

## Cita con 2004

ENCUENTRO CORPORATIVO EN EL ARTIUM PARA ANALIZAR LAS CLAVES DE GESTIÓN DE CARA AL PRÓXIMO EJERCICIO.



Artium



■ Se inaugura en Vitoria-Gasteiz el mayor centro comercial de la comunidad autónoma del País Vasco.

■ Fèlix Martí izango da Arizmendiarrietaren omenezko ekitaldiaren hizlaria

■ Éxito de las "III Jornadas Técnicas sobre Innovación y Futuro" organizadas por LKS.

## En portada

2003 ekitaldia azken txanpan sartu zaigula, dagoeneko bistan dugu 2004. Eta berau prestatzeko, ohikoa denez, gerenteak bildu zituen ekitaldia antolatu zuen MCCk datorren ekitaldiaren gestio planaren perspektibak aztertzeko.

Adituen esanetan 2004 ekitaldiak ez du aurpegi on-onik, baina 2003ko azken sei hilekoan ekonomiak hobera egin duela eta, itxaropentsu azaldu zaizkigu adituak.



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

### ARGITARATZAILEA

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)  
Azatza. 20550 Aretxabaleta.  
Gipuzkoa.

Telefonoa: 943 712 406

Faxa: 943 712 339

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

**Lehendakaria:**

Juan M<sup>o</sup> Otaegi.

**Kideak:**

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José M<sup>o</sup> Larramendi.

José M<sup>o</sup> Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

### IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89

# 9

**Boulevard: el mayor centro comercial de Euskadi**



A principios de este mes se inauguró el Boulevard, un centro comercial con hipermercado Eroski, gasolinera, 150 comercios, 12 cines y 20 restaurantes.

# 14

**MCCko lau enpresak zilarrezko Qa erdietsi**

CIM Hizkuntz eskolak, Lea Artibai Ikastetxeak, Lagun Aro Aseguruak eta Fagorreko Garbiketa negoziok jaso berri dute errekonozimendua.



# 32

**Intercambio y creación de conocimiento**

MIK (Mondragon Ikerketa Kudeaketan) lidera el primer proyecto de investigación en gestión empresarial avanzada: "La empresa digital extendida basada en el conocimiento".



# 38

**Euskal Kultura**

**Ana Urkiza**



Durangoko liburu eta diskaren azoka bertan dugula Euskal Idazleen Elkarteko idazkariarekin jardun gara.

## Aurkibidea

**4 Kooperatibetako berriak**

**18 En portada**

**28 Begi-Belarri**

**30 Aula cooperativa**

**32 Colaboraciones**

**34 Antzinakoak**

**36 3<sup>a</sup> edad**

**37 Viajes**

**39 Euskal kultura**

**40 Libros**

**41 Hirugarren mundua**

**42 Zure hitza**

**43 Salud**

**44 Personaje**

Erakunde laguntzaileak:



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

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

GIZARTE EKONOMIA SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL



TU Lankide paper ekologikoan inprimzen da.

# Ideas innovadoras

**E**l bajo crecimiento de la productividad está comprometiendo claramente la competitividad de la economía y de las empresas europeas; justo cuando la ampliación de la UE representa a la vez nuevos retos y oportunidades. Las perspectivas de reindustrialización de los nuevos países deben contemplarse como una inevitable racionalización económica aunque suponga una amenaza para los actuales países que conforman la UE.

Bajo estas premisas, la Comisión Europea ha organizado un debate el próximo mes de diciembre con el fin de analizar las medidas de política industrial diseñadas para las necesidades de diversos sectores específicos dentro del marco de una estrategia integrada dirigida a la mejora de la competitividad de la empresa, tanto en los actuales como en los futuros países miembros de la UE.

En efecto, la ampliación supone que el actual mercado europeo aumenta y en la medida que mejore el poder adquisitivo de los nuevos países miembros, también crecerá su capacidad de compra y surgirán nuevas oportunidades para nuestras cooperativas.

Sin embargo, es indudable que estos nuevos países van a incorporar a nuestro mercado "natural" –lo están haciendo ya– nuevas empresas competidoras que representan una clara amenaza para muchos de nuestros negocios.

Las industrias de estos países disponen de mano de obra de elevada cualificación técnica a un coste sensiblemente inferior al nuestro. La política de privatizaciones que se está llevando a cabo está haciendo que compitan con nuestros productos otros fabricados en dichos países pero amparados por la marca de primer nivel mundial que es el titular de la empresa que lo fabrica. Si añadimos que la mayor parte de las industrias radicadas en estos países están más próximas que las nuestras al principal mercado europeo, que es el alemán, tenemos un cuadro que no debe dejarnos indiferentes.

