciones a muchos de los problemas con los que se enfrenta el empresario en la realidad de la marcha de sus actividades.

El libro brinda auténticas innovadoras ideas para el desarrollo de la gestión creativa que permitan, a la vez que renovar y poner al día todo el engranaje renovado de la producción y comercialización de un producto o servicio, situar a una empresa en óptimas condiciones de competitividad en todas sus actividades.

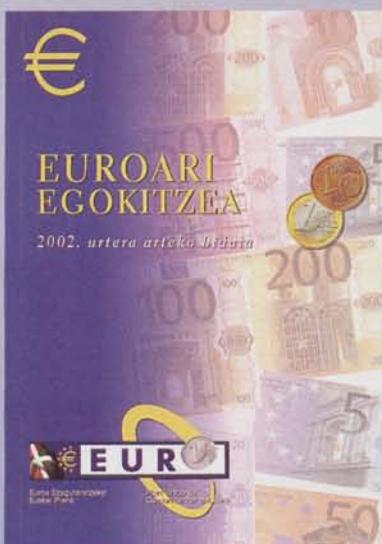


Estudios sobre economía social y derecho cooperativo

Instituto de derecho cooperativo y economía social de la Universidad del País Vasco.

La globalización de la economía ha venido acompañada con el triunfo de las ideas neoliberales, las cuales han sido asumidas y puestas en práctica por la mayoría de los gobiernos del planeta. Los ideólogos del neoliberalismo nos prometieron que una vez liberada la economía de las garras atenzadoras del Estado, el bienestar se iba a generalizar, pero esto no ha sido así, y sí justamente lo opuesto. Se han beneficiado unos pocos en detrimento de la gran mayoría.

Ocho autores participan en este libro, aportando ideas y teorías relacionadas con: organización del trabajo; ¿empresario capitalista o trabajador cooperativo?; las cooperativas de crédito; administración pública y sociedades cooperativas; Gureak, ¿una empresa de economía social?



Euroari egokitzea / La adaptación al euro

Plan Vasco de Comunicación del Euro

Liburu honen helburua hauxe da: euskal gizartea prestatzea eta egokitzea Europako diru berria, euroa datorrenarako. Horretarako, historikoa eta atzerazina den prozesu hori dela eta planteatzen diren auzi nagusiak identifikatu eta aurkezten ditu. Euroak herritarrengan eta enpresetan izango dituen eragin nagusiak aztertzen ditu.

Eszenatoki berri horren dimentsio ekonomikoa dela bide, maila batean zein bestean, merkatu guztiek bat egingo dute eta horrela, Europako ekonomiak egonkortasun handiagooa lortuko luke diru-trukeari eta prezioei dagokienean, truke-tasen gorabeherak saihestuko lirateke. Hori guztia beharrezkoa da bategite ekonomikoa burutzerakoan, ekonomia osasuntsu eta egonkortasunez haz dadin.

La VII Edición de los Premios a la Industria de Gipuzkoa premió a Manufacturas Aranzabal, Fagor Automation y Fit Automoción

Fit Automoción: reconocimiento a la "Inversión Extranjera del Año" en Gipuzkoa

En la VII edición de los Premios a la Industria de Gipuzkoa celebrada a principios de marzo, fueron distinguidos: Antonio Aranzabal, presidente de Manufacturas Aranzabal como Empresario del Año; Fagor Automation como Empresa Exportadora del Año; y Fit Automoción como Inversión Extranjera del Año.

Fit Automoción

Fit Automoción, instalada en Bergara cuenta actualmente con 40 empleados y está dedicada a la producción de sistemas de frenado.

Es una sociedad creada por la multinacional alemana ITT y Fagor Ederlan S. Coop.



La inversión realizada por esta empresa en el periodo 97-98 ascendió a 1.300 millones de pesetas, y las inversiones previstas para 1999-2000, son de 1.500 millones de pesetas, con una

generación de 35 puestos de trabajo adicionales.

