

TRABAJO Y UNION
(T. U. Lankide),
Aita José M^o Arizmendiarietak
1960.eko irailean sortutako aldizkaria

TU lankide

471 | IRAILA 2002 SETIEMBRE

Máquinas-herramienta: un clásico en MCC



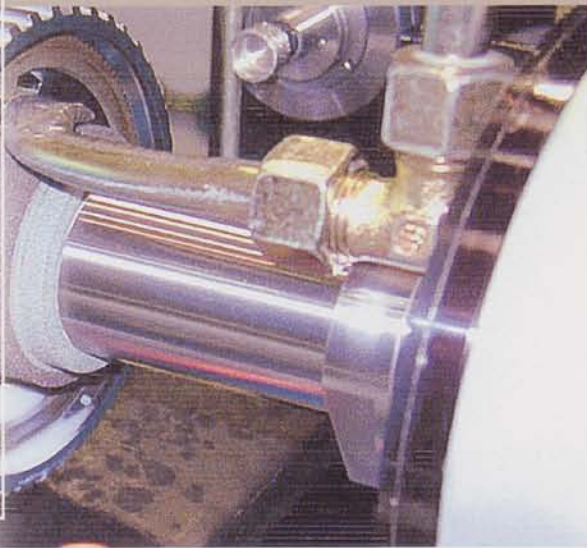
■ MATZ-Erreka lanza un nuevo negocio: Puertas Automáticas Erreka

■ Ecotècnia presenta su nueva gama de aerogeneradores

■ Euskadiko Kutxak 54 milioi euroko mozkinak lehen seihilekoan

En portada

Las máquinas-herramienta tienen una larga tradición en MCC. En este número de la revista nos hemos aproximado a la realidad del sector, tremendamente competido y muy internacionalizado, y hemos tratado de dar unas pinceladas sobre el papel que juegan nuestras empresas de máquinas-herramienta en ese escenario mundial.



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

5 Irizar construye una nueva planta en China

La nueva planta, de 15.000 metros cuadrados, iniciará su actividad en enero de 2003.



28 Miguel Ocaña Gerente de ORBEA

La apuesta de Orbea consiste en vender en mercados internacionales y en hacerse un hueco entre las marcas más selectas de bicicletas.



6 Danobatek ISO 14.001 erdietsi du

Danobat kooperatibak ISO 14001 ziurtagiria lortu berri du. Honen bidez, ingurumenarekiko konpromisoa berresten du.



34 Euskal kultura

José M^a Velez de Mendizabal

Enpresa gizona da, Eusko Ikaskuntzako gerentea den aldetik, baina idazle sentitzen da. Hogeiren bat liburu idatzi du eta dagoeneko bidean dauka beste pare bat.



ARGITARATZAILEA

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

ZUZENDARIA

Javier Marcos.
jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan M^a Otaegi.

Kideak:

José Antonio Ajuria.
Espe Arregi.
Juan Cid.
Jesús Ginto.
Txema Gisasola.
José M^a Larramendi.
José M^a Larrañaga.
Antxon Mendizabal.
Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

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



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

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

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoan inprimitzen da.

Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 16 En portada
- 24 Begi-Belari
- 26 Aula cooperativa
- 28 Entrevista
- 30 Salud laboral
- 31 3^a edad

- 32 Antzinakoak
- 34 Euskal kultura
- 36 MCC en la prensa
- 37 Viajes
- 38 Zure hitza
- 39 Hirugarren mundua
- 40 Personaje

Nuestras máquinas-herramienta

La producción de Máquinas-herramienta tiene una gran tradición en Euskadi, actividad que comenzó a tener cuerpo a comienzos del siglo XX con sus orígenes más enraizados en la localidad de Elgoibar. Su evolución natural se produce al ser traccionada por las manufacturas típicas del país, que necesitaban aumentar su productividad y la calidad de sus fabricados: armas, máquinas de coser, cerraduras y herrajes, bicicletas, accesorios, componentes y, en general, piezas que se fabricaban en serie y precisaban de elaboración mecánica en cualesquiera de sus procesos.

Del mismo modo, las Escuelas de Maestría Industrial y de Aprendices orientaban sus programas de estudio y sus prácticas, al conocimiento teórico y al manejo de estas máquinas que se convirtieron en un patrimonio tecnológico cotidiano y dominado en la cultura de los vascos.

Durante la época de aislamiento internacional, cerradas las fronteras, consecuencia de la Guerra Civil de 1936-39, Euskadi se puebla de empresas dedicadas al diseño y construcción de máquinas-herramienta, además de que varias fábricas manufactureras intramuros de sus empresas crean secciones especializadas para la construcción de su propia maquinaria para elaborar sus productos.

Pero este modelo autárquico se trunca cuando el Estado español comienza a integrarse en el concierto internacional GATT (ahora Organización Mundial del Comercio), en el FMI (Fondo Monetario Internacional) y en la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) sobre todo. Es cuando las máquinas-herramientas inician un despegue espectacular en su calidad y oferta, viéndose obligadas varias firmas a reestructurarse por coincidir, además, con el Plan de Estabilización de 1959, que es el desencadenante de una crisis profunda en la industria en general.

Las máquinas-herramienta siempre han avanzado en su tecnología siguiendo el proceso de los productos de demanda final de consumo y de inversión. Así, a mediados de los '50 la presencia de la Fiat-Seal, como fábrica de automóviles, exige nuevos grados de calidad en sus componentes y en sus procedimientos de trabajo; y en la de los '70 la casa Ford americana, da un nuevo impulso a las técnicas que habría que aplicar a través de las máquinas-herramienta.

En todo el mundo, y también en Euskadi, los reajustes derivados de la competitividad, reducen las plantillas de trabajo, mientras dan paso a unas máquinas más depuradas que van adaptándose con flexibilidad a los mayores rigores del mercado. En el Estado, en 1971 eran 12.400 empleos los que ocupaba esta industria; en 1980 se redujeron a 8.600, y hoy alcanzan los 6.180.

De ellos, aproximadamente el 78% radican en nuestro país, coincidiendo en ese mismo porcentaje las cifras de producción, que en el conjunto del Estado llegan ya a 1.000 millones de euros.

MCC, con 1.400 empleos, aporta el 25% de la producción total y la tercera parte de la producción de Euskadi.

La industria del sector, en su dinamismo y perseverante desarrollo, ha creado en Elgoibar dos centros tecnológicos especializados en las máquinas-herramienta (Ideko en 1981 y Fatronik en 1986), el Instituto de Máquinas-herramienta y, simbolizando su acendrada estirpe, también en Elgoibar, se ha creado, hace cinco años, el Museo de las Máquinas-herramienta.

Esta producción es el mejor exponente de la industria del País Vasco. Con casi el 2% de todo el censo industrial genera, a su vez, una potente industria auxiliar que más que duplica las plantillas directamente inscritas en el sector. Éstas, se han reservado el control riguroso de su operatividad y desarrollo, la investigación, el diseño y la concepción del producto, la producción de los elementos diferenciales claves, es decir, el acervo que nutre perceptiblemente su cada vez más depurada tecnología que es lo que le permite exportar el 54%, de su producción.

Cualquier ayuda del sector público debiera ser contemplada positivamente para paliar los accidentados ciclos que sufre la producción de máquinas-herramienta, como si se tratara de la siembra más reproductora de nuestra riqueza industrial. Más, si se tiene en cuenta que existen muy pocas actividades que, siendo tan propias, en su origen y en su próspera evolución, lo son también en la propiedad soberana, apenas mediatizada por capital extranjero?

Matz-Erreka lanza un nuevo negocio de "Puertas Automáticas"

"PUERTAS AUTOMÁTICAS ERREKA" SE CONVIERTE EN LA CUARTA DIVISIÓN DE LA COOPERATIVA DE ANTZUOLA. PREVÉ FACTURAR 2,5 MILLONES DE EUROS EN 2003.

Este mes de setiembre inicia su andadura un nuevo negocio en el seno de la cooperativa Matz-Erreka: Puertas Automáticas Erreka. Se trata de una actividad que echa a andar con una plantilla de 16 personas, 5 de las cuales desarrollan su actividad en las delegaciones de Madrid, Barcelona, Valencia y Vigo, y que prevé una facturación para 2003 de 2,5 millones de euros. De esta manera, la actividad de la cooperativa de Antzuola se agrupa en adelante en torno a cuatro unidades de negocio con funcionamiento autónomo: Elementos de fijación, Inyección de plásticos, Automatismos y Puertas Automáticas.



El producto estrella del nuevo negocio es la puerta corredera automática, con tres modelos de motorización, 3 modelos de perfilera en aluminio y 2 en acero inoxidable. Otros productos trabajados son las puertas automáticas batientes, las telescópicas, las giratorias o las curvas. En todos los casos, Puertas Automáticas Erreka ofrece un servicio llave en mano, con servicio de mantenimiento incluido y una red provincial, y en algunos casos comarcal, de instaladores homologados que garantizan un servicio contrastado y rápido.

La nueva división inicia su andadura después de haber instalado sus puertas en obras tan reseñables como el Aeropuerto de Bilbao, el Centro Comercial Libertad (en Mendoza, Argentina), el Aeropuerto de Lanzarote, la segunda línea del metro de Bilbao o el Centro Comercial Parque Principado (en Oviedo). Asimismo, nace con vocación internacional, ya que ha llevado a cabo proyectos en países como Argentina, Chile, México, Portugal, Francia y Bélgica.

Por último, cabe indicar que la actividad de Puertas Automáticas Erreka se desarrollará a partir de mayo próximo en una nave recientemente adquirida en la localidad guipuzcoana de Bergara.

FAGOR Sistemas-ek enpresa berria sortu du Alemanian

MONDRAGÓN ASSEMBLY GMBH IZENEKOA, MUNTAJE AUTOMATIKORAKO MAKINAK DISEINATU ETA EGITEKO. DAGOENEO BOST PRODUKZIO UNITATE DITU, HORIETATIK HIRU ATZERRIAN.

Fagor Sistemas, MCCko kide den eta Mondragon Assembly izenarekin lan egiten duen Aretxabaletako kooperatibak enpresa berri bat sortu du Alemaniako Stockach hirian, Stuttgartetik hurbil, MONDRAGÓN ASSEMBLY GmbH izenarekin, muntaje automatikorako makinak diseinatu eta egiteko.

Peter Szepanski ingeniari alemaniarraren zuzendaritzapean, prestakuntza tekniko handiko bederatziz langile dauzka enpresak hasierako fase honetan eta merkatuaren eskaeraren arabera handituz joango da taldea. Proiektua osorik garatu ahal izateko behar adina gaitasun eta bitarteko dauka lantegiak; proiektuaren barruan sartzen dira eskaintza egin, makina prestatu eta puntuan jartzea, bezeroaren instalazioetan jarri eta geroko asistentzia tekniko osoa.



Alemaniako lantegia Mondragón Assembly-ren estrategiari erantzuteko sortu da, bezeroengandik hurbil lantegi txiki eta ertainak edukitzea baita bidea, zerbitzu azkar eta pertsonalizatua eskaini ahal izateko.

Hedapen estrategia

Estrategia horri jarraituz, Fagor Sistemasek Dimaq Torelló enpresa kataluniarraren %50 erosi zuen eta bi produkzio unitate jarri zituen Frantzia: Cima Robotique Orange-n, Avignon hiritik hurbil, eta Cima Nord Parisen. Mexikon ere lantegia irekitzeko aukera aztertzen ari da une honetan.

Hedapen-politika horrek bezeroak nabarmen ugartzeko aukera eman dio Fagor Sistemas/Mondragón Assembly-ri, oso sektore espezializatua izan arren eta azken bi urteotan fakturazioa bikoiztea lortu du. Ekitaldi honetarako fakturazioan 26 milioi euroko zifra gainditzea aurreikusten du eta horietatik %40 nazioarteko salmentetatik etorriko da. Enpresaren bost lantegietako plantilla osoa 150 pertsonakoa da.

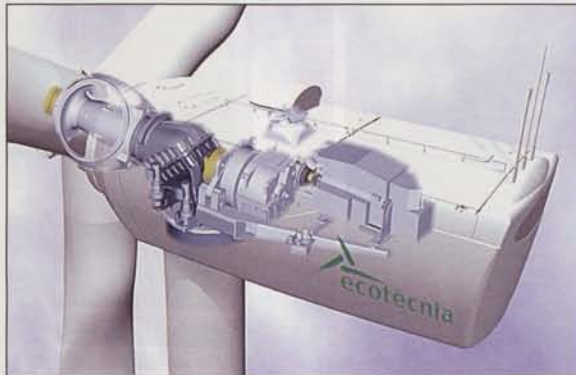
Bestalde, aipatu behar da Fagor Sistemasek, aurten bere hogeigarren urteurrena ospatzen ari dena, lantegi berria estreinatu duela hil honetan bertan Aretxabaletako industrialdean. Datorren urrian egingo da bi gertaera hauek ospatzeko ekitaldia.

ECOTÈCNIA presenta su nueva gama de aerogeneradores

ACUDE A LA FERIA POWEREXPO DE ZARAGOZA CON LO MEJOR DE SU CATÁLOGO, EN EL QUE BRILLA CON LUZ PROPIA EL NUEVO MODELO ECOTÈCNIA 1670.

La cooperativa catalana Ecotècnia ha presentado este mismo mes de setiembre su nueva gama de aerogeneradores de 1,3 a 1,7 megawattios de potencia. En esta nueva gama destaca el modelo ECOTÈCNIA 1670, la primera unidad de una serie de 150 unidades de dicha gama que se instalarán en España y Portugal a lo largo del año 2003.

Como en sus modelos anteriores, la nueva gama ha sido totalmente diseñada por ECOTÈCNIA incorporando los avances derivados de su experiencia de más de 20 años. El prototipo de esta serie, en funcionamiento en el Parque Eólico de La Bandera desde el pasado mes de enero, se encuentra a pleno rendimiento.



Una de las novedades de la gama actual es, sin duda, su modularidad. La góndola está dividida en tres bloques que son independientes en el sentido de que se pueden construir por separado y luego ensamblarse en la parte superior de la torre, en el mismo emplazamiento, hasta obtener la góndola completa. Esta característica facilita enormemente el transporte e instalación y

permite acceder, con aerogeneradores de gran potencia, hasta emplazamientos con restricciones de acceso.

Tecnología propia

A lo largo de su vida útil y especialmente en zonas de orografía compleja los aerogeneradores se ven sometidos a unas cargas muy elevadas. En ECOTÈCNIA se ha avanzado hacia una concepción particular del aerogenerador que mejora el comportamiento dinámico de la máquina mediante una configuración basada en una transmisión racional de esfuerzos.

Como resultado se ha llegado a un avanzado concepto de aerogenerador en el que el multiplicador soporta unos esfuerzos muy inferiores a las configuraciones normales, alargando su vida y evitando averías.

Protección contra descargas atmosféricas

El aerogenerador ECOTÈCNIA 1670 se ha diseñado de acuerdo a la norma IEC61024. Ello incluye la definición de áreas de protección y la disposición de los elementos de protección y separación adecuados. Como resultado se obtiene un sistema integral contra descargas atmosféricas que incluye elementos de protección en los siguientes componentes: palas, rodamientos del rotor, sistema de orientación, góndola y sensores, torre, sistema de control y comunicaciones, y una efectiva puesta a tierra de la instalación. Los distintos sistemas eléctricos del aerogenerador (sensores, bus, sistema de control, armario de potencia y comunicaciones) se encuentran aislados entre sí para disminuir el riesgo de daños.

IRIZAR construye una nueva planta en China

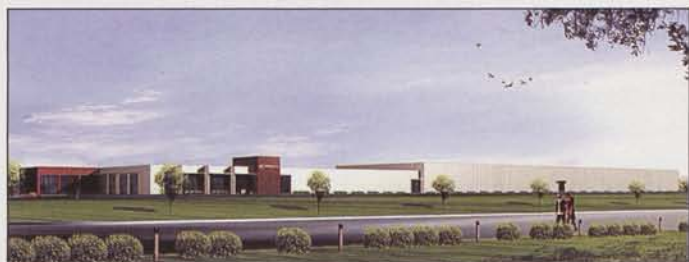
LLEVA A CABO UNA AMPLIACIÓN DE CAPITAL DE 20 MILLONES DE EUROS EN LA QUE TAMBIÉN PARTICIPAN DOS NUEVOS SOCIOS CHINOS.

La cooperativa Irizar va a construir una nueva planta en China, donde se instaló industrialmente en 1995. Con este objetivo, Irizar Tianjin ha llevado a cabo una ampliación de capital de 20 millones de euros en la que también participan dos nuevos socios chinos: Cia Ltda. Tiambao, que es la compañía que gestiona todos las actividades de la zona de Libre Comercio, y la Cia. Ltda de la Industria del Automóvil, que es la principal empresa fabricante de automóviles con capital exclusivamente chino.

Esta ampliación de capital de Irizar Tianjin le permitirá acometer la construcción de la nueva fábrica de autocares, en un terreno de 60.000 m² situado en la zona libre de comercio de la misma provincia de Tianjin, donde se halla la planta actual. Para enero de 2003 estarán ya contruidos 15.000 m² de la nueva planta, en cuyas instalaciones se prevé producir 1.000 unidades/año, iniciándose a lo largo del próximo ejercicio la producción de urbanos y autocares de hasta 8 metros de longitud.

En este sentido, Irizar ha realizado la transferencia de tecnología de los modelos Century e Intercentury, cuyas primeras unidades se producirán en noviembre de este año en las actuales instalaciones.

Las autoridades de Tianjin, viendo en Irizar un socio de futuro, apuestan por este proyecto, aportando los dos nuevos socios y dando su apoyo institucional y financiero, con el fin de desarrollar una fábrica de autobuses y autocares que sea líder en China.



Danobat aporta nuevas soluciones en el sector aeronáutico

ESTÁ DESARROLLANDO UNA NUEVA FAMILIA DE CENTROS DE TORNEADO Y RECTIFICADORAS VERTICALES.

Danobat, dentro de su estrategia de ocupar posiciones de liderazgo a nivel mundial en el exigente sector aeronáutico, acaba de dar otro importante paso. Así, en colaboración con el prestigioso fabricante inglés, Webster & Bennett y con el centro tecnológico Ideko, está desarrollando una nueva familia de centros de torneado y rectificadoras verticales, con capacidad de mecanizado de hasta 2.500 mm. de diámetro dirigida fundamentalmente al sector aeronáutico, pero con aplicaciones también en otros sectores de altos requerimientos técnicos, en los que se requieran operaciones de desbaste y acabado y operaciones de fresado en una misma atada. Esta nueva gama, se completará con sofisticados e innovadores sistemas de medición, que permitirán conseguir las máximas precisiones requeridas en el sector aeronáutico.

Solución completa

Además de los desarrollos de nuevos sistemas de medición, otro



significativamente las ventas que consigue en este sector y que hasta la fecha están soportadas en el liderazgo que mantiene a nivel internacional en el rectificado de los rotores de las turbinas de los aviones de mediano y gran tamaño, de los jets y de los helicópteros y de las soluciones especiales de rectificado de los trenes de aterrizaje.

importante capítulo va a ser el nuevo *software* a implementar en esta familia y en especial en las aplicaciones de mecanizado del *estator* de los motores a reacción, pieza complementaria del rotor, para cuyo rectificado a alta velocidad Danobat cuenta con sus modelos Dantip, con lo que de esta forma un único fabricante daría la solución completa en una célula cuyo *software* permitiría el trabajo en tanden con estas dos piezas.