Hasta ahora era suficiente con hacer las cosas mejor que otros. Eso daba un margen suficiente en el contexto de competencia en que nos hemos encontrado. Con la competencia que está apareciendo de los Países del Este (sin olvidarnos de China) ya no vale hacer las cosas mejor. El diferencial de costos de mano de obra que tienen, obliga a buscar vías alternativas que permitan superar sus ventajas. Hemos llegado a un momento en que no basta con hacer las cosas mejor. Hay que hacer cosas diferentes, ir por delante de los competidores. Y esto nos lleva a una estrategia de

especialización de nuestros negocios, de búsqueda permanente de ese hueco de mercado que aprecia la diferenciación de un producto o de un servicio, de esos clientes que están dispuestos a pagar por algo que resuelve sus necesidades o sus problemas con mayor satisfacción que otras propuestas.

Esta estrategia de especialización, de ofrecer al mercado algo que aprecie que es diferente, debe apoyarse fundamentalmente en la innovación.

Pero no debemos quedarnos ahí. El potencial de experiencias y conocimientos del Grupo es enorme y por ende, debemos hacer esfuerzos de Intercooperación para extraer entre todas ideas nuevas que nos permitan la renovación de nuestros negocios actuales y nos ofrezcan nuevas oportunidades que conlleven la creación de empleo de mayor valor añadido.

Debemos afrontar el futuro con optimismo. Va a ser un futuro de cambio, pero eso, lo del cambio, no es nuevo. Tenemos en marcha muchas iniciativas que van a reforzar el empuje que estamos dando a la innovación, y que podemos recordar:

- Sin olvidar que la innovación es uno de nuestros cuatro valores corporativos, hemos añadido a los Objetivos Básicos precisamente el de Innovación, con intención de desplegarlo en el próximo Plan Estratégico 2005-2008 que estamos a punto de comenzar.
- Tenemos un Plan de Ciencia y Tecnología cuya filosofía es la de apoyar proyectos intercooperativos.
- El Polo de Innovación Garaia, que contempla el desarrollo de Centros de I+D está dando sus frutos y ya son varios los constituidos hasta el momento, con lo que va a suponer de apoyo a la capacidad tecnológica de las cooperativas.
- Y está la Universidad, empeñada en elevar el nivel de cualificación del profesorado y en ampliar su dedicación a proyectos compartidos entre Cooperativas, Centros de I+D y la propia Universidad.

Una serie de planes y proyectos en marcha para fomentar la innovación en las cooperativas y especialmente la innovación intercooperativa, de forma que podamos aprovechar las oportunidades que ofrecen los cambios que se están dando en el mundo globalizado.

Siempre teniendo presente que "IDEAS INNOVADORAS son aquéllas que tienen éxito en el mercado".

## El negocio de Lavado de Fagor Electrodomésticos logra la Q de Plata

ES EL TERCER NEGOCIO DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS QUE LOGRA ESTE RECONOCIMIENTO A SU GESTIÓN

**E**l Negocio de Lavado de Fagor ha alcanzado la Q de Plata a la calidad en la gestión que otorga el Gobierno Vasco tras una evaluación externa realizada por un equipo del Club de Evaluadores de Euskalit (Fundación Vasca para la Calidad).

El equipo evaluador de Euskalit destaca en su informe como elementos especialmente positivos: "el esfuerzo de coordinación y reflexión efectuado en el conjunto de Fagor Electrodomésticos, que ha facilitado al Negocio de Lavado el desarrollo de ideas novedosas en el ámbito de la Calidad Total, el impulso a la participación a través de los Equipos de Mejora y la existencia de un Plan Estratégico propio del Negocio de Lavado, alineando con la estrategia de Fagor Electrodomésticos y en coherencia con los

valores cooperativos". En cuanto a los procesos, los evaluadores de Euskalit consideran, que "es positivo el impulso y cambio organizacional que se ha producido en la dirección de la gestión de procesos".

Este es el tercer negocio de Fagor Electrodomésticos que ha superado con éxito la evaluación externa ajustada al EFQM (Modelo Europeo de Excelencia). En 2002 fue el Negocio de Minidomésticos el que obtuvo la Q de Plata de Euskalit, y cabe recordar que el Negocio de Cocción alcanzó en diciembre de 2000 esta misma distinción y que solo un año después, la evaluación de Euskalit le otorgó la Q de Oro tras superar los 500 puntos según el mismo patrón de excelencia.



**Fernando Ipiña**  
**Gerente del Negocio de Lavado de Fagor Electrodomésticos**

### ¿Qué ha supuesto para el negocio de Lavado la obtención de la Q de Plata?

El hecho de que personas externas a nuestra Organización y pertenecientes al Club de Evaluadores de la Fundación Vasca para la Calidad, evalúen nuestra gestión y consideren que merecemos la distinción

de la Q de plata, supone una alegría o satisfacción para el Negocio y sobre todo un reconocimiento al trabajo que estamos realizando, y me gustaría aprovechar estas líneas para agradecer a todas las Personas del Negocio de Lavado su contribución y su esfuerzo para conseguir esta Q, ya que en definitiva este reconocimiento no es más que el resultado de un trabajo en equipo. Gracias a todos ellos.