Fit Automoción tuvo en 1998 un volumen de ventas de 1.900 millones de pesetas.

ENTREGADOS LOS TITULOS DEL MASTER EN DIRECCION DE PRODUCCION

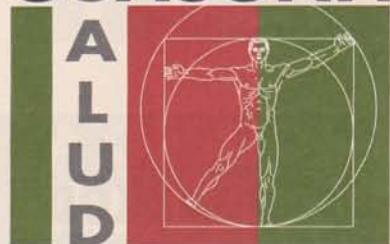
Un total de 23 Técnicos y Directivos de empresas del País Vasco recibieron a finales de febrero el título del Máster en Dirección de Producción, expedido por Mondragon Unibertsitatea. El acto se celebró en el Palacio de Otalora, y en el mismo tomaron parte el Rector de M.U. Ignacio Lacunza, el Director de Iraunkor Javier Retegui, y el cofundador de Ulgor Jose Maria Ormaetxea, quien ofreció una conferencia sobre "Las ventajas de comprometerse".

El programa del Máster en Dirección de Producción tiene como objetivo capacitar a profesionales que desempeñan o van a



desempeñar cargos de responsabilidad en el ámbito de la empresa industrial, para gestionar Sistemas Productivos orientados a incrementar la productividad de la empresa. Recordemos por otra parte, que la novena edición del Máster en Dirección de Producción se está impartiendo ya con dos grupos de 20 alumnos.

OSASUNA



El ruido

El ruido entendido como sonido molesto o no deseado, con la carga de subjetividad que dicha definición conlleva, es uno de los agentes contaminantes más importantes que existen hoy en día, en nuestra sociedad industrial.

La lucha constante contra el ruido es un aspecto importante para higienistas, médicos, urbanistas, etc..., exigiéndose por tanto actuaciones multidisciplinarias para frenar las repercusiones negativas del mismo.

De todos es conocido, que la exposición al ruido puede generar una disminución de la capacidad auditiva de la persona expuesta, pero además está asimismo comprobado, que puede ocasionar una serie de alteraciones fisiológicas/psicológicas, que se conocen como efectos perjudiciales extraauditivos, hasta la fecha quizás infravalorados.

Efectos sobre la función auditiva

Pasando a resumir el deterioro de la función auditiva, que se deriva de la exposición prolongada al ruido, indicar que dicho efecto va a depender de dos tipos de factores:

■ Caracteres físicos del ruido.

Medible a través de la **frecuencia**, magnitud que expresa el número de vibraciones por segundo (Medible en Hercios); la **intensidad**, medi-



ble en Decibelios; y el **tiempo de Exposición** (en general a mayor tiempo de exposición / mayor riesgo).

■ Susceptibilidad del sujeto expuesto.

Entran en juego diferentes factores, como la edad, la existencia o no de

procesos patológicos previos de oído, la susceptibilidad individual propia, etc...

De todas formas, si el individuo sigue expuesto de forma prolongada y repetida, a niveles intensos de ruido, sin adoptar las medidas de protección oportunas.

REPERCUSIONES EXTRAUDITIVAS DEL RUIDO LABORAL

En dicho aspecto subrayaría dos tipos de efectos negativos .

■ **Efectos fisiológicos o sistémicos:** alteraciones del ritmo respiratorio, elevación de la frecuencia cardíaca, elevación de la tensión arterial, reducción de la actividad gástrica, problemas de acomodación visual, vértigos vestibulares.

■ **Efectos psicosociales:** determinadas dificultades de comunicación, perturbación del reposo y sueño nocturno, disminución de la capacidad de concentración, y ansiedad, irritabilidad, o fatiga.

En general las repercusiones extraauditivas tienen carácter transitorio y desaparecen al apartar al trabajador del ambiente ruidoso.

Joaquín Bedia

se produce un acusado deterioro de su capacidad auditiva, conocida anteriormente como *Sordera Profesional*.