Con este paso, Danobat, que a la fecha cuenta con una cartera pendiente de servir con destino al sector aeronáutico superior a los 21 millones de euros, espera incrementar

Danobat obtiene el certificado medioambiental ISO 14.001

REAFIRMA EL COMPROMISO DE LA COOPERATIVA GUIPUZCOANA CON EL MEDIO AMBIENTE

La cooperativa Danobat, ubicada en Elgoibar e integrada en la División de Máquinas-Herramienta de MCC, ha obtenido recientemente la certificación medioambiental según la norma ISO 14.001.

De esta forma, la cooperativa Danobat, demuestra su compromiso con el medio ambiente y reafirma su objetivo de protección medioambiental y prevención de la contaminación. Su sistema de gestión medioambiental está basado en la identificación, evaluación y prevención de los aspectos medioambientales, el cumplimiento de la legislación medioambiental, el compromiso de la dirección y participación del colectivo y la definición de objetivos y metas medioambientales.



Euskadiko Kutxak 54 milioi euroko mozkinak izan ditu lehen seihilekoan

BURTSAREN BILAKAERA TXARRAK NABARMEN ERAGIN DIO BERE IHARDUERARI. IAZKO URTEAN BAINO %29 GUTXIAGO IRABAZI DU EPEALDI HORRETAN

Euskadiko Kutxaren merkataritza-jarduerak hazten jarraitu du 2002ko lehen seihilekoan. Dena den, aurreko urtean baino emaitza eskasagoak lortu ditu, burtsa-merkatuen portaera kaskarraren ondorioz. Epealdi horretan lortutako mozkinak 54,04 milioi eurokoak izan dira, aurreko urtean izandakoak baino %29 gutxiago.

Merkataritza-jarduera %11 hazi da urte batetik bestera aurrezkiaren erakarpenari dagokionez eta %20,3 familia-bezeroak finantzatzeko jarduerari dagokionez. Enpresei finantzaketa emateko jarduera ere dezente igo da: %18 urte batetik bestera.

Aurrezki erakartzeari dagokionez, produkturik dinamikoena eperako aurrezkiak izan dira, oro har %21,2ko urte arteko hazkundea izan baitute, modalitate berrien arrakastari esker, hala nola, Aurrezki Gorakorrari esker. Produktu horrek urte bakarrean 436,9 milioi euro eskuratu ditu. Era berean, aipatzekoa da Pentsio eta Aurreikuspen Planen hazkundea, urte batetik bestera %15,1eko igoera izan baitute. Horrek garbi erakusten du bezeroek epe luzerako aurrezkiaren alde egiten dutela gero eta gehiago, erretiroari begira. Euskadiko Kutxako aurrezki-gordailuen guztizko kopurua 8.234,9 milioi eurokoa da, 1,37 bilioi pezetakoa, alegia.

Finantzaketa-jardueran azpimarratzekoa da etxebizitza erosteko hipoteken irmotasuna, aurreko urteko saldoak %23,2 hazi baitira. Kasu honetan bereziki aipatu behar da hipoteka malguen eskaintzen merkataritza arrakasta; hipoteka malguetan ez dira interesak ordaindu behar lehen sei hiletan.

Azpimarra dezagun, baita ere, Internet bidezko banka. Izan ere, Euskadiko Kutxako 230.000 bezerok erabiltzen dituzte telefono eta internet bideak, lautik bik esateko.

Burtsaren portaera txarra

Epealdiko elementu negatiboa burtsa-merkatuen portaera txarra izan da. Horien

minusbalioen ondorioz, emaitzak iazkoak baino txikiagoak izan dira, termino absolutuetan 54,04 milioi euroko zerga aurreko mozkinak lortu badira ere seihilekoan, hau da, 9.000 Mpta. ingurukoak.

Kaudimenean onenen artean

Bestalde, Financial Times taldeko *The Banker* aldizkari entzutetsuak munduko bankuei buruzko azterketa rankinga argitaratu berri du.

Oro har, 2001a urtealdi gaitza izan da banku-industriarentzat: munduko 1.000 bankurik handienek metatutako mozkinak %29,7 txikiagoak izan dira. Bi arrazoiz izan ditu, bereziki, murrizketa horrek: batetik, munduko ekonomiak erakutsi uzkuertze-joera, eta bestetik, Japoniako banku handiek jasan dituzten zailtasun eta berregituratze larriak.

Aurtengo urtealdiari buruz, berriz, munduko ekonomia suspertzen ari dela esaten du argitalpen horrek. Dena den, oso motel ari da aurrera egiten, batez ere kapital-merkatuetan gehien jarduten duten bankuekin alderatuz gero.

Kaudimenean munduko 149. tokian kokatzen du Euskadiko Kutxa *The Banker* aldizkariak, eta estatuan laugarrena dela esaten du.

Euskal Herriko beste Kutxa batzuen kaudimena ere nabarmentzekoa da. Kutxa, Euskadiko Kutxa eta BBK Espainiako bost banku eta kutxa kaudimentsuenen artean eta munduko 200 kaudimentsuenen artean daude.

Ranking hauetan bada beste aldagai aipagarri bat: Euskadiko Kutxaren efizientzia. Kostuak/sarrerak ratioan, zehazki, Espainiako seigarren tokian dago gure Entitatea.





El Grupo Eroski abre dos nuevas gasolineras

LA RED DE ESTACIONES DE SERVICIO DEL GRUPO EROSKI SE AMPLÍA A 20 CON LAS ÚLTIMAS APERTURAS EN SEVILLA Y CANTABRIA.

El Grupo Eroski ha abierto recientemente dos nuevas gasolineras junto a sus hipermercados EROSKI de Camargo (Cantabria) y MAXI de Morón de la Frontera (Sevilla). Según las previsiones, durante los próximos meses se promoverán otras nuevas aperturas en Zamora, Roquetas del Mar (Almería), Azuqueca de Henares (Guadalajara), Montilla (Córdoba), y Rivabellosa (Alava). La red de gasolineras del Grupo Eroski

abiertas hasta la fecha en todo el Estado español se eleva ya a 20 estaciones.

El rasgo principal de este servicio reside en el precio más competitivo del mercado, con la garantía de calidad del Grupo Eroski. De esta manera, las gasolineras EROSKI y MAXI promueven con sus precios más baratos una rebaja del precio del combustible en su área de influencia en beneficio del consumidor.

Córdoba ya tiene su hipermercado Maxi

LA INVERSIÓN SUPERA LOS 7,3 MILLONES DE EUROS.

El Grupo Eroski ha estrenado recientemente el primer hipermercado Maxi que se abre en Córdoba, concretamente en la localidad de Montilla. Dispone de una sala de ventas de 2.433 metros cuadrados con obradores de panadería, charcutería, pollería, carnicería, pescadería, junto a las áreas de textil, electrodomésticos, bazar, ultramarinos y productos frescos, ofreciendo al consumidor una amplia gama de 30.000 productos. Asimismo, dispone de 392 plazas de aparcamiento gratuito reservados para los clientes del establecimiento. La plantilla del mismo la compondrán más de medio centenar de trabajadores, con la identidad propia de este Grupo que ofrece un empleo participativo.

El Grupo Eroski actúa en la comunidad andaluza con una red comercial integrada por seis hipermercados EROSKI y MAXI en Córdoba, Málaga, Cádiz y Sevilla, 77 supermercados CONSUM, 7 autoservicios CHARTER, 3 oficinas de la Agencia de Viajes y 1 tienda de deportes FORUM. Son más de 2.200 trabajadores del Grupo Eroski en Andalucía con unas inversiones ejecutadas de 206 millones de euros hasta la fecha.

Es igualmente destacable el desarrollo de acuerdos con productores andaluces en la promoción de sus productos, con cuatro tiendas regionales permanentes en los hipermercados EROSKI de Málaga(2), Córdoba y Algeciras (Cádiz), al igual que convenios para elaborar productos de marca CONSUMER, exclusivos del Grupo Eroski.

Los socios trabajadores del Grupo Eroski se reparten 40 millones de euros de beneficios

La participación de los trabajadores propietarios del Grupo Eroski en los resultados ha posibilitado el reparto de 40 millones de euros entre los 11.908 socios trabajadores. Los trabajadores destinarán esta cifra a financiar las inversiones en curso del ejercicio actual que pueden alcanzar la cifra de 420 millones de euros.

Perfil del trabajador

El Grupo Eroski es una empresa joven con el grueso de su plantilla entre los 26 y los 30 años. El 75% de los trabajadores del Grupo tiene menos de 35 años. En cuanto a la formación se refiere, varios miles de trabajadores están acogidos a programas del curso de Iniciación a la Gestión Empresarial, casi 5.000 trabajadores fueron alumnos de las Escuelas de Frescos durante 2001, y casi 9.000 recibieron formación en materia de prevención.

La distribución de los trabajadores del Grupo Eroski por territorios es la siguiente:

Andalucía	2.066 personas
Aragón	1.529 personas
Asturias	303 personas
Baleares	1.481 personas
Cantabria	333 personas
Castilla La Mancha	640 personas
Cataluña	1.570 personas
Extremadura	388 personas
Francia	1.462 personas
La Rioja	354 personas
Galicia	2.880 personas
Madrid	768 personas
Melilla	93 personas
Murcia	762 personas
Navarra	877 personas
País Vasco	6.745 personas
Valencia	4.272 personas



CANCELO CLAUSURÓ EL MÁSTER DE DISTRIBUCIÓN

El ex-presidente del Consejo General de MCC Antonio Canelo acudió a Otalora el pasado mes de julio para clausurar el Máster en Dirección de Empresas de Distribución. Se trata de un curso de 250 horas de duración en el que han participado 19 personas de Eroski y durante el cual han asimilado conocimientos de gestión orientados a la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales. Antonio Canelo, persona clave en el desarrollo de Eroski, cerró el curso con una intervención en la que desgranó la historia del Grupo Eroski.



Éxito de las "Jornadas sobre régimen económico de las cooperativas"

SE CELEBRARON EL PASADO MES DE JULIO ORGANIZADAS POR EL INSTITUTO EZAI. CONTARON CON LA PARTICIPACIÓN DE EXPERTOS INTERNACIONALES

Durante los días 23 y 24 de julio se celebraron en Oñati unas jornadas de estudio sobre "El régimen económico de las cooperativas: participación de los socios trabajadores en los resultados de la empresa". El acto fue organizado por el Instituto EZAI (Enpresa Zuzenbide eta Antolakuntzarako Institutua) y contó con la colaboración de la Secretaría General de MCC.



Esta iniciativa se enmarca en el contexto de un proyecto de investigación que, sobre el régimen económico de las cooperativas y, más concretamente, sobre la participación de los socios trabajadores en los resultados de la empresa, ha recibido el apoyo financiero de la Comisión Europea.

Las Jornadas contaron con la participación de expertos nacionales y extranjeros, provenientes del mundo del Derecho y de la Economía. Así, el análisis y discusión de los temas ha combinado los diferentes puntos de vista que los juristas y economistas tienen sobre la materia cooperativa.

Ponencias

Adrian Zelaia, Secretario General de MCC, inauguró el evento con la ponencia "La importancia de la investigación y de la confluencia Derecho-Economía para el avance del régimen económico en las cooperativas". A lo largo de la jornada se expusieron diferentes estudios sobre los siguientes temas:

- El régimen económico de las cooperativas: reflexiones desde el análisis económico, realizado por Terence H. Martin.
- La valoración de las operaciones de la sociedad con los socios: su efecto en la gestión económica de la cooperativa, realizado por Javier de Miguel (Bufete Garrigues)
- La distinción entre los resultados cooperativos y extracooperativos: necesidad o distorsión, realizado por Ignasi Faura (Faura abogados)
- La distribución de los resultados positivos: la dotación de fondos obligatorios, realizado por Mikel Ulazia (EZAI)
- La distribución de resultados entre el trabajo y el capital,

realizado por Carlos Bellver (Bufete Landwell)

- La distribución de los resultados negativos: imputación y compensación de las pérdidas, realizado por Gemma Fajardo (Universidad de Valencia)
- Una iniciativa legislativa europea: el régimen económico de la Sociedad Cooperativa Europea, realizado por Izaskun Alzola (Modragon Unibertsitatea)

Como colofón se celebró una mesa redonda entre todos los participantes que debatieron sobre el tema "La incidencia en la gestión de las cooperativas de los factores económicos derivados de la legislación cooperativa".

En cada uno de los temas mencionados se analizó la regulación existente en las diversas leyes de cooperativas españolas, constatándose las diferencias existentes entre las mismas. Así mismo, los expertos europeos aportaron la experiencia de su propio país. Se pudo observar que los modelos legislativos existentes en la Unión Europea presentan grandes diferencias. Por otra parte, se puso de relieve la necesidad de realizar análisis económicos en profundidad sobre los diferentes temas con el objeto de identificar los factores económicos que inciden en el comportamiento de los agentes que intervienen en la cooperativa.

Además de los ponentes ya mencionados participaron en las Jornadas Derek C. Jones (Universidad de Hamilton), Henk Thomas (Universidad de La Haya), Virginie Perotin (Universidad de Leeds), Lander Beloki y Monica Gago (Mondragón Unibertsitatea), Javier Salaberria (Confederación de Cooperativas de Euskadi), Jose Antonio Rodríguez (jurista portugués) y Pietro Moro (jurista italiano).

¿Qué es EZAI?

EZAI es un centro de investigación, que bajo la forma jurídica de Fundación, fue constituida en 1998 con la finalidad de impulsar y dirigir proyectos de investigación en torno a las ciencias sociales y humanísticas. El Instituto EZAI surgió por iniciativa del propio Centro corporativo de MCC dirigido a desarrollar proyectos de estudio e investigación que dieran respuesta a la problemática jurídica, económica, financiera... de las cooperativas, en general, y de las cooperativas de MCC en particular. Por ello, sus objetivos y actividades han abarcado, entre otras, las disciplinas jurídica, económica, financiera y sociológica, centrándose en el ámbito de las cooperativas.

Su patronato está integrado mayoritariamente por representantes de Mondragón Unibertsitatea y del Centro Corporativo de MCC y está presidida por Joxe Mari Aizega.

EL DIPUTADO GENERAL DE BIZKAIA EN MCC

El Diputado General de Bizkaia, Josu Bergara, se acercó a Mondragón el pasado día 13 de setiembre para conocer la realidad de MCC. Como suele ser habitual en este tipo de visitas institucionales, los anfitriones (en este caso Jesús Catania, Patxi Ormazabal y Jesús Maiztegi) acompañaron al invitado hasta el audiovisual corporativo, celebraron a continuación una reunión de trabajo en la que abordaron temas de interés para ambas instituciones y compartieron mantel en el caserío Olandixo. La foto está tomada en el despacho del presidente del Consejo General a la conclusión de la reunión de trabajo.



Masterra informazioaren teknologietan

MUK ANTOLATUTAKO MASTERRA, IRAKASKUNTZAKO PROFESIONALEI DAGO ZUZENDUTA.

Mondragon Unibertsitateak sendotu egin du masterraren egitaraua, hobeto erantzuteko irakaskuntzako profesionalen premiei eta hor kokatzen da hain zuzen informazioaren teknologietan masterra. Irakaskuntzako profesionalak ikasgelan ikusentzutezko baliabideak eta multimediak erabiltzera bultzatzea du helburutzat. Dena den, ez da irakaskuntzan ari diren profesionali mugatzen, enpresan eta bestelako erakundeetan ari diren profesionalak ere aukera egokia izango dute master honetan teknologia berriak eskaintzen dituen baliabideak hurbil-hurbiletik ezagutzeko.

Masterra autoformazio eta



teleformazio eran antolatu da, aukera emateko lanean ari diren profesionali edo ikasketa hauek lanarekin edo beste ikasketa batzuekin batera egin nahi dituztenei. Edukiei dagokionez, teknologia eta gizartea, komunikazioa eta hezkuntza, ordenagailua eta multimedia, sareak eta Internet, hedabideen errepresentazioa, argazkigintza, bideogintza, ... eta abar aztertuko dira.

Interesatuek zabalik dute matrikulazioa epea, eta Eskoriatzako Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean eskainiko diote informazio gehiago. (902 10 15 13 - iktf@huhezi.edu).

CREACIÓN DE RED INTERNACIONAL DE CAPITAL SOCIAL

El pasado 28 de agosto se procedió a la firma oficial, al amparo de los cursos de verano del Palacio Miramar de San Sebastián, de la Red Internacional de Capital Social, de la que forman parte Mondragon Unibertsitatea, el Centro de Investigación MIK, el Polo de Innovación Garaia, la Universidad París/Sorbona, la Universidad de Torino, la Universidad de Deusto, el Instituto de Desarrollo Regional de Sevilla, la Universidad de Alicante, la Escuela Politécnica de Alcoy, el Cluster del Conocimiento, y Socintec.

Los objetivos de la Red son el estudio y la investigación en el campo del Capital Social y el Desarrollo Territorial, Regional y Local. Para ello, se pretende realizar proyectos de investigación conjuntamente a nivel de la Unión Europea, colaborando además en la utilización de recursos y en el intercambio de investigadores.



MONE inicia su andadura académica con el programa MBA Executive

MONDRAGON NEGOZIO ESKOLA (MONE) IMPARTIRÁ A PARTIR DEL 25 DE OCTUBRE EN SU SEDE DE OÑATI UN PROGRAMA FORMATIVO DE 534 HORAS DIRIGIDO A DIRECTIVOS

Después de su presentación oficial el pasado 23 de mayo en Bilbao, Mondragon Escuela de Negocios (MONE) -iniciativa impulsada por MU, LKS y MCC- oferta su primera acción formativa: el Programa MBA Executive. Se trata de un máster en gestión empresarial de 434 horas lectivas y 100 de trabajo personal, que está dirigido a directivos de empresas con experiencia probada y que persigue la capacitación integral e interdisciplinar de éstos.

Se amplía así la oferta de masters en dirección de empresas (MBA) tutelados por MU. Se mantendrán, por tanto, los dos MBAs ofertados hasta hoy:

- El Master en Dirección de Empresas que se viene organizando en Eteo orientado a postgraduados.
- El Master en Dirección de Empresas Cooperativas que se imparte en Otorra, y que está especialmente diseñado para los directivos y potenciales directivos de MCC.

Sin duda, este último (MBA Executive) será el programa estrella de la oferta educativa de MONE, una escuela de negocios que



aspira a ser una alternativa a los centros de referencia en la Comunidad Autónoma.

Contenidos

Los contenidos de este máster incluyen la formación en los ámbitos funcionales de las organizaciones (estratégico, industrial, económico-financiero, marketing-comercial y personas); el desarrollo de las habilidades necesarias para potenciar el proceso de liderazgo y trabajo en equipo; y el seguimiento individualizado de los planes de acción de cada participante para mejorar sus competencias profesionales.