### ¿Cuándo se inició este proceso en el negocio?

Conseguir la Q de plata no es el resultado de un esfuerzo puntual sino el resultado de un proceso continuo y sistemático de mejora de la calidad de la gestión, que dura años. Nosotros llevamos realizando evaluaciones internas según el modelo EFQM varios años y cuando hemos considerado que hemos alcanzado un nivel de gestión adecuado es cuando hemos solicitado una evaluación externa a la Fundación Vasca para el fomento de la Calidad.

En este sentido, cabe decir que conseguir la Q de plata no es

más que un hito alcanzado en ese caminar permanente hacia la mejora de la gestión.

### Y una vez superado este hito, ¿cuáles son vuestros próximos objetivos?

Evidentemente, el objetivo es seguir mejorando en la gestión, porque el objetivo no es conseguir la Q de Oro en sí misma, sino analizar nuestros puntos débiles y reforzarlos. Malo sería que sólo deseásemos acceder a la Q de Oro por el simple hecho de acumular reconocimientos.

### ¿Cuáles son los retos de futuro de este negocio?

Para situarnos en el Negocio, cabe decir que está ubicado en la planta de Garagarza de Fagor Electrodomésticos, con una plantilla cercana a las 700 personas, y con unas ventas de 30.000 millones de pesetas y con una exportación del 50%. Pues bien, el principal reto de este Negocio, será adecuarnos a los tiempos que se nos avecinan, manteniendo nuestros dos objetivos fundamentales como Cooperativa, que son la Rentabilidad y el Empleo. Para conseguirlo, destacaría dos temas, por una parte, el lanzamiento de una nueva lavadora que incorporará innovaciones y prestaciones de alto valor añadido para el mercado; y por otra parte, la globalización o presencia en los mercados a nivel mundial, tanto en las ventas como en las compras. No obstante, me gustaría recordar que nada conseguiremos sin el empeño total de todas las personas del Negocio. No debemos olvidar que los clientes serán cada más exigentes y la competencia será cada vez más dura, pero tenemos una ventaja como cooperativa que somos y es que "dependemos de nosotros mismos". Así que, ánimo a todos.

**"La Q de Plata es fruto del trabajo en equipo"**

## Coinma, premio a la seguridad laboral

LA FUNDACIÓN SAN PRUDENCIO PREMIA LA SEGURIDAD LABORAL DE LA COOPERATIVA ALAVESA.

La Fundación San Prudencio concedió este mismo mes uno de los dos galardones de su premio de Prevención de Riesgos Laborales a la cooperativa alavesa Coinma. El otro distintivo de seguridad fue otorgado a Pemec SA, una industria guipuzcoana que fabrica muebles de cocina y baño. Después de la entrega de los diplomas, a cargo del consejero de Empleo del Gobierno vasco, Joseba Azkarraga, la agrupación vitoriana de servicios sociolaborales finalizó su VI Foro sobre seguridad laboral.

Coinma es una fábrica veterana vinculada desde su fundación a MCC. Se dedica a elaborar mobiliario y emplea a 82 personas. Ocupa un lugar destacado dentro del sector estatal de muebles de oficina, cuya variante de estructura metálica tiene una fuerte presencia en Vitoria. Ángel Rodríguez y José Antonio Uriarte representaron en el acto a Coinma.



### Sustancias peligrosas

Además de la inminente reforma de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, el foro debatió el riesgo de las sustancias peligrosas. Los ponentes explicaron que la nueva normativa establece límites en el nivel de exposición de los trabajadores a los

materiales que pueden dañar su salud.

El responsable del instituto estatal en salubridad del empleo, Joan Guasch, admitió que la falta de esos parámetros en el pasado plantea ahora dificultades para probar si enfermedades detectadas en veteranos trabajadores o jubilados, con posible origen laboral, fueron contraídas a largo plazo en sus puestos de trabajo.

## JORNADA DE HOMENAJE A LOS JUBILADOS DEL GRUPO ULMA

El pasado día 31 de octubre tuvo lugar en Oñati la jornada de homenaje a los jubilados de ULMA. En esta ocasión, el programa de actos se inició con una recepción y bienvenida en el auditorio de Santa Ana y posterior aurreku de honor. Tras la foto oficial, se realizó una visita a las cooperativas del Grupo ULMA, y como acto central de la celebración, una comida en la hospedería de Aranzazu donde se entregó a cada Jubilado un obsequio conmemorativo. Señalar que el colectivo de jubilados del Grupo ULMA alcanza ya la cifra de 249 hombres y 9 mujeres.



GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

## LKS Ingeniería realiza un proyecto de cooperativa de viviendas en Vitoria

SE OCUPARÁ DE LA EJECUCIÓN Y DIRECCIÓN DE OBRA DE 49 VIVIENDAS DE PROTECCIÓN OFICIAL



La cooperativa de viviendas Prudvivienda ha contratado a LKS Ingeniería el proyecto de ejecución y dirección de obra de 49 viviendas de protección oficial.

El edificio se sitúa en una de las nuevas zonas de expansión de Vitoria que se desarrolla hacia el este, en Salburua, promovida por la sociedad municipal Ensanche XXI. El bloque de viviendas será de siete alturas, totalmente exteriores y con dos orientaciones diferenciadas, predominando la Norte-Sur. Los pisos tienen alrededor de 90 m<sup>2</sup> y todos son de tres habitaciones. Las cocinas y baños están alicatados, el suelo es de roble, la carpintería de sapeli y las ventanas de aluminio.

El edificio se sitúa en una manzana con tipología de bloque abierto, realizado en ladrillo caravista de color negro, lo que le proporciona una imagen rotunda.

### Criterios de sostenibilidad

Dentro de los criterios generales de diseño, han tenido especial relevancia el concepto de la sostenibilidad, destacando siguientes aspectos como la urbanización privada interior que cuenta con una zona verde que ocupa aproximadamente el 50% de la superficie. Todas las aguas de lluvia se recogen en un depósito independiente para utilizarlas en el riego de la zona verde.

Se han dispuesto invernaderos en la fachada sur como elementos de captación solar y el diseño del aislamiento térmico se ha cuidado especialmente.

El edificio ha obtenido el certificado provisional de eficiencia energética expedido por el CADEM-EVE. Así mismo se han tenido en cuenta los problemas de las personas con movilidad reducida.

En la actualidad se está redactando un proyecto de 30 viviendas para la misma cooperativa en Zabalgana, siguiendo criterios similares, pero adaptado a las características del contexto.

## Mondragón Sistemas realiza el control de producción en una planta del Grupo Celsa

IMPLANTA UN INNOVADOR SISTEMA INFORMÁTICO DE CAPTURA DE DATOS Y TRAZABILIDAD PARA EL CONTROL DE PRODUCCIÓN: TRACELIA.

El Grupo Celsa ha confiado a Mondragón Sistemas el control de producción de su filial Celsa, ubicada en Santander y dedicada a la fabricación de cable de acero trenzado para la construcción.

Mondragón Sistemas ha resuelto la captura de datos y la trazabilidad mediante la aplicación de su sistema MES Tracelia que sirve de puente entre el sistema de gestión corporativa SAP y el proceso de producción, de donde capta las órdenes de fabricación planificadas y filtradas y devuelve los datos reales de fabricación como metros, chatarra o tiempo productivo.

El *hardware*, propio de Mondragón Sistemas, consta de un servidor y 19 puestos locales implantados a lo largo del proceso de producción: trefiladoras, cordonerías, espiras y otras máquinas.

### Prestaciones

Los operarios se identifican, visualizan las órdenes de fabricación a realizar, introducen los motivos de las incidencias, etc., todo ello a través del teclado de membrana especialmente diseñado para facilitar la entrada de datos por parte de los operarios de producción.

Desde la red ofimática los diferentes directores tienen acceso a lanzar las Órdenes de Fabricación, visualizar en tiempo real el estado de la planta, generar todos los informes y estadísticas necesarias para gestionar la empresa "on-line" y poder así fabricar más, con ciclos de producción más cortos, con mejor calidad y menor precio.

En una segunda fase está previsto implantar otras funciones, como el agrupar Órdenes de Fabricación, automatizar el autocontrol de calidad y la implantación de un puesto Tracelia de laboratorio.

Mondragón Sistemas está especializada en la mejora de la productividad industrial, mediante técnicas de Automática, Informática Industrial y Telecomunicaciones.

Este ejercicio prevé facturar 8,5 millones de euros con una plantilla de 82 personas, con una importante actividad internacional.



## IBARRETXEK BRASILEKO FAGOR EDERLANEKO PLANTAK BISITATU

Juan Jose Ibarretxe lehendakariak, azaroan Brasileran egin zuen bisitaren barruan, Fagor Ederlanek Minas Gerais estatuko Extrema herrian dituen instalazioak bisitatu zituen.

Bertan, Fagor Ederlaneko Kontseilu Errektoreko lehendakaria Juan Jose Ansoategi, Fagor Ederlaneko gerentea Juan M<sup>o</sup> Palencia eta MCCko lehendakariordea Jose M<sup>o</sup> Aldekoarekin bildu zen.

Fagor Ederlan 2001ean ezarri zen Brasilen, MCCren laguntzaz, eta bi planta ditu bertan: bata Fundaçao Brasileira da, automozio osagaien fundizioan aritzen dena, eta bestea Fagor Ederlan do Brasil, piezen mekanizazioan diharduena. Guztira, 322 pertsonak egiten dute lan.