Tratamiento

Ante esta enfermedad profesional (hipoacusia de percepción) derivada de la exposición crónica al ruido, solo caben medidas de tipo preventivo, que incluirían:

A.- Conseguir una atenuación de las vibraciones sonoras a nivel de la fuente de exposición, aspecto éste primordial desde el punto de vista preventivo.

B.- Utilización por parte del trabajador de los equipos de protección individual (Tapones, Cascos Protectores, etc...) que consigan reducir la repercusión del ruido en el operario expuesto.

A nivel legislativo en el Real Decreto 1316 / 89 se regulan las actuaciones, criterios, métodos de prevención y protección de los riesgos auditivos, derivados de la exposición crónica al ruido laboral.

Conclusión

Como resumen final, subrayar que el Ruido es uno de los agentes físicos más extendidos en el ámbito laboral, con graves repercusiones sobre la salud de los trabajadores expuestos.

Los únicos tratamientos adecuados son los de carácter preventivo, mediante el cumplimiento adecuado de las normativas de protección existentes, la realización de las revisiones médicas periódicas a los trabajadores afectados y las mejoras de tipo ergonómico en los diferentes procesos productivos orientadas a disminuir los niveles de ruido en nuestro mundo laboral.

Su objetivo es iniciar la exportación al resto de países de Mercosur

Fagor inicia la producción de lavadoras en Argentina



Fagor Electrodomésticos ha iniciado ya la producción de lavadoras en la planta que su empresa argentina Mc Lean posee en San Luis, Argentina. Las estimaciones apuntan a una fabricación superior a las 100.000 unidades anuales cuando la factoría se encuentre a pleno rendimiento.

Las nuevas instalaciones, que ocuparán casi la mitad de los 12.000 m² con que cuenta la citada planta, emplearán este año a 80 personas y producirán 35.000 lavadoras. La previsión para el año 2000 apunta a 45.000 unidades, que llegarán a las 58.000 en el 2001.

El objetivo de Fagor es dirigir su producción de lavadoras hacia el mercado argentino para, posteriormente, ini-

ciar la exportación al resto de países de Mercosur.

Fabricante integral

Con la puesta en marcha de esta actividad, el Grupo Fagor se consolida como un fabricante integral de electrodomésticos en el mercado americano y se lanza a la expansión por los países de Mercosur, uno de los principales objetivos de su alianza con el grupo mejicano MABE, que recientemente entró a formar parte del accionariado Mc Lean.

Actualmente, Fagor Electrodomésticos cuenta en Argentina con dos plantas, en Buenos Aires y San Luis, cuya capacidad productiva es de 500.000 frigoríficos anuales y su cuota de mercado en aquel país supera el 20%.

EURO €

Información entresacada del suplemento especial del 4 de enero sobre el euro de CINCO DIAS.

Monedas y billetes (I)

El euromonedero



Todavía quedan muchos días hasta la sustitución de las monedas nacionales por el euro, el 1 de enero del 2002, pero no viene mal, para empezar a hacernos a la idea, recordar algunos aspectos relacionados con las monedas y billetes en euros.

Siete billetes y ocho monedas integrarán el nuevo "euromonedero". El valor de los billetes será de 5, 10, 20, 50, 100, 200 y 500 euros, y el de las

monedas, de 1, 2, 5, 10, 20 y 50 céntimos, así como de 1 y 2 euros.

Los billetes

Los diseños que ha elegido el Instituto Monetario Europeo (IME) para ilustrar cada una de estas piezas hacen referencia a ocho etapas de la historia cultural europea: clásica, románica, gótica, renacentista, barroca, rococó, la época de la arquitectura del hierro y el vidrio y las construcciones del

siglo XX. Tanto para el anverso como para el reverso se han escogido determinados motivos arquitectónicos. Para el primero, garbaciones de ventanas y pórticos como símbolo del espíritu de apertura y cooperación de la UE; para el segundo, puentes, en referencia a la voluntad de comunicación entre los pueblos europeos y entre Europa y el resto del mundo.