El programa se iniciará el próximo 25 de octubre en las instalaciones de MONE en Oñati y se prolongará hasta el mes de setiembre de 2003.

Para ampliar información sobre este MBA Executive os podéis poner en contacto con MONE a través del teléfono 943 717026 o bien enviar un correo electrónico a la dirección info@mone.coop.

LKS asume la presidencia de i3S

SE TRATA DE UNA INGENIERÍA ESPECIALIZADA EN APLICACIONES SAP

La empresa i3S, Ingeniería de Integración de Sistemas de Información, ha nombrado nuevo presidente a Javier Sotil, Director General de LKS.

Con motivo de la reorganización interna de la Agrupación de Consultoría e Ingeniería, Mondragón Sistemas ha traspasado el control del 51 % de las acciones que las empresas de MCC tienen en i3S a su homónima LKS. Su otro socio, IT Deusto, mantiene la participación restante.

Este cambio se encuadra dentro de la estrategia de la Agrupación de

aglutinar en torno a LKS los servicios de tecnologías de la información de gestión, área que agrupa a 105 profesionales.

i3S ha logrado liderar la zona norte como integrador de sistemas SAP en sus dos años de existencia y en Junio de 2002 ha abierto una nueva sede en Madrid. En este período ha colaborado con clientes de la importancia de Naturgas, BBVA, IT Dink, M3, Obbe Hettich, Montajes Nervión, Iparlat, etc... y a través de terceros con Fagor Ederlan y Fagor Electrónica.



Mondragon Unibertsitatea impartió el pasado curso académico 27 cursos de postgrado a los que asistieron 340 alumnos

ESTA CIFRA SUPONE UN INCREMENTO SUPERIOR AL 38% RESPECTO AL NÚMERO DE ALUMNOS DE POSTGRADO DEL CURSO 2000/2001

Mondragon Unibertsitatea ha impartido durante este pasado curso académico 27 cursos de Postgrado a los que han asistido un total de 345 alumnos. Esta cifra supone un incremento superior al 38% respecto al número de alumnos de postgrado del curso 2000/2001, en el que se matricularon 245 personas. Concretamente, la Universidad puso en marcha durante el curso 2001/2002 dieciséis Masters, siete Cursos Experto y cuatro Programas de Doctorado, de los que una decena eran de nueva implantación.

En Management se impartieron siete Masters: Dirección de Empresas-MBA Executive, Dirección de Empresas-MBA, Dirección de Empresas Cooperativas, Sistemas de Información Empresarial ERP-BAAN, Dirección Financiera, Dirección de Proyectos Empresariales y, finalmente, el Master en Emprendizaje y Tecnología -cuya implantación tuvo lugar el pasado curso académico-.

Por su parte, el ámbito de Gestión Industrial contó con tres Masters y otros cuatro Cursos de Postgrado: Dirección de Producción, Prevención de Riesgos Laborales -especialidades Seguridad en el trabajo, Ergonomía y Psico-sociología-, Innovación y Desarrollo Tecnológico -implantado el pasado curso-, así como los Cursos Expertos Universitarios en Gestión Medioambiental, Gestión de Proyectos, Logística Integral e Implantación de la Gestión del Conocimiento en las Pymes.

En el área Científico-Técnica se impartieron otros tres Masters y un curso experto: Master en Sistemas Telemáticos, en Modelación y Desarrollo de Aplicaciones Web y en Ingeniería de Software y el



Curso Experto Universitario en Configuración de Redes Cisco.

Los cuatro programas de postgrado impartidos en el ámbito de la educación se repartieron entre el Master en Tecnologías de la Información y la Comunicación Aplicadas a la Formación, Master en Dirección de Centros Educativos, Curso Experto Universitario en la Gestión de las Lenguas y, por último, el Curso Experto en Gestión de Procesos de Enseñanza-Aprendizaje. Por su parte, el área de Humanidades aplicadas a la empresa contó el pasado año con el Master en Desarrollo y Gestión Estratégica de personas.

Por último, la oferta de Doctorado de Mondragon Unibertsitatea se completa con los títulos de tercer ciclo, Automática y Electrónica Industrial, Comportamiento Mecánico y Materiales, Dirección de Empresas y Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.

Oinarri supera las previsiones

INCREMENTA EN MÁS DE UN 60% LA ACTIVIDAD DEL AÑO ANTERIOR.

Durante el presente ejercicio 2002 la sociedad de garantía recíproca está superando todas sus previsiones. A 31 de agosto pasado la Sociedad incrementó en más de un 60% la actividad del año anterior en el mismo período, alcanzando los avales formalizados la cifra de 13,70 millones de euros.

El mencionado incremento, en un contexto económico tan complejo como el de este año 2002, se ha producido tanto en los avales financieros como en los avales técnicos, pero es en los avales financieros donde ha tenido lugar de forma especial respondiendo a las necesidades de inversión de las microempresas y pequeñas y medianas empresas vascas que conforman el colectivo de Oinarri.

En estos meses de 2002 los avales financieros de Oinarri han financiado unas inversiones superiores a los 14 millones de euros.



Es de señalar que el 85% de las empresas de Oinarri tienen una plantilla inferior a los 25 trabajadores.

Este incremento de la actividad avalista ha tenido también su reflejo en la incorporación de nuevas empresas a la Sociedad. A 31 de agosto se había alcanzado la cifra de 1.085 socios de Oinarri.

¿Estudias o trabajas?

MÁS DE QUINIENTOS ESTUDIANTES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA HAN COMPAGINADO ESTUDIOS Y TRABAJO EL PASADO CURSO ACADÉMICO

Un total de 536 estudiantes de Mondragon Unibertsitatea han compaginado estudios y trabajo durante el pasado curso académico 2001/2002 gracias a la labor desarrollada por la cooperativa educativa Alecop (Actividad Laboral Escolar Educativa). Esta cooperativa -fundada en 1966-, permite a los alumnos de Mondragon Unibertsitatea desarrollar una actividad profesional remunerada mientras prosigue su formación académica en esta universidad. Durante los últimos diez años, 5.936 alumnos de Mondragon Unibertsitatea han estado vinculados a Alecop, cuya inversión prevista para 2002 alcanza los 1,79 millones de euros.

Socios colaboradores estudiantes

Para trabajar en Alecop, los alumnos de Mondragon Unibertsitatea deben constituirse como socios colaboradores estudiantes y su permanencia en la cooperativa finaliza al término de su formación académica. En el momento en que los alumnos se convierten en socios de la empresa deben realizar una aportación económica al proyecto, que se financia a través de la posterior

deducción de su nómina. Para ello, Alecop suscribe un convenio laboral -tanto a los alumnos de los centros de formación

profesional como a los universitarios de Mondragon Unibertsitatea, en régimen de media jornada y compatible con su horario académico.

La actividad empresarial de Alecop se desarrolla sobre dos líneas de producto muy diferenciadas como son las instalaciones eléctricas prefabricadas -especialmente el diseño y fabricación de sistemas de cableado-, y el equipamiento didáctico. La labor desarrollada por la cooperativa en el sector de las

instalaciones eléctricas ha hecho posible que Alecop sea, desde hace años, líder entre las empresas del sector de cableado para electrodomésticos tanto en el estado como en Francia. Bosch-Siemens, Fagor Electrodomésticos, Electrolux y Candy son algunas de las empresas clientes de Alecop. En el campo educativo, Alecop se centra en el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de recursos y proyectos educativos.

Según sus previsiones, Alecop facturará este ejercicio 29,65 millones de euros, casi un 5% más que el ejercicio anterior.



IKAS BERRI BATEN AMAIERA EKITALDIA

Pasa den uztailen egin zen Otaroran Ikas izeneko ikastaro berri baten amaiera ekitaldia. Ikas honetan 16 ikasle aritu dira eta 185 orduko iraupena izan duen ikastaroa burute dute. Bertan enpresa kudeaketan garrantzitsuak diren hainbat arloari errepasoa eman zioten, hala nola finantzak, estrategia, marketing, giza baliabideak... Oraingo honetan Fagor Industrial, Fagor Arrasate eta Fagor Ederlan kooperatibetako ikasleak izan ziren ikaskideak. Argazkia amaiera ekitaldian hartutakoa da. Zorionak guztioi!



MONDRAGON UNIBERTSITATEA INICIA EL CURSO ACADÉMICO 2002-2003

Mondragon Unibertsitatea celebró el pasado 18 de setiembre el acto inaugural que da inicio al presente curso académico 2002-2003.

En este acto, celebrado en el teatro Amaia de Mondragón, se dieron cita diversas personalidades tanto del ámbito universitario como del ámbito institucional.

Tras presentar la memoria del curso 2001-2002, Alvaro Ispizua Mendieta ofreció la conferencia titulada "Dinámica de las Burbujas especulativas". A continuación tomaron la palabra Jesús Catania, presidente de MCC; Román Sudupe, diputado general de Gipuzkoa; Inaxio Oliveri, rector de MU; y Juan José Ibarretxe, lehendakari del Gobierno Vasco.



MU y AFM firman un convenio de colaboración

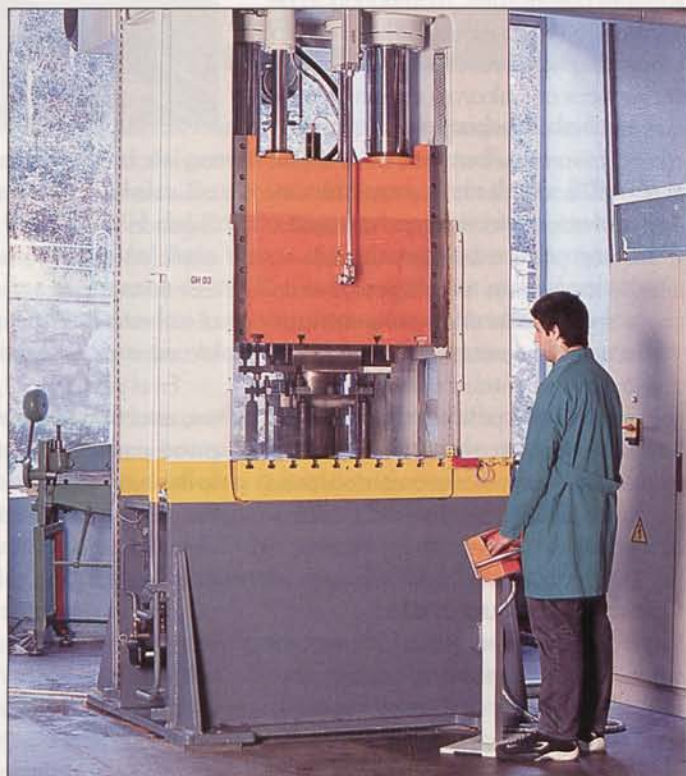
MONDRAGON UNIBERTSITATEA Y LA ASOCIACIÓN DE FABRICANTES DE MÁQUINA HERRAMIENTA SE COMPROMETEN PARA PROMOCIONAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMARCA DEL BAJO DEBA GUIPUZCOANO.

El Rector de Mondragon Unibertsitatea (M.U.), Inaxio Oliveri Albisu y el Presidente de la Asociación de Fabricantes de Máquina Herramienta (AFM), Rafael Barrenechea, han firmado este mes en Elgoibar un convenio de colaboración para promocionar el desarrollo integral de la comarca del Bajo Deba guipuzcoano.

El acuerdo contempla el desarrollo de la colaboración entre la actividad universitaria y la empresarial y, para ello, el campus de Gestio Eskola de Elgoibar implantará durante el curso académico 2002-2003 el primer ciclo de "Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas". La titularidad académica de este ciclo se integra en la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea. Tanto las prácticas en empresa como el proyecto de fin de carrera que realizará el alumnado estarán gestionados de manera coordinada por la Facultad de Ciencias Empresariales y Gestio Eskola.

La Asociación de Fabricantes de Máquina Herramienta promoverá que los alumnos de esta licenciatura realicen sus prácticas y el proyecto de fin de carrera en las empresas del sector, para así completar la formación académica recibida.

Por otro lado, Mondragon Unibertsitatea facilitará que los técnicos y directivos de la AFM tengan acceso a la impartición de la enseñanza para completar su formación empresarial, poniendo a disposición de estas personas sus equipos e instalaciones.



El mundo de las máquinas-herramienta

Japón es líder mundial en la construcción de Máquinas-herramienta, y Estados Unidos y Alemania los principales consumidores.

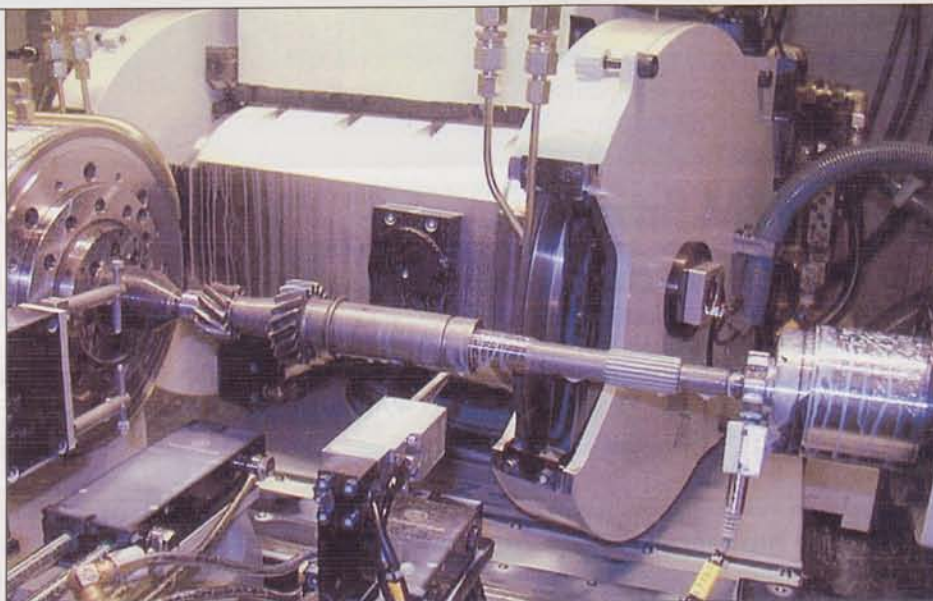
Carmelo Urdangarín

Aunque generalmente se admite que hace varios siglos ya se fabricaban máquinas-herramientas para el trabajo de los metales, con las características que hoy se exigen para considerarlas como tales, hasta avanzado el siglo XIX no se desarrollaron las primeras empresas especializadas en su construcción. La evolución ha sido espectacular para atender una demanda creciente, aunque en buena medida cíclica, debido a los vaivenes coyunturales. La importancia de la construcción de máquinas-herramienta supera ampliamente los valores económicos que alcanza en la medida que requiere un empleo, comparativamente con otros sectores, muy cualificado, por lo que muchas Administraciones fomentan su desarrollo y, además, primero asimila y después difunde los avances tecnológicos, siendo un ejemplo reciente el control numérico.

Todas estas características han hecho que la clase y cantidad de máquinas-herramientas que produce un país, se haya utilizado para medir su desarrollo industrial, siendo notoria la concordancia entre fabricación de estos bienes y las economías más avanzadas.

Cambios estructurales

La producción de máquinas-herramienta creció ininterrumpidamente a partir de 1983 hasta 1990, período en el que llegó a multiplicarse por 2,36. Pero en 1991 se produjo un negativo cambio de



tendencia, consecuencia de la aguda crisis de los países industrializados, llegando el deterioro a casi el 40 por ciento en los cuatro años siguientes, para de nuevo iniciarse una recuperación que duró hasta 1997, aunque sin volver a alcanzar los niveles de siete años antes.

En el trienio 1998/2000 se produjo una estabilización que no dejó de ser preocupante, dada la buena coyuntura de la inversión en general. A su vez, el pasado ejercicio, en que se confirmó el cambio de ciclo de la economía, se registró una caída interanual en torno al 2%.

Esta evolución podría indicar cambios estructurales en la demanda, al menos en el orden cuantitativo, al coincidir situaciones coyunturales, y dentro de la misma la inversión, favorables y en descenso de la demanda de máquinas-

herramienta. Los expertos creen que la cantidad de metales a mecanizar estaría disminuyendo al ser sustituidos por otros materiales, como los plásticos, entre otros.

Concentración de la producción

En la producción de máquinas-herramienta se produce una cierta especialización, fabricando los países industrialmente más desarrollados, los bienes tecnológicamente más avanzados, que destinan a su propio consumo y la venta a terceros. A su vez, ocurre lo contrario con los que ocupan una segunda o tercera posición. Esta característica hace que se produzca una clara tendencia a la concentración de la fabricación en determinadas áreas geográficas: casi un 50% del valor de la

producción se concentra en los países del oeste europeo, los asiáticos absorben el 40% y los constructores americanos llegan a suponer algo más del 10%.

Por países, hay que destacar el liderazgo de los japoneses, desde hace más de una década y tras desbancar a los alemanes. El valor de su producción llega a representar más del 22% de la producción mundial, destinándose mayoritariamente a satisfacer la demanda exterior. Le siguen los alemanes, con más de una quinta parte del conjunto y, aunque en menor medida que los nipones, también destinan su fabricación principalmente a terceros países.

Los italianos durante el 2001 consiguieron ocupar la tercera posición en el ranking mundial, superando a los estadounidenses y llegando a representar el 12,6% del total, con un consumo interno notable pero, atendiendo preferentemente la demanda exterior. Los fabricantes de máquinas-herramienta de Estados Unidos, cuyo mercado interior comparte con fuertes importaciones, suelen acusar con fuerza la situación coyuntural, como ya ocurrió en 2001.

A su vez, en China la producción de estos bienes ha tenido un gran desarrollo los últimos años, llegando a ocupar la quinta posición basándose en su consumo interno, superando a constructores tradicionales como Suiza. Por último, señalar el caso español, que ocupa un meritorio octavo lugar en el ranking mundial, con un 2,5% del total.

Estados Unidos, principal consumidor

Cabe recordar que la demanda mundial de estos bienes creció fuertemente en los ochenta, hasta llegar a su cota más alta en 1990, para cambiar de tendencia y perder entidad todos y cada uno de los ejercicios del cuatrienio 1991/1994. Ya en 1995 se inició una notable recuperación que se confirmó el año siguiente, para estabilizarse el quinquenio 1997/2001, en torno a los 36.000 millones de dólares.

Estados Unidos de Norteamérica es el principal consumidor desde principios de la década de los años noventa, aunque el pasado ejercicio se vio superado por Alemania. Por su parte, los italianos se mantienen en tercera o cuarta posición, siendo uno de los hechos más

Los expertos creen que la cantidad de metales a mecanizar estaría disminuyendo al ser sustituidos por otros materiales, como los plásticos, entre otros.