## ULMA Carretillas Elevadoras obtiene la certificación de Empresa Registrada

EL PRÓXIMO OBJETIVO ES LA IMPLANTACIÓN EN 2004 DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN, QUE AGLUTINE CALIDAD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE.



**U**LMa Carretillas Elevadoras ha obtenido el Certificado de Registro de Empresa acreditado por AENOR para su actividad de "Montaje y Comercialización de Carretillas Elevadoras", que evidencia la conformidad de su Sistema de Calidad con la norma UNE-EN 9001:2000.

El desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad ha contado con la aportación e implicación de gran número de personas y pretende principalmente aumentar la satisfacción de los clientes cumpliendo con los requisitos exigidos, mediante la mejora continua y un enfoque basado en procesos.

Esta certificación viene a ratificar el Propósito de la Misión de ULMA Carretillas Elevadoras y refuerza notablemente el apartado de Estandarización de la Estrategia de Gestión –HOBKUNTZA–, cuyos pilares son la Gestión de mini-Compañías, la Gestión por Procesos y el Despliegue de Objetivos.

El próximo objetivo del negocio es la implantación en el 2004 de un "Sistema Integrado de Gestión" que englobe los Sistemas de Calidad (ISO 9001:2000), Seguridad (Modelo Eraikiz de Lagun Aro Mondragón) y Medio Ambiente (ISO 14001), como requisito imprescindible en el desarrollo en ULMA Carretillas Elevadoras del Modelo EFQM.

## Ferroplast premio Soluziona a la excelencia empresarial

POR LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN EFQM.

**L**a empresa gallega Ferroplast, participada mayoritariamente por la cooperativa Maier, ha obtenido recientemente el Premio Soluziona 2003 a la excelencia empresarial. Este galardón, liderado por una empresa privada, distingue a las organizaciones de cualquier sector radicadas en Galicia y el norte de Portugal, que hayan destacado por la aplicación de los principios de excelencia e innovación en el marco del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM.

Ferroplast es una empresa ubicada en Porriño (Pontevedra),

está integrada en el Grupo Maier y se dedica a la fabricación de componentes termoplásticos para el sector de automoción.

Al acto de entrega de estos premios, celebrado el pasado 13 de noviembre, acudieron autoridades de la Consellería de Industria y directivos de la empresa Soluziona –la mayor consultora del sector de la calidad y el medio ambiente en España– además de ciento cincuenta representantes del mundo empresarial gallego.

GRUPO FINANCIERO / FINANTZA TALDEA

## Seguros Lagun Aro consigue la Q de Plata a la calidad de gestión

ES LA PRIMERA EMPRESA VASCA DEL SECTOR EN LOGRAR ESTA CERTIFICACIÓN.



**S**eguros LAGUN ARO ha sido la primera compañía de seguros en obtener la Q de plata, un reconocimiento a la calidad de gestión concedido por el Gobierno Vasco a través de Euskalit, la Fundación Vasca para la Calidad, tras ser evaluada por el Club de Evaluadores de este organismo y superar los 400 puntos según el Modelo Europeo de Excelencia EFQM.

El Director General de Seguros LAGUN ARO, Elías Atutxa, recibió este mes el galardón de manos de la Consejera de Hacienda y Administración Pública del Gobierno Vasco, Idoia Zenarruzabeitia, en un acto que contó con la presencia del Presidente de Euskalit, Jesús Murga, de una representación de los trabajadores de la aseguradora y de los miembros de su Consejo de Administración y Dirección.

Seguros LAGUN ARO pasa así a formar parte del Club 400, creado por Euskalit como foro de aprendizaje conjunto de las organizaciones más avanzadas en gestión, y al que ya pertenecen alrededor de cuarenta empresas e instituciones.

### Cuatro nuevas sucursales en Vitoria-Gasteiz

Por otro lado, cabe señalar que Seguros Lagun Aro ha abierto en octubre cuatro nuevas sucursales en Vitoria - Gasteiz, elevando hasta ocho los puntos de atención en la capital alavesa. Enmarcado en su estrategia de aproximación al cliente, la aseguradora ha sustituido la sucursal situada en Avenida Gasteiz por tres centros de atención al cliente y uno para mediadores.

Con ellos la agrupación formada por Seguros Lagun Aro y Seguros Lagun Aro Vida cuenta con 62 sucursales propias de distribución directa en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra, además de cuatro oficinas de mediación.

GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

## Grupo Eroski implanta técnicas de seguridad alimentaria

EN TODOS LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS BAJO SU MARCA.

**G**rupos Eroski ha desarrollado e implantando en los productos comercializados bajo su marca una serie de técnicas de control y garantía de Seguridad Alimentaria pioneras en Europa. Esta iniciativa, que comenzó a desarrollarse hace 5 años de la mano del Centro Tecnológico GAIKER, sitúa al Grupo Eroski en el grupo de distribuidores europeos líderes por su interés en preservar la salud del consumidor y ofrecer calidad.