Las monedas

El sistema monetario europeo lo componen ocho monedas. Sus valores son de 1, 2, 5, 10, 20 y 50 céntimos, y de 1 y 2 euros. Cada una de ellas se diferencia por el color, el diámetro y la forma.

El reverso de las monedas será el mismo para todos los países. Sin embargo, cada Gobierno ha tenido que realizar el anverso nacional. En el caso del Estado español, las monedas de 1 y 2 euros llevarán la efigie de Juan Carlos I, para las de 10, 20, y 50 céntimos se utilizarán reproducciones de Miguel de Cervantes y en el resto aparecerá la fachada del Obradoiro de la Catedral de Santiago de Compostela.

A principios de marzo se presentó públicamente LKS Intelcom S.L., nueva sociedad dedicada a la instalación de redes telemáticas y sistemas de telefonía. Surge a iniciativa de la Agrupación de Ingeniería y Consultoría, con participación societaria de LKS Ingeniería, Enyca y la propia Agrupación.



Alex Zabala
Director de LKS Intelcom S.L.

¿A qué razón responde la creación de esta nueva sociedad?

En LKS Ingeniería existía un departamento centrado en instalaciones electrónicas, y que con el tiempo fue adquiriendo forma y volumen, gracias principalmente a proyectos "llave en mano". Empezamos facturando 30 millones, y ya el 98 han sido 170 millones.

Por otra parte, en otra empresa de la misma Agrupación de Ingeniería y Consultoría, en Enyca, existía un departamento dedicado a telefonía, con el que veíamos factible colaborar y trabajar conjuntamente. Empezamos hace dos años, y es en este momento cuando hemos materializado la fusión de los dos departamentos de ambas empresas.

¿Qué servicios y productos ofrece?

Principalmente ofrecemos infraestructuras de comunicaciones, instalaciones de fibra óptica, soluciones de electrónica de red "extremo a extremo" de voz y datos, así como servicios de gestiones con las distintas Operadoras de telefonía. Para entendernos, infraestructuras basadas en redes y en telefonía.

¿Qué aporta Intelcom, a LKS Ingeniería y a Enyca?

Aporta un servicio especializado y definido, que antes se ofrecía bajo el nombre de LKS Ingeniería y Enyca en su caso, y que a partir de este momento tiene su entidad propia como LKS Intelcom. Lo que tratamos es de especializarnos en redes y telefonía, y ofrecer un servicio mejor.

¿Cuáles son vuestras previsiones de futuro?

Para este año 99 prevemos facturar 300 millones, y en el 2001 esperamos llegar a la cifra de 600 millones. En cuanto a la plantilla, en este momento somos 12-14, y el año que viene seremos cerca de 18 personas.

¿Contáis ya con una cartera de clientes?

Nuestros principales clientes son Caja Laboral, Ikerlan, el Grupo Fagor, Ulma, etc. Aunque también tenemos referencias importantes en Barcelona, Burgos, Cantabria y otros puntos del Estado, en este momento nuestros clientes son empresas del entorno. Nuestro objetivo es ampliar nuestros servicios a nuevos mercados y áreas geográficas. Para ello, a mediados de este mismo año esperamos potenciar actividades comerciales en el suroeste francés, y en la zona de Castilla-León.

"Deseamos ampliar nuestros servicios a nuevos mercados y áreas geográficas"

Fagor Arrasate suministrará a la empresa alemana Thyssen una línea de corte

Fagor Arrasate suministrará una línea de corte de acero inoxidable a la empresa Thyssen. La línea de corte, presupuestada en 600 millones de pesetas, será instalada en la planta con que esta empresa cuenta en Alemania, y se caracteriza por ser capaz de cortar bobinas de hasta 30.000 kg. de peso, en anchos de 2.100 mm y espesores de



hasta 13mm. La alimentación de bobinas y la carga se producen de forma automática, y ambas operaciones están controladas por ordenador.