Producción y comercio mundial de máquinas-herramienta 2001

	PRODUCCIÓN			COMERCIO	
	Total	Arranque	Deform.	Exportación	Importación
Japón	8.816,3	7.405,7	1.410,6	6.153,1	734,7
Alemania	8.300,8	5.893,6	2.407,2	4.750,4	2.681,3
Italia	4.591,4	2.709,0	1.882,5	1.979,0	1.547,4
EEUU	3.287,0	2.432,3	854,6	1.549,1	4.252,1
China	2.927,3	2.107,6	819,6	323,6	2.685,1
Suiza	2.196,6	1.845,2	351,5	1.916,2	477,1
Taiwán	1.763,8	1.340,5	423,3	1.500,1	910,0
España	990,1	653,5	336,6	531,7	526,0
Corea	895,0	626,5	268,5	479,9	1.050,7
Reino Unido	871,4	688,4	183,0	796,3	909,8
Francia	741,0	503,9	237,1	543,0	1.328,0
Brasil	718,0	581,6	136,4	130,5	609,9
Otros	3.153,0	1.501,1	1.652,0	2.257,5	5.198,3
TOTAL	39.251,8	28.288,8	10.963,0	22.910,4	22.910,4

Fuente: AFM. Cifras en millones de euros.

destacables de los últimos ejercicios, la presencia de la República Popular China entre los principales demandantes mundiales. Los japoneses ocupan el

quinto lugar como consumidores, abasteciéndose mayoritariamente con sus propias producciones. A su vez, España ocupa la décima posición. ●

Máquinas-herramienta Made in Euskadi

La construcción de máquinas-herramienta para el trabajo de los metales es una actividad de gran tradición en Euskadi, y especialmente en Gipuzkoa. Basta señalar que cerca de un 80% de la producción total de MH del Estado español se concentra en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Asimismo, cabe subrayar la aportación de las empresas de MCC a este sector, ya que algo más de una cuarta parte de todas las máquinas para el trabajo de los metales se producen, con tecnología propia, en empresas integradas en MCC.

Se trata, además, de una actividad muy competitiva en los mercados internacionales, como lo indica el hecho de que en 2001 el 70% de la producción se dedicara a exportaciones.

Otra característica de las máquinas-herramienta de MCC, y del sector en general, es su elevado nivel tecnológico, lo que les permite competir con los primeros fabricantes mundiales a base de tecnología propia.

Por último, otra seña de identidad de este sector es su capacidad de adaptación a las cambiantes situaciones de producto y mercado. Todos estos aspectos son claves para enfrentarse a un futuro que siempre ha estado mediatizado por la evolución de la coyuntura económica.

Entrevista



Antón Etxeberria hace en esta entrevista un diagnóstico de la situación del sector y nos comenta los principales desafíos de las máquinas-herramienta de cara al futuro.

Antón Etxeberria

Vicepresidente de la División de Máquinas-Herramienta de MCC

Para empezar, te pedimos que nos hagas una foto del panorama mundial del sector de Máquinas-Herramienta.

El valor de la producción mundial de M-H en el año 2001 alcanzó los 39 mil millones de euros, con un descenso del 2% en relación al año 2.000.

Un dato significativo del sector es que entre cinco países producen el 72% de la producción, y entre diez el 89%. Solamente Japón produce casi la cuarta parte de la producción mundial, le sigue muy de cerca Alemania, ocupando España el octavo lugar.

Asimismo, Alemania se constituye como el primer consumidor, seguido de USA, China, Italia y Japón. USA pierde la primera posición en este ranking, después de haber detentado el liderazgo en consumo de M-H durante varios años.

En cuanto a la importación, USA, aunque reduce sus importaciones, continúa situándose en primera posición, superando en un 60% la cifra del segundo importador que es Alemania. Merece destacar asimismo, que el 50% de la importación se concentra en cinco países.

¿Cómo ha evolucionado el sector a nivel nacional?

Los datos son algo más optimistas a nivel nacional, ya que el valor de la facturación ha aumentado durante 2001 un 6,2% en relación con el 2000, siendo ésta la cifra récord en términos monetarios e incluso en términos reales. Las ventas en el mercado interior mejoraron discretamente, mientras que las exportaciones se incrementaron bastante respecto al año pasado.

Por otro lado, la importación experimentó un nuevo incremento, y en cuanto a la demanda total, crece un 3,9%, alcanzando nuevamente una cifra récord.

¿Y cuál es la aportación de MCC en el conjunto de la producción nacional de máquinas-herramienta?

Las actividades de MCC directamente relacionadas con las MH para el trabajo de los metales, en las que se incluye la agrupación de arranque de viruta del Grupo Danobat y parte de la agrupación de deformación de la división de Ingeniería y Bienes de Equipo, facturaron 42.400 millones de pesetas en 2001, lo que supone el 25,7% del total del sector, es decir, representamos algo más de la cuarta parte de la producción del Estado y del orden del 33% de lo que se produce en la Comunidad Autónoma.

La exportación promedia de estas empresas en los últimos 5 años se sitúa en torno al 70%, siendo Alemania, Francia, Italia, China y USA nuestros mercados más importantes. Los sectores de bienes de equipo, automoción y aeronáutica son los principales demandantes de nuestros productos.

Señas de identidad

¿Cuáles son las principales señas de identidad de las empresas de M-H de MCC? ¿En qué nos distinguimos de otras fabricantes?

La principal seña de identidad es que las empresas del Grupo Danobat tienen una elevada interrelación empresarial y económica. Hemos creado un centro específico para la

"No aprovechamos al 100%"

investigación en M-H (IDEKO), que cuenta con 100 personas; hemos constituido delegaciones comerciales conjuntas en el exterior (China, Brasil...), gestionamos determinadas áreas geográficas a nivel de Grupo, tenemos un logo común para todas las empresas del Grupo DANOBAT, realizamos reuniones bimensuales de las diferentes áreas de la empresa para dar a conocer todas nuestras realizaciones, tenemos unas estrategias comunes, un fondo financiero en el Grupo...

Por otro lado, hemos asumido un alto nivel de reconversión de resultados como manifestación de nuestra solidaridad: 35% a nivel agrupacional más un 5% a nivel divisional.

En cuanto a en qué nos distinguimos de otros fabricantes de M-H, diría que aparte de nuestro específico modelo de gestión, somos capaces de hacer más cosas conjuntas, ofertamos productos complementarios (paquete), tenemos un nivel tecnológico de los más altos del sector y nuestra capacidad exportadora es bastante más elevada que el promedio del sector.

¿Crees que están suficientemente optimizadas las sinergias corporativas en este sector?

Creo que no, aunque posiblemente sea uno de los sectores de MCC en los que se hayan aprovechado más las posibles sinergias. El tema del aprovechamiento de las potenciales sinergias corporativas es un tema complejo; cuanto más autonomía haya, más independencia, más dificultades de identificar y de aprovechar las potenciales sinergias. Los protagonismos personales son un fuerte freno para implantar las múltiples e importantes sinergias que tenemos.

Internacionalización

La Internacionalización es un objetivo básico de MCC ¿Lo es también de la M-H? ¿En qué fase de desarrollo se encuentra este objetivo?

La M-H ha sido desde hace muchos años un sector muy dinámico en lo que a la exportación se refiere, por una sencilla razón: o exportaba o moría. El Grupo DANOBAT exporta, como ya hemos comentado antes, en torno al 70% de lo que produce. Concretamente el año 2.001 exportamos el 72%, porcentaje que consideramos bastante adecuado.

En lo que respecta a las implantaciones productivas en el exterior, estamos poniendo en marcha una planta productiva en Rumanía, conjuntamente con un socio local y estamos negociando otra implantación en Alemania.

No obstante, evaluamos cuidadosamente los proyectos de plantas productivas en el exterior pues entendemos que para nosotros es difícil gestionarlas, ya que absorben importantes recursos económicos y requieren recursos humanos altamente cualificados de los cuales no es fácil desprenderse. Las probabilidades de fracasar son bastante elevadas y difíciles de explicar a nuestros colectivos.

No quisiera terminar esta pregunta sin mencionar la

Tenemos nuestro propio modelo de gestión, somos capaces de hacer más cosas conjuntas, ofertamos productos complementarios, tenemos un nivel tecnológico de los más altos del sector y nuestra capacidad exportadora es bastante más elevada que el promedio del sector.

importancia que a mi juicio tienen y van a tener los aprovisionamientos en el exterior y el papel protagonista en el desarrollo de las empresas que van a jugar las alianzas, tanto técnicas (transferencia de tecnología), como productivas y comerciales. Y estas alianzas se tendrán que dar con nuestros principales clientes (partenariado), proveedores e incluso competidores.

¿Por qué las cooperativas tienen tanto protagonismo en este sector?

En primer lugar, porque la mayor parte de las cooperativas industriales están ubicadas en Gipuzkoa, y este territorio representa más de la mitad de la producción del Estado. Por otro lado ha habido una alta tradición metalmeccánica, y por último la dimensión también ha sido un factor que también ha ayudado, ya que no ha hecho falta, al menos hasta el presente, grandes dimensiones para tener éxito en este sector.

¿Cómo ves el futuro?

Sinceramente el futuro lo veo con cierta preocupación. Las empresas de máquinas-herramienta son de alto riesgo. Varias de las consideradas mejores empresas del mundo han evolucionado en breve espacio de tiempo de estar muy bien a tener importantes pérdidas o incluso a la quiebra. Firmas como Maho, Deckel, Ernault, Cincinatti, Okuma, Hitachi, Mandelli... que han estado en primera posición en cuanto a tecnología, eficiencia y rentabilidad, han pasado y algunas están pasando serias dificultades.

La permanente evolución del producto, la volatilidad del mercado, la globalización, la cada vez mayor transparencia del mercado, la concentración del sector de automoción, la centralización de las decisiones en las casas matrices, la pérdida de competitividad que estamos experimentando por el diferencial inflacionario, la actual fortaleza del euro, son aspectos que a mi juicio están afectando negativamente a muchas empresas del sector.

Ante este futuro problemático y difícil, hemos de responder con un alto nivel de gestión, exigente y participativo que nos permita una mejor gestión del mercado, un adecuado desarrollo de producto, una eficiencia interna y un correcto aprovechamiento del conocimiento de todos nuestros recursos humanos; y en esa tarea estamos. ●

las sinergias que tenemos"

Tecnología y máquinas-herramienta

La creciente mundialización de la oferta y la demanda, unido a la necesidad de suministrar una mayor variedad de productos con un ciclo de vida cada vez más corto, está obligando a los fabricantes de máquinas-herramienta a dedicar importantes recursos a actividades de investigación y desarrollo que permitan competir con productos cada vez fiables y precisos y de mayor calidad y productividad. Todo ello minimizando el impacto que la fabricación tiene sobre el medio ambiente.

Antxón López Usoz, Grupo Danobat



El sector de máquinas-herramienta es un sector estratégico para cualquier país industrializado y de gran tradición en la Unión Europea, y dentro de esta, en España y, concretamente, en el País Vasco. Este

sector siempre se ha caracterizado por ser generador de tecnología no sólo en los productos que ofrece sino también por aportar soluciones avanzadas para una gran variedad de sectores industriales que incorporan máquinas en sus procesos de fabricación.

Algunos datos sobre el sector de máquinas-herramienta

Cada vez más el mercado está exigiendo una mayor variedad de productos acompañada de una reducción del ciclo de vida de los mismos, lo cual está

obligando a reducir el tamaño de los lotes de fabricación y acortar plazos de entrega. Esto además va unido a la demanda de mayor calidad, y una reducción en los costes de los productos.

Por otro lado, la mundialización de la oferta y la demanda, obliga a los proveedores de maquinaria a suministrar en cualquier parte del mundo instalaciones de alta tecnología, asegurando el funcionamiento, y todo ello dentro de unos precios competitivos.

Por último, la progresiva reducción de los departamentos de ingeniería en las empresas compradoras, unido al incremento de la demanda de soluciones de fabricación cada vez más integradas, están trasladando al fabricante de máquinas-herramienta el diseño y puesta a punto de instalaciones completas que incorporan equipos y tecnologías multidisciplinares.

Para responder efectivamente a estas demandas, las cooperativas integradas en la División de Máquinas-Herramienta de MCC han debido de ir avanzando simultáneamente en distintos campos de actuación:

- el primero y más importante es la fiabilidad que, unido a la facilidad de manejo y mantenibilidad, están asegurando el aprovechamiento efectivo de las máquinas,
- también, se ha mejorado la productividad de las máquinas mediante la consecución de tiempos mínimos de puesta a punto, reducción de los tiempos de cambio de herramienta y de manipulación de pieza, mayor velocidad de desplazamiento, etc...
- y por último, se ha incrementado considerablemente la precisión y repetibilidad de los medios de producción, lo cual es imprescindible para lograr una constante mejora en la calidad.

Estos factores ofrecen una idea clara de los requerimientos técnicos que deben asegurar empresas que, como el Grupo Danobat, están exportando más del 70% de su producción. Ejemplo son las importantes instalaciones que están trabajando en Irán para el mecanizado de bloque y culatas del motor de automóvil, o la línea que se está

terminando para la fabricación de cigüeñales, que incorpora juntamente con las máquinas equipos de manipulación, de montaje y contrapesado, y de lavado.

Retos técnicos de la MH

La industria en general se enfrenta a objetivos contrapuestos a los fabricantes de máquinas-herramienta: por un lado, para aumentar la productividad las máquinas deben ser rápidas y a su vez precisas; y por otro, se desea que las máquinas sean flexibles para permitir la realización de distintos tipos de trabajos, pero que a su vez sean simples, fiables y de manejo sencillo.

Por otro lado, el mercado exige máquinas que se ajusten al máximo a las necesidades específicas de cada cliente -máquinas fabricadas bajo pedido-, y sin embargo, desde el punto de vista de su fabricación, el producto debe ser lo más seriado posible con el fin de controlar los costes y los plazos de entrega.

Las tecnologías de aplicación en máquinas-herramienta tienen un carácter ampliamente multidisciplinar. Hasta hace poco se las asociaba únicamente a la mecánica, tanto en los procesos como en los componentes. Sin embargo, cada vez están más presentes la automática, los materiales, la electrónica, las tecnologías de la información, e incluso aspectos relacionados con el medio ambiente.

Este "escenario tecnológico" está en permanente evolución, destacando:

La adecuación de las máquinas a los procesos de mecanizado.

La evolución que se está produciendo en los materiales y geometría, tanto de las piezas a mecanizar como de las herramientas utilizadas en el mecanizado, están teniendo una gran influencia en el diseño de los medios de fabricación. Un ejemplo son las máquinas de alta velocidad que D+S, S.Coop. está

realizando para el mecanizado de magnesio -material que se está incorporando en el automóvil con el fin de reducir su peso y, consecuentemente, del consumo de combustible-, que durante el mecanizado tiene un elevado peligro de explosión, por lo cual se ha debido desarrollar nuevos sistemas para la evacuación de virutas o extinción de incendios.

La aplicación de estos nuevos materiales en herramientas está permitiendo aumentar su vida útil y trabajar en condiciones hasta ahora desconocidas. Ejemplos son el torneado de materiales duros o la aplicación del nitrato de boro en rectificado.

También, y para evitar improproductividades, otra tendencia es la integración de diferentes operaciones de mecanizado en una misma máquina, consiguiendo así tiempos de preparación, menos fallos de calidad, y ahorros de todo tipo. Danobat, S.Coop. ha desarrollado un prototipo de rectificadora capaz de realizar el tratamiento térmico simultáneamente con operaciones de rectificado.

Paralelamente, se está tendiendo a la especialización en piezas específicas, pasando de ser "fabricantes de máquinas" a "fabricantes de soluciones". Esto obliga al fabricante de maquinaria a conocer no sólo el proceso de mecanizado, sino también la problemática de refrigerantes, herramientas y de producción.

A pesar de todo, los mecanizados convencionales seguirán siendo durante mucho tiempo la parte principal del conjunto de mecanizados, aunque con todos estos avances, se están diluyendo las fronteras entre los mismos. Por ejemplo, el torneado está ofreciendo calidades cada vez mejores, y el rectificado está mecanizando piezas hasta hace poco reservadas al torneado.

Uno de los retos técnicos de las máquinas-herramienta es que las máquinas sean flexibles para permitir la realización de distintos tipos de trabajos, pero que a su vez sean simples, fiables y de manejo sencillo.

Especial atención merece los nuevos procesos que en algún caso están sustituyendo a los convencionales como es la utilización del láser en mecanización, o el mecanizado por ataque químico, etc.

Incorporación en máquina de las tecnologías de información

Como en otros muchos aspectos de nuestra vida, uno de los elementos que más incidencia está teniendo en las máquinas-herramienta es la incorporación de las tecnologías de la información y comunicaciones. Los sistemas de control actuales son auténticas computadoras que permiten mayores precisiones, reducción de los tiempos de mecanizado, cambios de herramienta mucho más rápidos, aceleraciones mucho mayores: en definitiva, mayor calidad y productividad.

Este creciente aumento de la velocidad de proceso y con la integración de los sistemas de regulación digital, permite la ejecución en tiempo real de algoritmos de control más complejos que permiten nuevas soluciones constructivas (p.e. arquitecturas paralelas), sistemas activos de amortiguación y compensación, o la aparición de procesos de mecanizado alternativos (por ejemplo, mandrinado por interpolación).

Por su parte, los sensores son cada vez más pequeños y más integrados, consiguiendo medir variables hasta hace poco imposibles, e incorporando nuevas funcionalidades en la máquina como son el control de la temperatura o el control activo de la dinámica del proceso en función de las fuerzas de corte, evitando condiciones inadecuadas de trabajo.

La revolución, sin embargo, ha venido a través de Internet, la cual permite acceder rápidamente a la todo tipo de información, y en consecuencia, al conocimiento asociado. Internet está permitiendo la generalización de la telediagnóstico, incorporando en máquina servicios innovadores como son:

- el diagnóstico de fallos indicando el error y la causa origen del mismo,
- el mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo integrados del equipo,
- el seguimiento de la degradación de los tiempos de respuesta de ciertos componentes.

Los sistemas de control actuales son auténticas computadoras que permiten mayores precisiones, reducción de los tiempos de mecanizado, cambios de herramienta mucho más rápidos, aceleraciones mucho mayores: en definitiva, mayor calidad y productividad.

Mejora de las prestaciones y fiabilidad de las máquinas

Para mejorar la dinámica de la máquina se tiende al desarrollo de estructuras ligeras, consecuencia de la aplicación de los avances heredados tanto en la industria aeronáutica como en la del automóvil. Un ejemplo son las máquinas de cinemática paralela.

También, se está progresando en la optimización de los sistemas de accionamiento de las máquinas, para lo cual se están consiguiendo importantes mejoras en los sistemas de accionamiento tradicionales, husillo y piñón/cremallera, debido al incremento de su vida y velocidad de desplazamiento.

Otro avance importante está siendo la incorporación en los accionamientos de motores lineales, que aporta ventajas importantes en cuanto a velocidades, aceleraciones y precisión, pero como contrapartida, debido a las actuales series de producción de estos elementos, todavía existen problemas de coste y, en algunos casos, su capacidad de esfuerzo cuando para mover grandes masas, pueden estar limitadas. Existen ya máquinas de grandes dimensiones, como la fresadora que en estos momentos está diseñando Soraluze S.Coop, que aporta grandes ventajas con respecto al sistema tradicional de husillos respecto a la disminución de inercias, mayores velocidades y aceleraciones, etc.

También se están empleando, sobre todo en tornos, motores integrados dentro del cabezal pieza para incrementar la velocidad, aceleración y precisión de posicionado en el giro.