La filosofía seguridad máxima para el consumidor, ha llevado al Grupo Eroski a desarrollar una estrategia de control que permite el control de agentes patógenos que suponen un riesgo para la salud y que, sin embargo, aún no se encuentran legislados.

El coste de este proyecto ha supuesto una inversión en instalaciones, desarrollo y estandarización de tecnología de 929.000 euros. En este sentido, Grupo Eroski ha colaborado con GAIKER en la utilización e implantación de las técnicas de ADN (biología molecular) basadas en la huella genética. Su versatilidad permite la detección de segmentos específicos del código genético de microorganismos hasta límites que otras técnicas no son capaces de alcanzar.

### Convenio pionero con el Ministerio de Agricultura

El ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, Miguel Arias, y el presidente de Grupo Eroski, Constan Dacosta, firmaron un convenio específico de colaboración con objeto de unir las voluntades de ambos organismos para, en situaciones excepcionales de bajo coste en uno o varios productos frescos agrarios, trasladar a los consumidores la totalidad del descenso del precio en origen. Esta medida favorecerá el incremento de la demanda, lo que permitirá, a su vez, la reactivación del mercado y de los precios percibidos por el agricultor.

El convenio suscrito desarrolla una de las actuaciones previstas en el Convenio Marco que firmaron las partes en el año 2001: la elaboración de un plan de apoyo al sector agrario en situaciones excepcionales.





## Boulevard: lo último en centros comerciales

INAUGURADO EN VITORIA EL MAYOR CENTRO COMERCIAL DE EUSKADI. INCLUYE HIPERMERCADO EROSKI, GASOLINERA, MÁS DE 150 COMERCIOS, JUNTO CON 12 CINES Y 20 RESTAURANTES

**E**l Centro Comercial Boulevard de Vitoria-Gasteiz, promovido por Grupo Eroski, Inalcosa, e ING Real State, abrió sus puertas este mismo mes en una superficie construida de 135.000 metros cuadrados, con 4.000 plazas de aparcamiento en varias plantas, un hipermercado EROSKI de 13.000 metros cuadrados, una gasolinera EROSKI, y 150 establecimientos entre tiendas, restaurantes y cines. Esta oferta comercial, incrustada en el casco urbano de la ciudad, ha exigido la inversión de más de 180 millones de euros y ha generado 2.000 nuevos empleos.

El Centro Comercial Boulevard ofrece un total de 80.000 metros cuadrados de superficie comercial de los que destaca el hecho notorio de que más del 20% de su instalación está ocupada por comerciantes vitorianos y alaveses. Tras más de 22 años de existencia, el antiguo hipermercado EROSKI de Asteguieta (Vitoria) cierra sus puertas.

Grupo Eroski suscribió recientemente el convenio de gestión medioambiental de reciclaje de residuos en colaboración con el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Asimismo, este hipermercado incorpora la novedad de Soluciones, propuesta comercial que integra la venta de créditos, seguros y ofrece el servicio de reparaciones del hogar a los consumidores vitorianos y alaveses.

El hipermercado EROSKI reúne las características propias de esta enseña comercial, distinguida en opinión de los consumidores por su liderazgo en productos frescos, la oferta de la mejor información al consumidor en sus marcas propias, los productos con unos precios muy competitivos con unas instalaciones cómodas y modernas. La gasolinera EROSKI ofrece los mejores precios de combustible a todos los automovilistas, sin requerir para acceder al mejor precio la obligación de tener la tarjeta comercial de la marca ni un ticket de compra del hipermercado.

Entre la oferta del comercio instalado destacan las medianas



superficies como Forum (deportes), Leroy Merlin (bricolaje), Media Mart, Toys r'us, Gimnasio Hydra, bolera Cirsa, cines Abaco, y las primeras firmas de moda con Zara, Springfield, H&M, Sfera o Blanco.

### Boulevard zenbakitan

<b>Azalera guztia</b>	<b>135.000 m<sup>2</sup></b>
<b>Merkatal azalera</b>	<b>80.000 m<sup>2</sup></b>
<b>Inbertsioa</b>	<b>180,30 milioi euro</b>
<b>Sortutako lanpostuak</b>	<b>2000 pertsona</b>
<b>Aisialdi azalera</b>	<b>16.077 m<sup>2</sup></b>
<b>Denda txiki eta ertainak</b>	<b>33.108 m<sup>2</sup></b>
<b>Zinemak</b>	<b>12 areto</b>
<b>Aparkalekuak</b>	<b>4000 kotxe</b>
<b>Denda kopurua</b>	<b>152</b>



## Nueva edición del Foro de Comunicación Interna de MCC

SE CELEBRÓ EN OTALORA Y SIRVIÓ PARA COMPARTIR PUNTOS DE VISTA SOBRE COMUNICACION INTERNA Y PARA CONOCER LA EXPERIENCIA DE COPRECI EN LA IMPLANTACIÓN DE SU INTRANET CORPORATIVA.