En cuanto al control, esta línea dispone de un potente sistema informático que garantiza la monitorización integral y el diagnóstico inmediato de los distintos procesos.

La línea, que cuenta con certificación CE, dispone de sistemas antirruídos para mejorar las condiciones ergonómicas en su utilización.

Batzorde Iraunkorrek egin duen sailkapenaren arabera 18 funtsezkoak dira, eta goinontzekoak formazkoak.

76 emendakin aurkeztu zaizkio VII. Kongresuko ponentziari

Otsailak 26an bukatu zen VII. Kongresuan eztabaidatuko den ponentziari emendakinak (zuzenketak) aurkezteko epea. Guztira 76 emendakin aurkeztu zaizkio ponentziari, eta horiek zazpi iturri desberdinetatik -kooperatiba nahiz Agrupazioetatik- etorri dira. Batzuk, gehienek, ez dute ponentziaren edukia aldatzen, eta beraz, formazkoak kontsideratu dira, guztira 58. Beste batzuk, berriz, ponentziaren edukia aldatzen dutenez, funtsezkoak kontsideratu dira, eta hauek 18 izan dira.

Hemendik aurrera, zer?

Behin Batzorde Iraunkorrek emendakinen sailkapena egin eta gero -martxoaren 12an eginiko bileran-, hurrengo urratsa batzorde horrek hartu dituen erabakien berri ematea da. Horretarako, egun gutxi barru, kooperatiba guztietara bidaliko dira gutxienez funtsezkoak kontsideratu diren zuzenketak. Garaia izango da, berriz ere, ponentziaren aspekturik garrantzitsuenak kooperatibetan eztabaidatzeko.

Eztabaida, nola?

Aurkeztutako funtsezko emendakin horiek ponentzian sartzen diren ala ez erabakitzeke eztabaida egingo da VII. Kongresuko Osoko Bilkuran. Beste kongresu batzuetan lan-batzordeetan egin da lan, batez ere ponentzia bat baino gehiago aurkeztu izan denean. Lan batzorde hauen egin beharra aurkeztutako emen-



dakinetatik Osoko Bilkurara zeintzuk pasa behar diren erabakitzea izan da. Baina oraingoan, ponentzia bakarra dagoenez, Batzorde Iraunkorrek ez du lan batzorde-rik sortuko, eta emendakinak zuzenengan eztabaidatuko dira Osoko Bilkuran.

Emendakinak aurkeztu dutenek auke-

ra izango dute Osoko Bilkuran emendakinak zergatik aurkeztu duten arrazoi-tzeko. Bestaldetik, Kontseilu Nagusiak ponentziaren egilea bezala, azalduko du bere jarrera emendakin bakoitzare-kiko. Azken erabakia, kongresukideen bozketaren bidez hartuko da.

18 ENMIENDAS SUSTANCIALES Y 58 FORMALES

- La ponencia sobre "Política empresarial de MCC 2001-2004", que se someterá a aprobación en el VII Congreso, ha recibido un total de 76 enmiendas, 18 sustanciales y 58 formales.
- Entre Cooperativas y Agrupaciones, han sido 7 las instancias que han presentado enmiendas a la ponencia.
- Las enmiendas se debatirán en el propio Pleno del Congreso, -no se formarán comisiones de trabajo- y éste decidirá a través de votación si se incluyen en el texto original de la ponencia.
- Próximamente, se enviarán a las cooperativas las enmiendas sustanciales presentadas, al objeto de enfocar el debate del Pleno del Congreso.

HOMENAJE A LOS JUBILADOS DE EDESA S.COOP.

A principios de febrero, un total de 157 jubilados de Edesa S. Coop., -todos ellos jubilados a lo largo de 1998-, se reunieron en Bilbao junto con sus cónyuges, para recibir un merecido homenaje al trabajo realizado durante su trayectoria laboral.

El día contó con un apretado programa, que comenzó con la visita al Guggenheim y un paseo por los alrededores, -momento que se aprovechó para hacer una foto del grupo junto al Museo-.