Por su parte, los electromandrilos, cada vez con mayor capacidad de arranque, se están imponiendo en todo tipo de máquinas, superando velocidades de 60.000 rpm.

A futuro, y para incrementar los límites de la rodadura, se están desarrollando otras posibilidades tales como la sustentación magnética, neumática o



hidrostática. Así mismo, para conseguir máquinas rápidas también se está trabajando en la incorporación de materiales distintos a la fundición y acero tradicionales, como son el aluminio, el hormigón o los composites.

Satisfacción de las demandas medioambientales

Minimizar el impacto de la fabricación sobre el medio ambiente está adquiriendo cada vez una mayor importancia. En lo relativo a las máquinas-herramienta, no sólo se están utilizando procesos de mecanizado limpios, también se están construyendo "máquinas ecoeficientes".



En los procesos de mecanizado la problemática medioambiental se concreta en:

- el tratamiento de la viruta, incorporando dispositivos que absorben automáticamente la viruta, almacenándola bajo control para un posterior tratamiento.
- En lo relativo al fluido refrigerante, siempre que es posible se tiende al mecanizado en seco sin utilización de fluido de corte; pero cuando esto no es posible se están empleando otras alternativas como son sistemas de mínima utilización de lubricante, o el empleo de lubricantes biodegradables de origen vegetal.
- Reducir las piezas de deshecho, mediante procesos de "mecanizado más inteligentes".

Para minimizar el impacto medioambiental de las máquinas a lo largo de su vida, se está:

- reduciendo el consumo de energía mediante la utilización de materiales constructivos que requieren para su fabricación de un consumo menor de energía (por ejemplo, hormigón frente a la fundición), o diseñando ciclos de operación de máquina que consumen menos energía.
- Reduciendo la contaminación acústica.

Por último, en el horizonte está apareciendo un nuevo mundo, en el cual hay que contemplar la "desfabricación" de las máquinas. Es necesario pensar en productos que admitan un cierto grado de reconfiguración para, con algunos cambios, poder continuar fabricando piezas diferentes a las fabricadas hasta ese momento. O también, considerar la "desmontabilidad del producto" y su separación en diferentes materiales para poder gestionar su reciclabilidad y enviar los diferentes componentes y materiales a los centros de reciclado existentes. ●

Makina erremintaren erronka teknologikoak

Eskaintza eta eskaera gero eta gehiago mundu mailakoa delako alde batetik, eta horrekin batera gero eta bizitza-ziklo laburragoa duten produktu-sorta handiagoa hornitzeko premiaren eraginez, makina erremintaren arloko fabrikatzaileak behartuta daude ikerketa eta garapenean baliabide ugari jartzera, gero eta produktu fidagarri eta zehatzagoak eta kalitate eta produktibitate handiagokoak atera eta lehiakor izateko.

Egoera horretan kokatzen dira makina erremintaren arloko fabrikatzaileek etorkizunean izango dituzten erronkak. Hona hemen horietako batzuk:

- 1. Makinak mekanizazio prozesuetara egokitu beharra.** Materialetan eta piezen geometrian gertatzen ari den bilakaera, mekanizazioko hainbat eragiketa makina berean integratzeko joera eta pieza espezifikoetan espezializatzea erabakigarri dira fabrikatu beharreko makinaren profila berria.
- 2. Makinetan informazioaren teknologia berriak sartzea.** Informazioaren teknologien aplikazioko benetako iraultza interneten eskutik iritsi da, makinari zerbitzu erabat berritzaileak ezartzeko aukera ematen baitu.
- 3. Makinen prestazioak eta fidagarritasuna hobetzea.** Makina arinagoak fabrikatzen eta eragiteko sistemak optimizatzen aurrerapauso garrantzitsuak eman dira.
- 4. Ingurumen arloko eskaerak betetzea.** Gero eta garrantzitsuago bihurtzen ari da fabrikazioaren ingurumenarengan duen eragina murriztea. Makina erremintei dagokienez, mekanizazio-prozesu garbiak erabiltzeaz gain, "makina ekoeraginkorrak" eraikitzen dira gaur egun.

El valor de la marca

Juan José Sampedro, Director de Marketing de Fagor Electrodomésticos

Si hoy tuviésemos que seguir utilizando los productos que fabricábamos en

Fagor hace 30 años, sin la menor duda los veríamos como unas antiguallas desfasadas, interesantes sólo para un coleccionista o un chatarrero. A todos los productos que en 2002 estamos produciendo, y que, a nivel internacional, están en la vanguardia de la tecnología y el diseño, dentro de 30 años, es decir, en el 2032, les ocurrirá exactamente lo mismo. ¿Cuál es el único punto de conexión de todo lo que se hizo en nuestra empresa, lo que hoy hace y lo que hará dentro de 30 años y muchos más? Sólo hay uno: la marca.

Una empresa se convierte en una realidad por una sucesión constante de objetivos claros y decisiones consecuentes y rentables a lo largo de su historia. Y en la medida que esto se produce y lo que se ofrece al mercado posee elementos de atracción superiores o como mínimo competitivos con los del resto de participantes en el mercado, la empresa va adquiriendo raíces y dimensión. Pero para la distribución y el consumidor, que son en definitiva quienes nos hacen ricos y famosos o pobres y desconocidos, su decisión de creer en nosotros o no, lo cual significa comprarnos o no, sólo se deposita en el conocimiento, la credibilidad e incluso, en el más superior de los estadios, en la fe que tienen en nuestra marca.

Los diseños cambian, las prestaciones se mejoran y hasta las personas de una empresa se van relevando en el transcurso de los años. Pero todo esto es de puertas adentro. De puertas afuera, de cara a las decisiones del mercado, sólo existe la fe en la marca.

Una marca es, por encima de todo, un valor en la mente del consumidor. La marca es un conjunto de promesas diferenciadoras que unen un producto a su consumidor.

En nuestras vidas cotidianas sólo cambiamos nuestros euros por productos o servicios a los cuales les concedemos un valor que coincide con nuestros deseos o necesidades, con nuestras



ilusiones o nuestras razones.

Los productos se comercializan de manera diferente a como se construyen las marcas. Fabricamos productos; vendemos marcas.

Por esto, en la vida de una empresa es muy importante saber que todo lo que se está haciendo, en todos los órdenes, es ir construyendo los escalones que constituyen, en su totalidad, la escalera, el instrumento que nos sirve para subir y desarrollarnos simplemente porque el mercado nos acepta. Y esta escalera sólo conduce a un lugar: **la marca.**

Es necesario que los valores de una marca sean sencillos (el maravilloso poder de lo simple), competitivos a un nivel que nos sitúe en un estadio superior al de la competencia, por el que el consumidor esté dispuesto a ser fiel y a pagar un precio que suponga un justo beneficio para la empresa. Valores decisivos para un porcentaje importante del mercado y, sin la menor duda, auténticos y creíbles.

Esta es la alimentación y educación que hace que, dentro de un símil, el muchacho-marca se vaya desarrollando de forma coherente en su vida y se transforme con el tiempo en un individuo cuyo nombre-marca, por sí solo, tenga reconocimiento y solvencia en la sociedad.

La persona a quien se le reconoce coherente, interesante y digna de crédito, ha producido a lo largo de su vida un desarrollo que en todas las facetas de su comportamiento ha

sido armónico; no han habido estridencias que distorsionen su valor como ser humano.

A las marcas les ocurre exactamente lo mismo. Y sólo así debe ser conducido el valor de una marca, un ente por sí mismo inanimado porque es incapaz de tomar sus propias decisiones, y cuyo valor depende únicamente de los profesionales que, en el transcurso del tiempo, van heredando el papel de tutores de su desarrollo.

Marca global

En un mundo donde la globalidad va impregnando todos los tejidos de la sociedad, el concepto de la visión global de la marca es un tema candente. **La marca se ha convertido en un activo cada vez más estratégico para la internacionalización de nuestras empresas.**

Es cada día más evidente que la globalización del comercio y de la economía en general, está provocando que las empresas tengan la ineludible necesidad de circular internacionalmente, si pretenden mejorar sus cuentas de resultados y hacer frente a una competencia cada día más poderosa y agresiva. En este sentido, las necesidades de distribución y logística, buscar mercados adecuados y reaccionar ante esa competencia mediante la tecnología, son factores determinantes del éxito de la *multinacionalización* de cualquier empresa. En definitiva, la construcción de marcas potentes no es solamente una necesidad, sino que compensa a la empresa.

Uno de los últimos escalones de esta globalidad de las marcas es evidenciar los valores asociados a la marca de forma notoria a toda la sociedad. Lo que no se conoce se desconoce. Y aquí, los instrumentos de comunicación como son la publicidad, el marketing directo, las relaciones públicas e internet, son instrumentos imprescindibles para que, utilizados con la máxima coherencia y sin dispersión, recuerden y hagan notoriamente apetecibles las facultades del muchacho-marca.

La marca Fagor

Con Fagor, la marca de la que, por razones profesionales, puedo hablar con más conocimiento, estos valores están hoy claramente definidos y perfilados en los fondos y, como hay que ser consecuentes, en cada uno de los movimientos.

Desde el punto de vista del producto, lo que siguiendo el símil podríamos definir como valores intrínsecos de nuestro personaje, es evidente que apostamos por una marca con unas prestaciones tecnológicas a primer nivel internacional y con unos diseños-aspecto físico absolutamente contemporáneos. Es decir, que el muchacho está bien preparado y va impecablemente vestido, de acuerdo a los usos contemporáneos. Simplificando, es muy competente y muy resultón.

En el capítulo de sus relaciones con los demás, es un honesto y colaborador amigo de sus compañeros de viaje: la distribución. Ha tenido y tiene una línea de actuación clara, diría incluso que diáfana, con una trayectoria de vida que, por su actitud consecuente a lo largo de los años, se ha demostrado como fiable y relevante.

Este hecho es también trascendente porque a los compañeros de viaje, como si fueran padrinos, cuando se les reconoce, se les atiende y se les cuida, normalmente se abren a una actitud de colaborar y trabajar codo a codo con el ahijado.

Y todos estos hechos tienen que hacerse relevantes a la

sociedad, a los que ya nos han adoptado y a los que nos observan, porque pretendemos, como cualquier otra marca, que un día podemos tener buenas relaciones con ellos.

En este sentido, como nuestra marca quiso presentarse como absolutamente fiable, fue la primera en garantizar sus productos por 5 años. Se preocupó, y lo sigue haciendo, además, de arroparla con un complemento de servicios, no solamente para redimir pequeños desajustes que se pueden producir en la vida cotidiana, sino para enriquecerla con una estrategia de servicios que la permita diferenciarse de su competencia. Y todo esto ha sido y es importante, porque introduce elementos de solvencia en la capacidad tecnológica y en la actitud empresarial.

Apuesta por la innovación

En nuestro camino por la vida, hoy es evidente que en nuestros mercados, donde las decisiones se toman para cada línea de productos con distanciamiento de años, hemos apostado por la **Innovación**. El perfil general medio de los productos participantes en cada una de las líneas de consumo es de baja intensidad, precisamente por la periodicidad de las compras y porque en muchos países son mercados muy maduros.

En Fagor creemos que, por todos estos hechos, la **Innovación permanente**, con todas las dificultades y alegrías que acarrea, es el principal valor para mover los intereses de los clientes potenciales frente a la competencia.

Hoy no tenemos suficiente con ser la marca líder de nuestro sector. La sensata ambición, que entendemos es la única forma de moverse en un mundo cada vez más competitivo, nos ha conducido a todos a ser tremendamente activos en esta línea de Innovación, que tiene que ser el gran diferencial para seguir construyendo nuestra marca. Y ésta es la razón por la que Fagor participa muy activamente en el **Foro de Marcas Renombradas**, donde se analizan, definen y controlan los perfiles de las marcas que tienen una posición dominante en todas las áreas del consumo en el país, y que, en el caso del sector de electrodomésticos, esa marca es Fagor. ●

La mente del consumidor y la marca

Una marca no es sólo un nombre registrado, es la síntesis del conocimiento de la empresa, lo que encarna todo lo que se hizo, lo que hoy se hace y lo que sin duda se hará. En la medida en que hay una carta de navegación por la vida clara y sin fisuras, su valor se va multiplicando con los años y adquiere proporciones gigantescas. Y exactamente igual que en la vida real, crearlo cuesta mucho y destruirlo muy poco. Por eso, hay que ser obsesivos en que todas las decisiones que en el transcurso de los años se vayan produciendo, respondan a un simple planteamiento: que lo que cada día se decida sea coherente con lo que a largo plazo se quiera conseguir, que es hacer que la marca tenga cada vez más valor en la mente del consumidor.

Ni más ni menos que lo que cada uno pretende con su propio nombre.

Alegato del héroe anónimo

Jose M^e Larrañaga

Nunca podré olvidar a los grandes protagonistas anónimos de la experiencia cooperativa de Mondragón, a todos esas personas a los que he conocido con alguna intimidad y hacia los cuales siento una especial ternura y agradecimiento.

En una obra coral, como es la cooperativa, la realidad histórica está poblada por actores anónimos, personajes secundarios raras veces recordados individualmente pero que sin ellos no es sería posible concebir ni el proceso ni el resultado de lo alcanzado. Repito que nunca podré olvidar a estos hombres y mujeres y menos desde ayer que me encontré con el dolor de uno de ellos, anclado para siempre en una silla de ruedas.

Afiliarse a un proyecto

Parece obligado que todo relato histórico tenga un comienzo fulgurante para que vaya desarrollándose, paso a paso, la magia de una narración de los hechos predestinados al éxito. La memoria es selectiva siempre y la memoria colectiva lo es en mayor medida: siempre nos quedamos con los pasajes más nobles y menos ásperos de lo vivido. Incluso a posteriori parece que nadie albergaba ningún tipo de dudas sobre el éxito de la iniciativa.

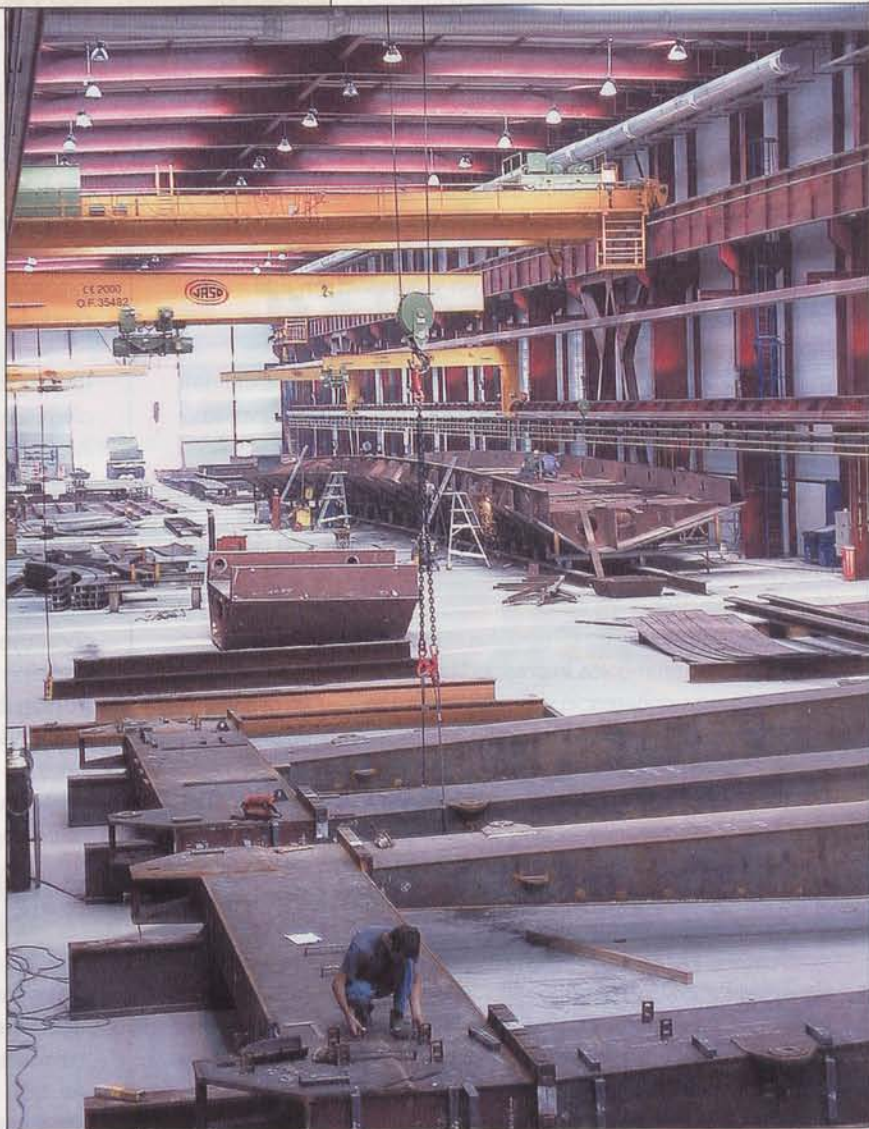
Pero la realidad de la vida no nos depara, en el momento, esa incuestionable seguridad de poder alcanzar una determinada meta que, posteriormente, parece tener en el recuerdo.

Por ejemplo conozco a algunos activos opositores a las ideas de Arizmendiarieta de aquellos primeros tiempos que hoy aseguran, sin rubor alguno, su fe, desde siempre, en las ideas de D. José María, que ellos, "quizá no supieron comprender en su totalidad" (es la máxima aproximación que están dispuestos a conceder a la sinceridad) pero que "siempre" respetaron y creyeron. Son los "listos" de la historia, los que se suben al carro que, en cada momento, más adelanta; son los que confunden el interés personal con el interés común.

Los adeptos anónimos

Es preciso tener mucho coraje para seguir la huella de una visión cuando sólo es un proyecto, una ilusión.

Las cooperativas de Mondragón, arrancaron, para muchos



adeptos anónimos, con una parsimonia y una vulgaridad sorprendente, sobre todo para quienes contemplamos aquellos balbuceos de las primeras iniciativas con el prisma un tanto épico con que adornamos, a veces, el relato del nacimiento y desarrollo de las primeras cooperativas.

Ellos trabajaban en empresas consolidadas, tenían el futuro asegurado (con la seguridad que es posible tener del inseguro futuro) y era mucho mayor el número de adversarios, de los que desdeñaban el nuevo estilo de empresa que les aconsejaban "con las mejores intenciones" no vincularse a aquella iniciativa tan extraña. Con el rastreo humor con el que solemos ¿reírnos? de los considerados despreciativamente diferentes, recuerdo la

humorada de comparar a Fagor, y a las cooperativas por extensión, con un funeral: cuatro "vivos" llevaban la caja de muertos con el cura detrás.

Pero estos adeptos anónimos y animosos tuvieron el coraje de dar el paso a pesar de las dudas propias y ajenas. Hicieron camino.

Si el valor y la generosidad individual son, al fin y al cabo, el argumento de toda vida sublime, la cosa tiene mucho mayor interés, en tiempos de egoísmos exacerbados. Porque Arizmendiarieta señalaba el camino, pero el camino, como decía Machado, no existe: "Se hace camino al andar" y había que recorrerlo, alguien debía recorrerlo con su carga al hombro y con las albardas que supiera llevar, mirando al frente pero sin divisar nada más que un lejano y desconocido horizonte.