El pasado 30 de octubre se celebró en Otalora una nueva edición del Foro de Comunicación Interna (CI) de MCC.

En esta ocasión los platos fuertes de la jornada fueron la conferencia de Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense de Madrid, y la exposición sobre la experiencia de Copreci en la implantación de su intranet corporativa.

Justo Villafañe disertó sobre "La comunicación interna en la empresa responsable", estructurando su charla en torno a cuatro partes bien diferenciadas. En la primera presentó algunos datos sobre la situación actual de la CI en España; a continuación, se centró en analizar el modelo de gestión de la CI de MCC; hizo algunas propuestas para mejorar el mercado interno de la información; y finalmente, transmitió su punto de vista acerca de la principal misión de la CI en las organizaciones.

### Experiencia de Copreci

Por su parte, Tere Marcos y Manu Amozarrain, Directora de Recursos Humanos Corporativo y Gestor de Recursos Humanos del Grupo Copreci, respectivamente, hicieron una exposición sobre el estado actual de la intranet corporativa que han puesto en marcha con el fin de mejorar la comunicación inter plantas de Copreci. En este sentido, cabe resaltar que Copreci tiene en la actualidad, además de la planta de Aretxabaleta, fábricas en México, Brasil, República Checa, Italia y Turquía, y una delegación en Atlanta. El proceso de implantación de la intranet se inició en enero de este mismo año y lo cierto es que 10 meses después de la puesta en marcha del proyecto, de la intranet corporativa ya "cuelgan" 30 gigas de información accesibles desde cualquiera de sus plantas.

En este foro se dieron cita en torno a 60 personas de distintas cooperativas, casi todas ellas ligadas a los departamentos de gestión de personas.

El Foro de Comunicación Interna de MCC es un espacio de encuentro entre responsables de recursos humanos de las cooperativas que se reúne anualmente para analizar diversos temas relacionados con la comunicación interna en nuestras empresas.

## Ikerlan y Fagor participan en la alianza europea para aplicaciones en el hogar

LA ALIANZA, LIDERADA POR TELEFÓNICA I+D TRABAJARÁ EN ESTE PROYECTO DURANTE TRES AÑOS CON UN PRESUPUESTO DE 5 MILLONES DE EUROS.

El proyecto TEAHA, aprobado por la Comisión Europea, en el que participan Ikerlan y Fagor, está orientado a aplicaciones de control en red del hogar y sus aplicaciones complementarias en audio/vídeo. El objetivo es especificar una plataforma global para el hogar, abierta, segura e interoperable.



En dicho proyecto se define una plataforma segura que permitirá la interconexión inalámbrica de gran variedad de aparatos que encontramos en el entorno del hogar, desde los que cuestan 3 céntimos hasta los de 300 euros, con una variedad de soluciones en red que van desde 100 bit/s hasta los 100 Mbit/s.

### Investigación e innovación

El proyecto contempla realizar trabajos de investigación e innovación: un marco de *middleware* abierto para asegurar la interoperabilidad a través de redes heterogéneas, en una nueva red de mecanismos de seguridad, en componentes de bajo costo basados en tecnología RFCMOS avanzada, y en comunicaciones por red eléctrica de muy bajo costo, para poder comunicarse por menos de 0.50 euros permitiendo la conexión de prácticamente cualquier pequeño electrodoméstico.

La orientación industrial del proyecto estará soportada por la validación de tres aplicaciones: control de electrodomésticos de línea blanca, gestión de energía y pasarelas residenciales integradas con redes audio/vídeo.

La duración del proyecto es de tres años y en el consorcio, liderado por Telefónica I+D, participan, junto a Fagor e Ikerlan, importantes empresas y universidades europeas, como Philips, Bosch-Siemens, EDF, Trialog o la Universidad de Twente.

## MCC actualiza su sitio web en Internet

EL NUEVO SITIO WEB PRETENDE POTENCIAR LA IMAGEN DE MCC COMO "GRUPO COOPERATIVO LÍDER MUNDIAL".

Se cumplen 7 años desde aquel 12 de Abril de 1996 en el que vio la luz la primera web Corporativa (la "imagen digital" de la Corporación en el mundo), desde entonces, han sido muchos los cambios producidos a consecuencia de la irrupción en nuestro trabajo de todas las tecnologías asociadas a Internet, ¿alguien puede prescindir hoy en día del correo electrónico? ¿Quién no ha resuelto alguna duda o problema a través de Internet?.