A continuación se trasladaron a la Casa Vasca, donde recibieron el saludo del Presidente del Consejo Rector y del Director General, y disfrutaron igualmente de una apetitosa comida, con tertulia y bailables incluidos.



CONSUMER: nuevo nombre de la tarjeta Eroski

El Grupo Eroski, con el objetivo de unificar la marca comercial Consumer, traslada también el mismo nombre a la Tarjeta Eroski, pasando a llamarse a partir de marzo Tarjeta Consumer.



La denominada Tarjeta Consumer, mantiene todas las características cualitativas de la anterior, cambiando únicamente su diseño y denominación. Los titulares de la tarjeta

Consumer pueden elegir entre las diversas condiciones especiales de pago, que van desde los clásicos pagos al momento o pago al mes siguiente sin costo adicional, hasta los innovadores créditos con los intereses más competitivos.

Igualmente, la tarjeta Consumer seguirá ofreciendo a todos los titulares sus Líneas Abiertas con diferentes servicios: asesoría jurídica, seguros, créditos al consumo, y un teléfono exclusivo de atención al titular.

35 años, eibartarra, se jugó la vida en un trágico accidente.

Lleva ya seis años trabajando en Gupost Arrasate, ahora en la sección de "correo interno".

J. M.F.

Creía que los trabajadores de Gupost tenían alguna minusvalía física.

Sí, así es.

Y tú ¿qué? Aparentemente, al menos, ...

Tuve un grave accidente de tráfico hace 10 años. Casi la palmo: rotura de codo, de mandíbula, y al cabo de un año descubrieron que tenía la aorta partida. Me operaron y me pusieron una de plástico.

¿Operación complicada?

Me pegaron un corte a la altura de las costillas, me las levantaron y así accedieron a la aorta. Además, transfirieron mi sangre a una máquina y durante algún tiempo me mantuvieron con vida artificial.

Y ahora ya, vida normal

Pues sí, aunque no puedo tomar alcohol y tengo que hacerme revisiones periódicas.

Las empresas ¿van mejorando en la contratación de personas con minusvalías físicas?

Muy poco o nada. Todavía hay

Aitor San Ildefonso

Empleado de Gupost-Arrasate



mucho camino que recorrer.

¿Cuántos trabajáis aquí?

En mi departamento, el de correo interno, somos 12. En grabación y ensobrado hay otras 9 personas y otras 4 en la sección de franqueo.

¿Pueden utilizar este servicio las cooperativas?

Sí, claro, de hecho lo hacen.

¿Cuántos años llevas?

En total 6 años. Dos años y medio en ensobrado a intervalos y tres años y medio en correo interno.

En Correos se sabe cuándo echas la carta, pero no cuándo llega. Aquí ¿sucede lo

mismo?

Normalmente no. Pero alguna vez ya ha ocurrido alguna cosa rara.

Por ejemplo...

Llamadas de alguna oficina preguntando por sobres extraviados que al final aparecen al lado de la valija en la propia oficina.

¿La gente se cartea mucho?

¡Uff! Bastante.

¿A pesar de Internet?

A nosotros Internet no nos ha hecho mella.

¿Familia?

Sí. Mi madre, dos hermanos y cuatro sobrinillos.

¿Y pasiones?

El fútbol, aunque ahora lo vivo con menos intensidad que antes. Fui entrenador de fútbol base, pero el accidente me obligó a dejarlo. Empezé otra vez y llegué a entrenar a un equipo de segunda regional. Ahora, con el trabajo lo he dejado definitivamente.

¿Equipo?

El Athletic.

¿Cómo va a terminar la Liga?

¡Como siempre! Arriba. Antes que la Real.

¿Más aficiones?

Jugar a cartas, al tute. Un día gané un campeonato y fui tres semanas a Cuba a cuenta del tute.

Y a tí, ¿te cantan las 40?

En todos los sitios: en el trabajo, en casa...

"Internet no nos ha hecho mella"