*Caminante, son tus huellas el camino, y nada más;
caminante, no hay camino, se hace camino al andar.
Al andar se hace el camino, y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar.
Caminante, no hay camino, sino estelas en la mar.*

Hoy sólo quedan tenues y desdibujadas estelas en la superficie de los días pero el surco de cada día pasado fue, en su momento, profundo y la carga fue transportada con sumo cuidado hasta dejarla en otras manos, en otros caminantes.

Hoy muchos de aquellos caminantes son sombras doloridas, cuerpos gastados y, algunos, enfermos, pero yo guardo en mi memoria el vigor, la entrega y el coraje de muchos trabajadores, mandos intermedios, técnicos ... personas, en definitiva, que con lo que sabían hicieron posible lo imposible.

Ayer saludé, como ya he dicho antes, a un viejo amigo y antiguo compañero, casi ciego, sin una de sus piernas, en una silla de ruedas que su esposa y lazarillo empujaba hacia el sol de la tarde, donde este amigo recibe el calor generoso del día.

Le tendí la mano, que tardó en encontrar, reconoció mi voz y cruzamos unas breves y, quizá, apresuradas palabras. Sostuve su fría mano en mi mano y no pude o no supe decirle lo mucho que su ejemplo significó para mí.

Era el primero en llegar al taller que él dirigía, el último en salir. Con la energía que delata al convencido, al que siente la responsabilidad de la empresa como propia, gestionaba la producción con rigor y humanidad.

Mostraba la madurez de su sabiduría, del *cashero* ("Cuando era niño envidiaba a los *kaletarras* porque creía que tenían tiempo para divertirse mientras en el campo siempre había algo que hacer, y ahora, que soy yo mismo un *urbanita* no encuentro tiempo para nada" me decía) para seguir por el camino del sacrificio, del trabajo duro, sin muchas concesiones al confort o placer personales, fuera de las sencillas del hogar o de la amistad.

No es nada fácil, no, desmarcarse del rebaño manso y hedonista, para hacer lo que hay que hacer: devolver la dignidad del trabajo al trabajador. Nunca ha sido fácil asumir responsabilidades contra corriente

"Jamás he sancionado a nadie. Esta es la primera vez" me decía ante una falta grave de disciplina que había tramitado y, dolorido, terminaba: "Y salgo en los pasquines como si fuera un *déspot*".

En cualquier momento podía "pasar la pelota", abandonar esa complicada postura de compromiso social de ser

copropietario de la empresa. Nadie se lo hubiera podido reprochar, pero eso ni se les pasaba por la cabeza. Seguía adelante en la búsqueda de una empresa mejor (una sociedad mejor). Estas personas nos regalaron el ejemplo de heroísmo que no esperan nada de los demás, sino que ponían manos a la obra.

Ningún líder, ningún país, ninguna ideología, ningún modelo político, socioeconómico o cultural es capaz de entusiasmar a millones de personas al mismo tiempo. Es un núcleo de unos pocos los que difunden la semilla.

Es el método de la micro-formación, de intentar convencer al compañero, al amigo que cada cual tiene a su lado con el propio convencimiento y ejemplo.

La verdadera aventura y la más laboriosa, no es conquistar el mundo sino redimir al compañero. Si cada uno hiciera lo que debe y puede hacer, este mundo sería un mundo algo mejor: tal es el mensaje de la vida de estos héroes anónimos. ●

Las depresiones de los héroes anónimos

¿Pero qué hacer entonces con la rabia ante la falta de sentido y de justicia en nuestro mundo?. Uno de ellos me dijo en cierta ocasión: "Cuando me deprimó, cuando creo que no puedo más, me voy a la huerta con unos cuantos botes vacíos y colocándolos en una pared hago puntería tirándoles piedras. Me paso allí una o dos horas, abollo las latas y eso me ayuda. Me deja como nuevo" y añadió enseguida: "Una solución de gilipollas". Yo le repliqué: "Tú no eres un gilipollas. ¿me dejarás ir contigo algún día, con gusto despachurraría ahora mismo unas cuantas latas".

Era como decirle: "Llévame contigo" a ese rincón de madurez y de sabiduría sencilla y honda del espíritu que sabe amar y, desgraciadamente, la vida les obliga, nos obliga, a sufrir.

Esta es una historia en la que la respuesta o epílogo no está al final. Es la gran historia hecha de retazos incomprensibles y sólo conociendo la historia en su conjunto se comienza a entender una gran verdad. Una verdad que produce alivio y devuelve la esperanza.

El mundo que yo he conocido está lleno de personajes maravillosos como mi doliente amigo, que se arremangan sin alharaca para resolver problemas inmediatos y cotidianos en apariencia insolubles. Y también de seres extraordinarios como Arizmendiarieta que saben mostrarles el camino. Estos y no los líderes de masas son los auténticos héroes contemporáneos.

Allí donde trabaja uno de estos héroes anónimos, nacen mil caminos de futuro.

Desaparecerán las estelas en la mar pero el camino hacia el mundo soñado queda recorrido en una etapa más. Ahora gracias a los muchos héroes anónimos como mi amigo, estamos más cerca de Ítaca.

Entrevista



Este ingeniero industrial lleva casi seis años al frente de Orbea. Durante este tiempo ha incidido en la proyección internacional de la cooperativa y en lograr hacerse un hueco entre las marcas más selectas del sector. Sigue caminando decidido hacia esa meta.

Miguel Ocaña
Gerente de ORBEA

Supongo que te habrán dicho en más de una ocasión que tienes un apellido muy indicado para dirigir una cooperativa de bicicletas.

Sí. La gente me pregunta si tengo algo que ver con Luis Ocaña.

Y de eso, nada.

Nada de nada.

¿Y has tenido que ver algo con el mundo de la bicicleta anteriormente?

He llegado aquí ex novo, sin tener nada que ver con este mundo. Lo único que hago es andar en bici, que ya lo hacía antes de llegar a Orbea.

¿Qué tal marchan las cosas? ¿Todo sobre ruedas?

Muy bien. Cuando nos trazamos el horizonte del plan estratégico dibujamos un plan muy exigente, hubo quien nos tildaba de ilusos, pero los objetivos se van cumpliendo. Algunas cosas son más difíciles de lo que pensábamos, pero a grosso modo, estamos acertando.

¿Y qué ha supuesto el cumplimiento de ese plan estratégico?

Básicamente que hemos dado un gran cambio. Hace 6-7 años Orbea estaba centrada en un tipo de producto de perfil medio-bajo, muy orientada al mercado español y con poca ambición exportadora. En los últimos años, la internacionalización ha sido un eje estratégico en Orbea así como la mejora del producto. Nuestra fidelidad a esta estrategia nos está dando ahora sus

frutos. Empezamos a vernos seguros, tenemos un proyecto consolidado, y en los mercados en los que estamos ya somos reconocidos como marca.

Lo cual es determinante en este negocio ¿no es así?

Cuando analizas globalmente el sector de la bicicleta te das cuenta de que existen dos tipos de empresas: las que han apostado por ser únicamente fabricantes y las que han orientado sus estrategias a construir una marca. Nosotros nos hemos preocupado desde el primer momento por hacer marca. Y el tiempo nos está dando la razón. Todas las empresas que no tienen marca están abocadas a competir por precio y en esa batalla no hay futuro. En países del este, en Turquía, en Italia, en Portugal, y hasta incluso en Alemania, han caído grandes fabricantes de bicicletas para cadenas de distribución. En definitiva, es un mercado con dos tipos de competidores: los globales, que funcionan en base a marca global (Trek, Giant, Pinarello...) y los competidores locales (BH, Raleigh, Hercules...).

Y en esa clasificación ¿dónde sitúas a Orbea?

Saliendo de la marca local y de camino hacia la marca global.

¿Y para cuándo marca global?

Eso no se sabe. Es importante estar en el camino que conduce a esa meta. Y Orbea lo está. De lo que no cabe duda es de que la imagen de marca global se va reforzando en la medida en que tienes presencia en más mercados.

La marca es un intangible ¿por qué es tan

“Nuestra apuesta es

importante?

La diferencia entre tener marca o no tenerla es poder fijar precios más altos de venta. Así de sencillo. Y es que la gente está dispuesta a comprar por todos los atributos asociados a esa marca. Crear imagen de marca y lanzar ofertas son casi incompatibles.

¿Y qué hay detrás de la marca Orbea?

Detrás de nuestra marca hay imagen ligada a la competición, imagen de proximidad al distribuidor, de garantía, de rapidez de entregas, de capacidad de respuesta, de fiabilidad... Muchos atributos ligados a la ilusión que eres capaz de generar en el comprador.

Mercado americano

¿En cuántos países está presente Orbea?

En más de 22, pero con solvencia en España, Francia, Portugal, Inglaterra, Alemania y Bélgica. Y ahora estamos empezando a vender en EEUU.

¿Desde cuándo?

Estamos vendiendo con cierta regularidad desde setiembre de 2001, toda vez que hemos encontrado un buen *partner* para ese mercado. Es un proyecto muy ilusionante y en breve le daremos carácter jurídico. Por el momento, se trata de una empresa comercializadora, aunque quizá en breve acabemos haciendo algo de montaje. Hasta ahora hemos estado vendiendo cuadros y ahora nos estamos planteando la posibilidad de vender bicicleta completa.

¿Vendéis a través de distribuidores especializados o a grandes superficies?

Nuestro canal preferente en todos los países es el de la distribución especializada. Sin embargo, un 18% de nuestra producción se destina a la venta en grandes superficies con la marca del cliente. Para atender a esa demanda tenemos una empresa en Portugal, cerca de Oporto, en *joint venture* con un socio fabricante portugués.

Innovación

La bicicleta es un aparato sencillo: dos ruedas, un cuadro, un eje pedalier, un manillar y un sillín. Innovar no tiene que ser fácil.

Las innovaciones se están produciendo por la vía de los materiales. Así, hacemos el cuadro con materiales cada vez más ligeros, con diferentes tipos de aleaciones de aluminio, los más avanzados con tratamientos térmicos muy sofisticados de tipo aeronáutico. Por ejemplo, la bicicleta de competición tiene un cuadro que pesa un kilo. Asimismo, en el resto de componentes que adornan la bici hay mucho diseño. En los acabados de pintura, en el diseño de los componentes (horquillas, traseras de

Somos innovadores y queremos ser más. A medida que vas sacando la cabeza por encima de la media vas dedicando más recursos a ese tipo de cosas. Innovar permanentemente es uno de los caminos para hacer marca.

cuadro...) y el resto de las innovaciones en el grupo motriz.

¿Os consideráis innovadores?

Lo somos, y queremos ser más. A medida que vas sacando la cabeza por encima de la media vas dedicando más recursos a ese tipo de cosas. Es uno de los caminos para hacer marca: innovar permanentemente.

¿Cuánto facturaréis este año?

Alrededor de 32 millones de euros, un 10% más que el año anterior.

¿Cuántas bicis hacéis al año?

En torno a 200.000

¿El futuro?

Hay que ser más grandes, estar presente en más mercados y conseguir una imagen de marca más potente. Esa es la apuesta de futuro.

Los equipos (Euskaltel-Euskadi y Orbea MTB) ¿ayudan a lograrlo?

Por supuesto. En muchos países son nuestra carta de presentación.

El hecho de ser cooperativa ¿les dice algo a vuestros clientes?

Nuestros distribuidores lo perciben como algo curioso, porque no hay ejemplos en ningún sitio, pero te tratan como a una empresa normal.

¿MCC ayuda a vender?

El hecho de pertenecer a MCC da confianza. En este sector, en el que hay pequeñas marcas que llegan y se van, ser parte de un grupo con marcas reconocidas en países en los que vendemos, da confianza a nuestros clientes.

¿Quién va a ganar el campeonato del mundo de MTB femenino?

Espero que sea Marga Fullana. Por lo menos ella está convencida de que va a ser así. Y eso ya es muy importante. Es su auténtica obsesión. ●

hacer marca Orbea™

Guía para sobrevivir al estrés

UNA PRESTIGIOSA CLÍNICA BRITÁNICA ESTABLECE UN DECÁLOGO PARA COMBATIR EL ESTRÉS.

Vicente Pablo, médico de Lagun Aro

Un estudio reciente realizado en el Reino Unido informa que dos tercios de los trabajadores pasan una importante parte de su tiempo libre preocupados por su trabajo (hasta 20 horas semanales). Más aún, se estima que dos tercios de los trabajadores británicos pasan una tarde de domingo deprimida "preparándose" para reiniciar la semana laboral.

El estrés puede afectar cualquier área de nuestra vida, desde el dormir y el comer, la salud mental, la vida sexual, y las relaciones interpersonales.

La Clínica Priory, famosa por ser un centro de rehabilitación de estrellas y celebridades, ha abierto una línea de trabajo dirigida a trabajadores estresados. En el presente artículo le presentamos la "Guía Priory" para sobrevivir al estrés.



- 1. Aprenda a conocer cuándo está cansado y haga algo al respecto.** Observe cómo se está comportando y reaccionando ante los hechos de su día a día. La vida nos pone exigencias que pueden ser estimulantes, pero todo en exceso puede ser malo. Sepa conocer su propio nivel de estrés y detenerse a tiempo.
- 2. Organice su día.** Intente funcionar con el principio de que en cuanto acabe su trabajo no va preocuparse, ni pensar siquiera en él. Si le asalta un recuerdo de contenido laboral, no siga pensando en él, y haga una nota mental o un apunte en la agenda para retomar el asunto mañana por la mañana a una hora determinada. Esto le ayudará a controlar mejor la ansiedad y poder disfrutar su tiempo libre sin culpa.
- 3. Tabaco.** Si usted fuma, no mezcla problemas. Si está con insomnio y se despierta en medio de la noche, ¡aléjese de los cigarrillos! La nicotina tiene un efecto estimulante que le hará muy difícil aún conciliar el sueño, alterando su patrón de sueño, fatigándole aún más, y haciéndole más difícil batallar con el estrés diario.
- 4. Ponga el freno.** Cuando se sienta estresado en su trabajo, practique alguna técnica simple de relajación. Aquí vale el viejo método de "contar hasta 10", cada vez que las tensiones le causen ira; así como respirar profunda y lentamente 5 veces. Cualquier técnica de relajación que utilice hará un alto en su descarga de adrenalina, llevándole a la relajación en vez de llevarle a perder el control.
- 5. Ponga límites.** Deje que los otros se hagan cargo de sus propios brotes de tensión. Mantenga la distancia y evite contagiarse de personas incapaces de mantener el equilibrio y el control sobre sus propias reacciones. No involucrarse en discusiones sin sentido es quizá su mejor contribución a lograr un entorno más placentero.
- 6. Use la música.** Ponga música agradable y suave, y "escápese" mentalmente. La música activa ciertas zonas del cerebro que tienen relación con sensaciones placenteras, lo que acompañado con la respiración profunda y pausada le proporcionan un calmante efecto sobre su cuerpo. Esto

equilibra el circuito de pensamientos negativos y estresantes, y ayudará a relajarlo.

- 7. Imagine.** Cada vez que sienta que la ira o la tristeza se le vienen encima, imagine que se encuentra en un lugar especialmente agradable para usted. Esto le ayudará a quebrar el círculo vicioso de pensamientos negativos, y le permitirá desarrollar confianza en su capacidad de autocontrol. Recuerde que la pérdida de control ante una situación estresante nos hace sentir muy mal, y mina nuestra autoconfianza.
- 8. Viva sano.** El alcohol es usado por muchas personas estresadas como ayuda ante la ansiedad. Pero el alcohol es un mal amigo, le alterará sus patrones de sueño, le causará deshidratación que le hará despertarse precozmente y con sensación de fatiga, lo que redundará en mayor "ansiedad de rebote".
- 9. "Círculo de poder"** Imagine que está en el centro de un círculo azul, dividido en distintos segmentos en los que están las palabras "fortaleza", "paz", "confianza", "calma", "equilibrio". Cuando sienta que está en riesgo de perder el control, véase a sí mismo dentro del círculo y sintiéndose inundado de las ideas representadas por esas palabras.
- 10. Sea razonable.** Es sabio reconocer lo que NO podemos cambiar. A veces nos obsesionamos tratando de resolver imposibles. Tal vez no debamos seguir dando cabezazos contra el problema con estrategias que no han resultado; es mejor retroceder y probar con un plan alternativo. Esto le dará más confianza y le permitirá enfrentar de mejor manera, más fresco, el problema. ●

Adinekoen egoera aztergai

EHU-KO UDAKO IKASTAROETAN AZTERTU ZEN BEZALA, MENPEKO PERTSONEN ZAINZAILA KONTZEPTUA ERABAT ALDATUKO DA ETORKIZUNEAN.

ICTE

Pasa den uztailen hasi eta bukatzean dauden Euskal Herriko Unibertsitateko Udako ikastaroen barruan, irailaren 3an menpeko pertsonen gaurko egoera eta gerora aurreikusten diren aldaketak aztertu ziren. "Garapen demografikoa: sistema ekonomiko eta sozialean duen eragina" zikloan sartzen zen aipatutako hitzaldia eta David Casado Marin Bartzelonako Pompeu Fabra Unibertsitateko irakasleak azaldu zituen ondorioak.

Adinekoen gizartearekiko menpekotasuna eta pertsona horiek gizarteari sortzen dizkieten gastuak izan ziren saioan hizpide. Populazioaren inguruan egiten diren azterketa guztien arabera, adinekoen kopuruak gora egin du urteekin, eta arazoien artean bi hauek aipatzen dira behin eta berriz: bizi kalitatea hobetu egin dela eta bizi itzaropena igo egin dela nabarmen.

Horretaz gain, gero eta gehiago dira eguneroko bizitzarako besteen beharra duten adinekoak ere eta horregatik definitzen dira "menpeko" bezala.

Aurreko zenbakietako artikulu batzuetan aztertu dugun bezala, familiak hartzen du gehien bat pertsona hauen ardura osoa eta azken urteetan erakunde publikoek eskaintzen dituzten programa bereziei esker, kanpoko pertsona profesionalak laguntzen diete ohetik jaiki, jan, komunera joan, garbitu, ... eta beste eguneroko premiak betetzen.

Emakumea zaintzaile

Historikoki emakumeak atxiki izan zaion zaintzaile funtzioarekin bat, 45-55 urteko emakumeak dira ezintasunak dituzten pertsona gehien zaintzen dutenak. Gehienek ez dute lan merkatuan parte hartu, eta seme-alabak zaintzeaz gain, etxeko nagusien ardura ere izan dute. Gaur egun egoera askorik aldatu ez bada ere, badirudi etorkizunean erabat aldatuko dela, emakumeek ikasketa maila altua izango dutelako eta merkatuan murgilduta egongo direlako.

Irtenbideak

Aipatutakoaren arabera, menpeko pertsonen zainketa kontzeptua erabat aldatuko da etorkizunean, eta arazoa konpontzeko atzerriko esperientzia konkretu batzuk aztertu zituen udako ikastaroko hizlariak. Japonian eta Alemanian hartutako neurriak, esate baterako, interesgarritzat jotzen dira. Alemanian, kotizazioekin eta erretiratuen pentsiotik ehuneko bat kenduta ordaintzen dituzte menpeko pertsonen gastuak. Eta Japonian, berriz, 40 urtetik gorakoak kotizazioekin ordaintzen da erdia, eta erakunde publikoek jartzen dute beste erdia.

Bestalde, gero eta indar handiagoa hartzen ari den beste

aukera bat ere azaldu zen, aseguru pribatuena hain zuzen. Dena den, Estatu Batuetan adibidez ez du arrakasta handirik izan, gaur egungo gazteek ez baitute dirurik ordaindu nahi urte asko barru gerta dakiekeen zerbaitengatik. Eta horretaz gain, kulturalki ez dugu inolako motibaziorik sistema horrek funtzionatuko duela pentsatzeko.

Casadoren ustez, irtenbidea erakunde publikoetatik garatu behar da, eta zerbitzuak zein dirulaguntzak diru publikoaren bitartez finantzatu behar dira nagusiki. Hausnarketaren barruan eta ondorio bezala, honakoa aipatu zuen: "bizi maila ertaina edo altua dutenak bakarrik ausartuko lirateke aseguru pribatu horiek kontratatzea, eta horientzat soilik izango lirateke, beraz, dirulaguntzak".

Laburbilduz, ikastaro honek garatutako gaia ardatz hartuz, guk geuk zahartzaroan izan ditzakegun behar horiek nola beteko diren inguruko erreflexio pertsonal zein soziala egitera daramagu. Eta badirudi biderik egokiena erakunde publikoaren bitartez, neurriak eginiko zerbitzuak gauzatzea izan daitekeela. ●



"Alemanian eta Japonen, esate baterako, kotizazioekin eta erakunde publikoetako diruarekin finantzitzen dira menpeko pertsonen zainketa zerbitzuak."

Segundo López de Arana explica a Julen Zabaleta el funcionamiento de la máquina para hacer fideos y macarrones (Foto Isidro Sáenz de Urturi 04/2002)



Fabricantes ambulantes de fideos

LOS FIDELEROS DISPONÍAN DE UN PEQUEÑO APARATO MEDIANTE EL CUAL FABRICABAN DETERMINADOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y RECORRÍAN PUEBLOS Y BARRIOS PARA SU VENTA.

Carmelo Urdangarín • José M^o Izaga

Los años que siguieron al fin de la guerra civil española fueron extraordinariamente duros, ya que además de las represalias de los vencedores sobre los vencidos la escasez de alimentos fue generalizada y tuvo especial incidencia en los centros urbanos. La situación duró más de una década, concretamente hasta la supresión de "la cartilla de racionamiento" en 1952.

Estas circunstancias propiciaron el desarrollo de actividades como el estraperlo, el contrabando y la aparición de otros quehaceres que hoy en día, cuanto menos, resultan singulares y hasta

poco creíbles para quienes no conocieron aquellos años. Una de estas curiosas ocupaciones fue la de los fabricantes de pasta (fideos, macarrones), que llegaron a ser relativamente numerosos hasta los años cincuenta, en que empezaron a languidecer hasta desaparecer poco después.

Se trataba de artesanos que disponían de un pequeño aparato mediante el cual fabricaban determinados productos alimenticios. Esta actividad se llevaba a cabo bien de forma sedentaria, generalmente en su domicilio, o ambulante, recorriendo pueblos y barrios. En algunas regiones españolas eran conocidos como fideleros.

De pueblo en pueblo

Segundo López de Arana y Fernández de Aranguiz nacido en Lubiano (Alava) en 1918 es un buen ejemplo de estos trabajadores que siempre ejercieron esta actividad como complementaria de otra considerada como principal (labrador, pastor, molinero, mecánico) y que no les permitía obtener los ingresos económicos que necesitaban.

Segundo, recuerda que los primeros años cuarenta del siglo pasado eran numerosos los valencianos y asturianos, que provistos de sus aparatos de hacer fideos, llegaban a las tierras alavesas recorriendo los pueblos y ofreciendo sus servicios. Así fue como tuvo ocasión de

copiar a uno de ellos la pequeña máquina y aprender su manejo, lo cual le llevó a iniciarse en esta actividad el año 1942. Pocos años después llegó a fabricar es mecánico de profesión y vender estas máquinas, lo que no dejaba de ser complicado pues "no había de nada y tenía que recurrir a recuperar materiales de los deshechos".

Generalmente recorrían las zonas alavesas abarcando también Otxandio y su entorno, donde se ubicaban los clientes. Se desplazaban en bicicleta aunque utilizaban "el Anglo" (derivado del nombre del antiguo Ferrocarril Anglo Vasco Navarro) cuando les llevaba o aproximaba a su destino, llevándose la bicicleta en el furgón con los demás objetos facturados.

Con frecuencia los clientes llamaban "al de los fideos" por los medios de la época (mensajes verbales) y en algunos pueblos llegó a anunciarse su llegada mediante dos toques seguidos de campana. Como dato curioso, cabe recordar que sobre todo en las fiestas patronales no podía faltar la sopa de fideo.

Fideos y macarrones

La tarea de estos artesanos no estaba exenta de dificultades puesto que la materia prima que utilizaban, principalmente harina de trigo, cebada ó centeno, estaba intervenida "constituyendo su uso contrabando, cosa que no ocurría con el maíz".

Por su parte, en los molinos había dos juegos de piedras: unas "blancas" para obtener harina para la alimentación humana que estaban precintadas y otras "negras" (por su color más oscuro) para el sustento animal. Sólo una cierta tolerancia de los encargados de la vigilancia, en ocasiones interesada, "no enterarse" y la picaresca, como "levantar" los sellos, hacían posible su trabajo.

Siempre trabajaban en pareja, Segundo López de Arana con Cirilo Aguirre (1920) por requerirlo la tarea

aunque en ocasiones lo hacían con ayuda del cliente. Elaboraban la pasta en la cocina de cada caserío y en dos o tres lugares señalados de los barrios. En los casos de los fabricantes sedentarios "los demandantes acudían a los domicilios y se llevaban los fideos ó macarrones" aunque también les gustaba ver cómo se hacían pues "era mucha la desconfianza".

La elaboración

Con la harina que siempre aportaba el cliente, el artesano hacía manualmente la masa en una "gabella" de madera parecida a una artesa añadiendo harina, agua hirviendo y anilina vegetal para darle color amarillento, aunque algunos utilizaban un barreño de barro más ancho por la boca que por el asiento

masa previamente elaborada, introduciendo un husillo portando un émbolo basculante que presionaba la pasta de forma que al pasar por distintas clases de discos agujereados (plantillas) según productos y tamaños, permitía obtener los fideos y macarrones.

Uno de los artesanos hacía girar "el volvedor" (el husillo) mientras el otro realizaba dos operaciones al mismo tiempo. La primera recoger el producto enrollándolo en palos de avellano que hacía avanzar de derecha a izquierda para colgarlo en forma de hebra ó madeja para evitar que los fideos ó macarrones se juntaran formando una masa. La segunda utilizando la otra mano, era ventilar con un cartón, el "soplillo" para conseguir su más rápido enfriamiento.

La operación terminaba colocando los palos entre dos sillas en el desván o en otro local con las ventanas abiertas, para que con las corrientes de aire, se secase la pasta. Las varas utilizadas llamadas "latas" de 1.5 metros de longitud sin ninguna curvatura, abundaban en nuestro entorno.

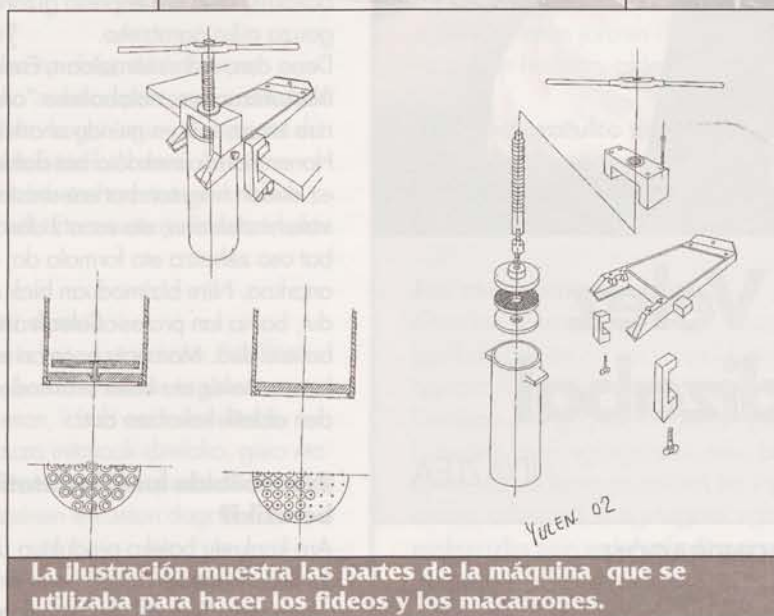
A tres pesetas el kilo

Los fabricantes de pasta veteranos conceden una gran importancia al aireado correcto porque

evitaba que "la pasta se rompa". Una vez que se secaban, se cortaban y se guardaban en zurrone de tela.

La oferta de fideos, habitualmente de 1, 2, 3 mm de grosor, era mucho mayor que la de macarrones (de diámetro de 7 ó 9 mm y 2 de pared) al ser su elaboración más sencilla.

Se cobraba a peso, tres pesetas el Kg y se pagaba al contado. Para la elaboración de un kilo de pasta se necesitaba del orden de una hora para el montaje de la máquina y unos treinta minutos para hacer la masa. Por ello, resultaban poco rentables los pedidos inferiores a 4/5 Kg, siendo la elaboración del macarrón de mayor interés por su mayor peso. ■



La ilustración muestra las partes de la máquina que se utilizaba para hacer los fideos y los macarrones.

llamado el "barrañón" que tenía el inconveniente de enfriar antes la masa. Un veterano afirma "que la elaboración de la masa era lo más complicado pues tenía que ser gorda, ya que si salía delgada podía estropear el trabajo".

Los pedidos más frecuentes variaban entre 2 y 20 Kg, aunque si eran molineros podían llegar a los cien, puesto que posteriormente los vendían "a clientes fijos de Bizkaia y Gipuzkoa".

Para la elaboración de los fideos y macarrones utilizaban una máquina sencilla formada con un cilindro, como elemento fundamental, que se acoplaba a una base sujeta en una superficie plana, generalmente una mesa, mediante dos sargentos. En su interior se colocaba la



Jose Mª Velez de Mendizabal

IDAZLEA

ROSA MONDRAGÓN

BIOGRAFIA LUZEA ETA LANDUA DU ARABAR HONEK ETA GAUR EGUN EUSKO IKASKUNTZAKO GERENTEA DUGU.

HOGEI LIBURU INGURU ARGITARATU DITU ETA BESTE BI BIDEAN DIRA JADANIK.

Arrasateko Unión Cerrajerako zuzendaritzako kide izan zen hogei urtez, baita Eusko Jaurlaritzako Kultura Sailburuorde, Euskaltzaindia eta Euskal Herriaren Adiskideen elkarteko kide, Euskal Herriko Idazleen elkarteko lehendakari ere eta gaur egun Eusko Ikaskuntzako gerentea dugu Jose Mari. Ibilbide profesionalaz gain, bere curriculumean beste alderdi bat ageri da letra handiz eta oso barneraturik: idazlearena.

Enpresa gizona, kultura gizona, ... Nola definitzen duzu zeure burua?

Enpresa gizona naiz eta horrek, lehenik eta behin, nire bizimodua aurrera ateratzeko aukera eman dit. Baina ez hori bakarrik, izan ere enpresa gizona izateak aukera eman dit beste gauza asko garatzeko.

Dena den, Administrazioan, Euskal Idazleen Elkartearen, eta Eusko Ikaskuntzan ere, nolabaiteko "ordena" jartzeko baliatu izan dira nire lanaz, kultura mundu anarkikoa dela kontuan hartuta. Honen harira anekdota bat datorkit burura. Behin, nahiz eta nik ez dudan horretan bat ere sinisten, nire lagun batek eskuak irakurri zizkidan, eta esan zidan burmuina erdibitua dudala, zati bat oso zehatza eta formala da, eta bestea, berriz, nahiko anarkoa. Nire bizimoduan biak uztartu ahal izan ditudala uste dut, baina lan profesionalean anarkoa ez den nire zati horretaz baliatu dira. Momentu honetan ere Eusko Ikaskuntzan egiten dut lan eta nahiz eta kultur erakundea izan, nire zeregina enpresa den aldetik kokatzen dut.

Zure ibilbide luze horretatik, zerk markatu zaitu bereziki?

Aro konkretu bateko produktua izateak markatu nau bereziki. Ni familia abertzale batetik nator eta 18-20 urte nituenean, herri hau abertzaletasunaren bidetik atera behar genuela aurrera sinisten nuen. Biderik onena euskara ikastea zela iruditu zitzaidan, baina ikasi nuenean euskal eremua latza zela ohartu nintzen, basamortu hutsa zela.

60ko hamarkadako azken urteetan, idaztea tokatu zitzaidan. Lehendabizi, erdaraz idatzi nuen zertxobait eta 73tik aurrera buelta eman nion eta euskaraz idazten hasi nintzen. Ordutik aurrera euskarazko hainbat idatzi egitea tokatu zitzaidan. Arrasateko gau-ikastolan erabiltzeko testu motz batzuk landu nituen, bertsolaritza zer zen azaltzeko foileto bat idatzi nuen, euskal gramatikako hainbat material bildu nituen, eta abar. Dena den, familiarik kulturarekin lotura estua zuen jende asko ezagutzeko aukera izan nuen: Mitxelena, Umandi, Villasante eta abar. Eta, niretzat erraza zen horiengandik jasotakoa nolabait

"Ez zait literatura

paperetan islatzea.

Laburbilduz, non kokatzen duan nire burua? Atzo bertan idatzi nuen artikulu bat Egunkarian argitaratzeko eta "idazlea" sinatu nuen. Adierazgarria da, bi aldiz bakarrik sinatu baitut idazle bezala.

Idazle ausarta

Arraro samarra da, izan ere betidanik izan zara idazle

Bai, baina beharbada momentu honetan gero eta gutxiago idazten dudalako eta idazten dudana gero eta gehiago zaintzen dudalako, idazle sentitzen naiz. Ez naiz edozein gauzatan sartzen eta asko zaintzen ditut idazteko gaiak. Askoz ere zuhurragoa naiz, eta gustura sentitzen naiz, ez baitut merkatuak nire lumaren beharrik duenik sumatzen. Lehen, ordea, denetik idazten nuen, askotan ezjakintasunetik, oso ausarta nintzelako. Orain 25 urte idatzitakoak irakurtzen ditudanean, mahai azpian sartuko nuke neure burua.

Zenbat liburu idatzi dituzu?

Ez da handiustea naizelako, baina ez dakit. Atzo bertan, elkarrizketa honetan zer galdetuko zenidan pentsatzen nengoela gutxi gorabehera kontatu nituen, eta hogeit hamar direla uste dut. Bidean ditut beste bi bukatuta, alde batetik Aramaio eta Arrasateko Udalekin aterako dudana eta horretaz gain, beste nobela bat ere bukatuta dut jadanik. Eta momentu honetan beste bi liburu ari naiz idazten.

Idatzitako guztia argitaratu duzu?

Ez, gauza bat idaztea da eta beste bat argitaratzea. Publikatu gabeko gauza asko ditut etxean, kasu batzuetan argitaratzea oso zaila delako eta beste batzuetan, idatzi ondoren etxean gordetzea erabaki dudalako, gauza intimoak direlako, gero eta gauza autobiografikoagoak idazten ditudalako, edo min ematen didalako nik idatzitako hori edozeinen eskuetan dagoela jakiteak.

Hogeit hamar horiek euskaraz idatzi dituzu?

Bai, nahiz eta batzuk itzuli ere egin diren. Gaztelaniaz liburu bat idaztea pentsatzen ari naiz orain, baina ez dakit. Uribarri Ganboan dut etxea eta hango historia idaztea gustatuko litzaidake.

Nola definituko zenuke zure estiloa?

Bada, "todoterreno" bat naizela uste dut. Idatzitakoetatik, sei edo zazpi biografikak dira, eta horretaz gain, nobela, ipuinak eta saiakerak idatzi ditut.

Aspaldiko tradizioak errekuiperatzen ere saiatu zara behin eta berriz, ezta?

Bai, oso zalea naiz. Aspaldiko tradizioak errekuiperatu nahian

"Ez naiz edozein gauzatan sartzen eta asko zaintzen ditut idazteko gaiak. Askoz ere zuhurragoa naiz, eta gustura sentitzen naiz, ez baitut merkatuak nire lumaren beharrik duenik sumatzen."

baserriz baseri ere ibilia naiz, eta gero nolabaiteko ondorioak atera ditut. Baina, lan hori ere ezjakintasunean egin dut eta konturatu naiz atera ditudan ondorio batzuk ondorio faltsuak direla. Aramaio eta Uribarri Ganboa herrietan, esate baterako, informazioa jaso eta ondorioak atera izan ditut, baina gaur egun zalantzan jartzen ditut ondorio horiek. Hau da, etnografoa ez naizen heinean, alde batera utzi dut lan hori.

Nola baloratuko zenuke momentuko euskal literaturaren egoera?

Egia esaten badut, ez dut jarraitzen. Ez dut ahalmenik jarraitzeko.

Eta zer irakurtzen duzu?

Gero eta gehiago itzultzen ari naiz irakurketa zaharretara. Berdeskubritzen ari naiz aspaldi argitaratutako hainbat eta hainbat liburu eta oso zaila egiten zait benetan literatura berrietan nire gogoarekin talka egitea. Ez dut ahalmenik, esate baterako, gaur egungo diskoteka bateko deskribapenean sartzeko, eta lehengo habitat eta inguruen deskribapenak, ordea, askoz ere atseginagoak egiten zaizkit. Eta aipatutakoa euskarazko zein erdarazko literaturarekin gertatzen zait; ez zait literatura berria interesatzen.

Hau irakurtzen duen edonork pentsatuko du "karka" hutsa zarela?

Horren beldur naiz, bihurtzen ari ote naizen. Baina, ez dut uste horrek "karka" naizela adierazten duenik. Begira, 52 urte ditut eta 10-20 liburu irakurri izan ditut urtean, baina milaka liburu daude, beraz, ez dut liburu berrien premiarik sumatzen, asko geratzen zaizkit irakurtzeko. Nire garaikideek garai hura nola deskribatzen duten, ni oker nengoen ala ez, ... hori deskubritu nahi dut. Momentu honetan Andu Lertxundiren lana irakurtzen ari naiz. Orain arte ez dut beharrik izan bere liburuak irakurtzeko, lagun handia izan dudalako eta urteetan elkarrekin lan egin genuelako; baina kurioa da, bere liburuetan mundu berri bat ari bainaiz deskubritzen. ●

berria interesatzen"

Cooperativismo multinacional en el valle de Léniz

En menos de 50 años, el movimiento cooperativo nacido en un pequeño taller industrial en Mondragón se ha convertido en el primer grupo empresarial vasco y en una multinacional que fabrica en doce países, vende desde seguros hasta lavadoras y cuenta con su propia universidad. El cuartel general de MCC, en el valle de Léniz, es visita obligada para delegaciones comerciales en Euskadi, y también para estudiosos del cooperativismo mundial.

“Siempre hay un paso más que dar”. Este lema, uno de los más queridos del cura José María Arizmendiarieta, ha guiado durante casi 50 años al movimiento cooperativo Mondragón, que se fundó en 1956 empujado por el afán de implantar un modelo empresarial más solidario, con participación obrera en la gestión.

Crecimiento y valores sociales

El espíritu pionero de su fundador impregna el día a día de las cooperativas de MCC, que no han dudado a la hora de expandir su negocio a China o India, incorporar los empleos en la red y los negocios B2B y B2C, impulsar el polo de innovación Garaia y crear Mondragon Unibertsitatea, que oferta una formación orientada a la empresa y acoge a más de cuatro mil alumnos. Las cooperativas se han convertido en una multinacional que cuenta actualmente con unas 150 sociedades, factura 8.300 millones de euros -más de la mitad fuera de España-, gana 335 millones, da empleo a sesenta mil personas y tiene 34 filiales productivas en el extranjero. Entre sus sociedades figuran Fagor Electrodomésticos, Caja Laboral, Eroski, Irizar, Copreci, Maier, Orona, Orbea y Edesa. En el camino hacia la consolidación de su proyecto empresarial, MCC ha dejado sin embargo parte de su esencia cooperativa y de su filosofía social: casi la mitad de sus empresas son hoy en día sociedades anónimas, ya que ésta ha sido la fórmula elegida por el movimiento cooperativo para su crecimiento en España y en el extranjero: más de la mitad de sus trabajadores están fuera del País Vasco y, a medida que avanza su desarrollo, aumenta el número de asalariados.

El presidente de MCC, Jesús Catania, ha reconocido que en unos años los trabajadores por cuenta ajena superarán a los socios cooperativistas y, para afrontar este contrasentido, los directivos del grupo preparan para 2003 una Política de Expansión Societaria que incluya fórmulas de participación de los trabajadores. Las cooperativas integran el primer grupo industrial vasco y aportan a Euskadi el 4,2% del PIB, el 11,3% de las exportaciones industriales y el 3,6% del empleo. Sus raíces guipuzcoanas se ramifican ya por toda España y el extranjero, en una expansión que continuará en los próximos años con un ambicioso plan de inversiones, MCC está presente hoy en todas las autonomías, y tiene 26 plantas productivas y 25.000 empleados en territorio nacional, fuera del País Vasco.

**Expansión. “Ideas de Éxito”
Miércoles, julio de 2002.**

Nota aclaratoria

El pasado 27 de julio se publicó en la sección de Economía del Diario Vasco y de El Correo una entrevista que mantuve unos días antes con un periodista del Grupo Correo. La entrevista giró en torno a los efectos de la desaceleración mundial en la actividad de MCC y en sus planes de futuro, a la marcha del proceso de internacionalización, la creación de empleo y la importancia de la innovación empresarial.

También se tocaron otros temas de actualidad como la incidencia de la crisis argentina en nuestra actividad en aquel país, la exitosa salida de Eroski al mercado de capitales con las Aportaciones Eroski o los efectos para Caja Laboral y MCC de la detención de uno de sus directivos.

En relación con este último tema quisiera aclarar el equívoco que se deriva de la entrevista, al asociar el cese laboral de este directivo en Caja Laboral con su desvinculación como socio cooperativista. Cabe recordar en este sentido que, el acuerdo de prejubilación alcanzado, efectivo desde el pasado 1 de julio, implica la finalización de la prestación de los servicios profesionales de dicho directivo en la entidad, pero no su cese como socio. Por lo tanto, al mantener su vinculación societaria, sigue siendo socio cooperativista de Caja Laboral, aunque de hecho, ya no esté desempeñando ninguna función laboral en la organización.

Igualmente, me gustaría puntualizar la frase recogida en la entrevista que dice que “a nadie le gusta que estas personas estén en tu organización”. Una expresión que hay que encuadrar en el contexto de una conversación mucho más extensa y que no quisiera que se entendiera en su literalidad como una referencia personal, sino más bien como la expresión de una situación general de incomodidad y tensión en la que todos -Caja Laboral, MCC, socios y trabajadores de la Corporación- nos hemos visto envueltos y afectados en las últimas semanas.

Por otra parte, hay que recordar que este directivo está pendiente de juicio y como tal cuenta con la correspondiente presunción de inocencia.

Jesús Catania
Presidente del Consejo General de MCC

Zumaia, donde las rocas son historia

ADEMÁS DE LAS PIEDRAS DE SUS HISTÓRICOS EDIFICIOS, ESTA VILLA MARINERA ES BIEN CONOCIDA POR SU COSTA, UN AUTÉNTICO HOJALDRE DE ROCAS.

Eukeni Olabarrieta

La villa de Zumaia dista una legua de Cestona, y es una de las poblaciones que fundó en Gipuzkoa el rey Alfonso XI, llamado el justiciero, quien al efecto expidió un diploma en Valladolid el día 4 de julio del año 1385, de la era española (1347 de Jesucristo), refrendado por su secretario Sancho Mudarra. Ordenábase por este privilegio, que en el puerto de la marina, denominado Zumaia, se hiciese un pueblo cerrado y torreado, y que tuviese por nombre Villagrana de Zumaia”.

Así refiere un historiador la creación de Zumaia, que según Garibay, quiere decir lugar de mimbres o mimbredal.

De sus orígenes medievales guarda su casco histórico. Pasear por él, por sus empinadas calles, es ir descubriendo encantadores rincones. Su proximidad a Cestona hizo que fuese villa de veraneo y bastante concurrida, pues los que acudían a los balnearios de Cestona iban a Zumaia a tomar baños de mar para completar la *balneoterapia*. El veraneo, la pesca y la construcción naval constituyeron en su día las principales actividades. En la actualidad tiene una pujante industria.

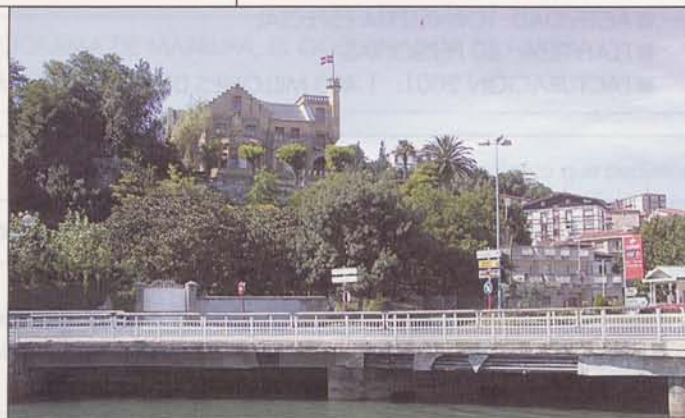
Puntos de interés

Pero además de admirar su casco histórico, se pueden visitar otras cosas:

- La iglesia parroquial de San Pedro, construida en el siglo XIII y reformada en el XVI, en cuyo interior hay un magnífico retablo, esculpido por Juan de Antxieta en honor de San Pedro.
- La casa taller, museo, donde pintaba Ignacio Zuloaga, una magnífica casa costera situada entre la playa de Santiago y el puerto deportivo. Aquí podrá admirar piezas de Goya o El Greco.
- Darse un poseo por la marisma, la orilla del Urola, el paseo de Beobide, donde se encuentra el museo dedicado a Julio Beobide, escultor, o subir a San Miguel de Artadi, desde donde se contempla un magnífico paisaje.
- Darse un paseo en barca por la ría, puerto deportivo,

Pero lo que ha hecho a Zumaia internacional es su costa que vista desde el mar es como un hojaldre de rocas. Es el famoso *flysch*, término geológico, derivado del alemán *fliessen* que quiere decir fluir, deslizarse. El *flysch* es uno de los temas de geología marina que más se ha discutido sobre sus orígenes. Constituido por capas alternantes de arenisca y pizarra arcillosa, interestratificadas, estas últimas, más blandas, se van deshaciendo dejando sueltos los estratos de arenisca que se desprenden en

grandes bloques. A lo largo de la costa vasca hay muchos *flysch* y de muchos tipos, pero el de Zumaia es el más espectacular y el de mayor interés geológico. Los estratos verticales levantados por el mar tienen una edad de 40 millones de años, los



mismos que la costa vasca, su historia comienza cuando tras el choque de la placa ibérica con la europea, se elevan los Pirineos y se pliegan los sedimentos de épocas anteriores, emergiendo del mar y dando lugar al continente actual. Los *flysch* se pueden contemplar desde muchos puntos, pero el mejor es desde la playa de Itzurun. Aquí en las bajamareas de las mareas vivas se puede entrar en cuevas costeras.

Y para más relax si lo desea tiene casas de agroturismo y un centro de talasoterapia. ●



Ecenarro **Sobre logros y sugerencias de mejora**

- UBICACIÓN: BERGARA.
- AGRUPACIÓN: DIVISIÓN AUTOMOCIÓN.
- ACTIVIDAD: TORNILLERÍA ESPECIAL.
- PLANTILLA: 60 PERSONAS.
- FACTURACIÓN 2001: 1.400 MILLONES DE PESETAS (8,4 MILLONES DE EUROS).



Begoña Valle Departamento administración



Continuidad en la gestión

Teniendo en cuenta la trayectoria de Ecenarro, primero como Sociedad Anónima, luego como cooperativa y ahora como cooperativa integrada en MCC, creo que todos los trabajadores coincidimos en sugerir una continuidad en la gestión. En esta empresa se han sucedido muchos gerentes, cada uno con su estilo, y ese cambio continuo en la gerencia y en el estilo de dirección nos ha privado de estabilidad y de una línea de actuación definida de cara al futuro. Hemos tenido

años buenos y años muy malos, dependiendo en la mayoría de los casos de la coyuntura exterior, de la situación del mercado.

Incorporación a MCC

Por su parte, la reciente incorporación a MCC, en enero de 2002, nos ha aportado una referencia para ir mejorando en todas las áreas. Por ello, también debemos felicitar a Ecenarro y a MCC por haberlo hecho posible.

Enrique Nieto Gestor de producción



Reorganización interna

El actual gerente lleva cuatro años en esta cooperativa y creo que ha desarrollado una acertada gestión que nos ha llevado a una mejora generalizada. Todos y cada unos de los trabajadores hemos sido testigos de esta mejora que se ha plasmado en una reorganización interna a todos los niveles. De hecho, en cuanto a la organización de la planta se refiere ha mejorado sustancialmente, y nos hemos convertido en trabajadores multitarea, aprendiendo a responder

bien en un puesto y también en cualquier otro de la sección. La gente está aprendiendo a trabajar de una manera diferente porque proporciona mejoras que se van viendo día a día.

Definir producto

Como asignatura pendiente, creo que Ecenarro debe definir cuál es su producto fuerte, ese producto con el que va a ser competitivo de cara al mercado. En este sentido, la ayuda y el respaldo que nos proporciona MCC es realmente fundamental.

Juan Carlos Lopez Valea Operario de máquina



Participación

En Ecenarro contamos con dos secciones diferenciadas y en cada una de ellas el hecho de trabajar en equipo ha ido ganando terreno con los años. Las reuniones que se mantienen en cada sector son importantísimas porque cumplen diferentes funciones: por una parte, sirven para que informar de la situación de cada momento, y a su vez sirven también para que los trabajadores hagan sus propias aportaciones. Además, estas

aportaciones son tenidas en cuenta y todas las mejoras que se plantean son consensuadas y van implantándose poco a poco.

De hecho, recientemente se han realizado encuestas de satisfacción entre el personal de la empresa y como factor más valorado se ha mencionado la satisfacción en cuanto al puesto de trabajo que cada cual desempeña. Entre los menos valorados, por contra, se menciona recurrentemente la retribución.

Representantes institucionales de Niassa-Marrupa visitan Mondragón

APROVECHANDO LA REUNIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DEL PROGRAMA DE MARRUPA, EL GOBERNADOR DE NIASSA Y EL ADMINISTRADOR DE MARRUPA VISITARON VARIAS COOPERATIVAS.

durante los pasados días 15-20 de setiembre, la Comisión Mixta del Programa de Marrupa se reunió en la sede de la fundación Mundukide en Mondragón con el fin de analizar el plan de actuaciones previsto para el presente 2002 y para el próximo año 2003. Aprovechando esta reunión, el gobernador de la provincia de Niassa y el administrador del distrito de Marrupa realizaron una visita oficial en la que tuvieron ocasión de conocer de cerca el cooperativismo de Mondragón a través de visitas guiadas a Fagor Electrodomésticos, Fagor Automation, MCC, Auzo Lagun, Caja Laboral, Lagun Aro, Mondragon Unibertsitatea, Alecop, Saiolan y Otalora.

David Simango
Gobernador de Niassa

¿En qué contexto se enmarca esta visita?

Por una parte, responde a una invitación cursada por Mondragon Corporación Cooperativa, y por otra parte se enmarca dentro del programa de cooperación que desarrolla Mundukide en la provincia de Niassa y más concretamente en el distrito de Marrupa.

Además, teniendo

en cuenta que la Comisión Mixta que dirige dicho proyecto se reúne estos días en Mondragón, los representantes institucionales estamos conociendo de cerca los proyectos que se materializarán durante el presente 2002 y el próximo año 2003 en Marrupa. Asimismo, considero que las empresas cooperativas que estamos visitando aportan experiencias que pudieran trasladarse a Marrupa, si bien la realidad es muy diferente.

¿Qué es lo que más le ha impresionado de las visitas realizadas?

Yo personalmente tenía un concepto sobre el cooperativismo muy diferente al que he conocido aquí en Mondragón. Me ha impresionado la capacidad organizativa de cada una de las cooperativas visitadas, también el nivel de participación de los

cooperativistas, y sobre todo el alto nivel tecnológico que pudimos constatar, por ejemplo, en Fagor Electrodomésticos y en Fagor Automation. Esta mañana hemos visitado Auzo Lagun y hay dos detalles que me han impresionado: por una parte el hecho de que esté integrada por mujeres en su mayoría y que responde a una necesidad específica de carácter social, como es el producir alimentos cocinados o el mantener la limpieza de fábricas, hospitales, etc.

¿Cómo afecta esta visita a la situación actual del programa que se desarrolla en Marrupa?

En general, creo que le afecta de una manera positiva. Con la ayuda de la Comisión Mixta vamos a intentar consolidar actividades específicas que puedan implantarse durante los próximos meses, y en base a esas actividades, deberemos reforzar la intervención institucional para que se lleven a efecto. En cuanto al plan diseñado para el 2003 será más ambicioso porque esas actividades previstas deberán consolidarse dentro de un programa integral.

Por otra parte, opino que existen factores de éxito, tal y como hemos constatado en el cooperativismo que se vive en la experiencia de Mondragón, que deberán potenciarse también en Marrupa: la educación-formación y la organización empresarial de las cooperativas. Naturalmente, debemos adaptar estos factores a nuestra realidad mozambiqueña, puesto aunque en el entorno de Mondragón el sector industrial es el más fuerte, en Niassa y concretamente en Marrupa el sector agrícola es el dominante. ●

Marrupa

Niassa es la provincia más grande de Mozambique, se encuentra al norte, y es la más alejada de la capital.

Dentro de la provincia de Niassa, Mundukide está llevando a cabo, en el distrito de Marrupa, un programa global de desarrollo socio-económico, que desde hace dos años se ha materializado en forma de pequeños proyectos que la organización Proaga trasmite a la población activa, que habita en la parte central del distrito. Marrupa, tiene una extensión parecida a la de toda Euskal Herria, y cuenta con una población de 45.000 personas, con una media de 2 personas y media por kilómetro cuadrado.



De origen marroquí, llegó a la Universidad Pública del País Vasco el año 1983. Después de doctorarse, fue profesor en la Universidad Pública de Navarra, y ahora ha empezado a impartir su magisterio en MU.

“La investigación se ha convertido en mi afición”

PERSONAJE

Mohamed Mounir Bou-Ali Investigador-profesor de MU

¿Cuándo tiempo llevas en Mondragon Unibertsitatea?

Hace sólo una semana que he empezado a trabajar en el departamento de fabricación de Eskola Politeknikoa.

¿Dónde trabajabas antes de llegar a Mondragón?

En la Universidad Pública de Navarra. Soy una persona inquieta, me gusta cambiar de sitio y experimentar nuevos trabajos. Conocí Mondragon Unibertsitatea y decidí entregar una solicitud de trabajo, que fue aceptada. Y estoy encantado, la gente me ha acogido muy bien y me siento muy integrado.

¿Cuál es tu especialidad?

La mecánica de fluidos. Llevo muchos años investigando y trabajando en este campo y en Eskola Politeknikoa deseo aportar mi experiencia, y al mismo tiempo, seguir aprendiendo.

¿Eres más investigador que profesor?

Sí, ante todo soy investigador, pero también me encanta impartir clases. Creo que en Eskola tendré ocasión de practicar ambas cosas.

Sólo llevas una semana aquí, ¿qué impresión inicial te ha causado?

Muy buena, por varias razones. Se trata

de una universidad creada recientemente, por lo que cuenta con proyectos ambiciosos y una dinámica extraordinaria. Además, el personal de la universidad es mayoritariamente joven, lo que también me encanta porque se trabaja más eficientemente. Y puesto que se engloba en un grupo cooperativo, creo que la relación con el entorno empresarial es continua, lo que permite que los avances en investigación aplicada puedan ser puestos en práctica.

¿Qué esperas aportar a Eskola Politeknikoa?

Espero aportar mi humilde experiencia en cuanto a la investigación de mecánica de fluidos. En este sentido, estoy integrado en una red de investigación europea donde toman parte diferentes entidades de Francia, Bélgica, Alemania y otros países europeos, y creo que en un futuro también Mondragon Unibertsitatea puede pasar a formar parte de dicha red y percibir los avances que se logren fruto de esa investigación.

¿De qué avances hablamos?

El alcance real de estos avances se puede entender mejor si hablamos de algunas de sus infinitas aplicaciones; por ejemplo, evitar las consecuencias de los aerosoles en la capa de ozono. En un futuro a mí personalmente me encantaría investigar técnicas que impidieran las manchas negras en el océano causados por los

múltiples accidentes de los barcos petroleros.

Hablemos de temás personales. ¿Dónde vives?

Vivo en Bilbao. Llegué de Marruecos el año 1983 con el fin de doctorarme en la UPV y aquí me quedé. Con los años he formado una familia y vivimos en Bilbao.

¿Viajas mucho a Marruecos?

Allí viven mis padres y, al menos, voy una vez al año.

¿Cuántos idiomas dominas?

El árabe, porque fue el primero que aprendí; el francés porque estudié en esta lengua; y el castellano que lo aprendí cuando vine aquí.

¿Qué aficiones tienes?

Antes tenía aficiones al margen de mi trabajo, pero ahora la investigación se ha convertido en una afición, un *hobby* que te engancha cada vez más. Incluso los fines de semana busco amistades con quien poder conversar sobre este tema. ¡Menos mal que mi familia me comprende!

¿Hasta cuándo te quedarás en Mondragon Unibertsitatea?

No lo sé, de momento tengo contrato para un año. ¡Ya veremos!