Como resumen de la trayectoria del web Corporativo hasta la fecha, se puede decir que:

- La información más buscada es de tipo EMPRESARIAL: directorio de empresas, memorias económicas, noticias etc.
- La procedencia de las visitas es mayoritariamente de Norteamérica (sobre todo de California, debido previsiblemente al predominio de población hispanohablante), España y Sudamérica.
- Dos perfiles de visitantes: negocios y estudiosos del movimiento cooperativo de Mondragón.
- Media mensual de 120 mensajes contestados.
- Cada día se han visto un promedio de 3.468 páginas agrupadas en 998 sesiones de usuarios (usuarios distintos), con una duración media de cada sesión de 34 minutos.
- La idea que manifiestan de la Corporación es en general impresionados por su funcionamiento y desarrollo dentro de la economía social.
- Las páginas en castellano han sido vistas por dos tercios de los usuarios que acceden al web, la cuarta parte de los visitantes han accedido a páginas en inglés y cerca del 8% a páginas en euskera.

Con la completa remodelación del web Corporativo en Octubre, tercera desde su creación, pretendemos potenciar la imagen de MCC como "Grupo Cooperativo Líder Mundial" y dar al mismo tiempo respuesta a las premisas en cuanto al diseño, utilidad, facilidad de uso y velocidad de ejecución de los contenidos.

Como novedad principal, los contenidos del web vienen en 5 idiomas, incorporando en esta versión el francés y alemán con la idea de acercarnos más, a los que por otra parte, son los mercados principales de la Corporación en Europa.

Desde la página principal se trata de contestar de forma global, a las dos preguntas clave que deberían recordar, como mínimo, todos aquellos internautas que nos visiten: ¿Quiénes somos? ¿Dónde estamos? De esta forma, aunque el navegante no



se decida a continuar la visita, siempre se llevara por lo menos, aunque sea de forma subliminal, una idea más aproximada de la magnitud de la Corporación.

Considerando que las páginas más consultadas son las del área empresarial seguidas de cerca de toda la información relativa al cooperativismo, hemos tratado de reforzar la información de dichas áreas para tratar de satisfacer las necesidades de nuestros dos perfiles de visitantes.

Desde el punto de vista empresarial se ha mantenido la idea "fuerza" del web desde sus orígenes, que es la de servir de trampolín de acceso a la información básica de las empresas de la Corporación en Internet convirtiéndonos en la puerta de entrada a los respectivos webs. Para ello se facilitan diferentes vías de búsqueda: sectores/subsectores, índice alfabético de empresas, listado

de webs, productos/servicios y la estructura organizativa.

Se dispone también en esta área, de información económica Corporativa anual, de las direcciones de las Delegaciones Corporativas y plantas productivas en el exterior, así como de un servicio de noticias actualizado permanentemente.

La información relativa al Cooperativismo, es la que plantea más consultas por lo cual se ha añadido un apartado específico donde se responderá a las "Consultas más Frecuentes". Además se ha condensado la información relativa al cooperativismo en general (legislación, enlaces de interés) y más específicamente sobre la Cultura empresarial de MCC (valores corporativos, principios, historia, órganos y terminología etc.)

Y para finalizar mencionar la inclusión de una serie de servicios y ayudas a la navegación, que nos permiten interactuar en cierta forma con los internautas: boletín de noticias, vídeos Corporativos, banners publicitarios, solicitudes de visitas, Aukera (servicio de selección de directivos), buscador avanzado, mapa web y el libro de visitas para la recepción de preguntas, sugerencias y opiniones.

Como se hace camino al andar, en el web las sugerencias siempre son bienvenidas sugerencias@mcc.coop

<http://www.mcc.es>

<http://www.mcc.coop>

<http://www.mondragon.mcc.es>

<http://www.mondragon.mcc.coop>

**Luis Molins**, responsable de servicios de información del Centro Corporativo de MCC (molins@mcc.es).

## Éxito de las "III Jornadas Técnicas sobre Innovación y Futuro" organizadas por LKS

DIO A CONOCER LAS ÚLTIMAS NOVEDADES Y TENDENCIAS EN TORNO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LAS TIC'S



Con el objetivo de dar a conocer a sus clientes las últimas novedades y tendencias acerca de la gestión empresarial y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, LKS celebró el pasado 24 de octubre la tercera edición de sus Jornadas Técnicas, en esta ocasión bajo el lema de "Innovación y Futuro". Más de dos centenares de directivos y altos cargos de administración e instituciones públicas asistieron a las jornadas, celebradas en Kursaal de Donostia, que clausuró el Presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania.

Distintas sesiones plenarias y foros especializados, ofrecieron una visión retrospectiva acerca de los rasgos fundamentales de las organizaciones de éxito, así como a prospectar los perfiles básicos de la empresa del futuro.

### La nueva orientación

Esta nueva edición reflejó la evolución experimentada tanto por LKS como por sus clientes en el período transcurrido desde las anteriores jornadas técnicas. Así, desde la perspectiva de los clientes, se apreció que las iniciativas de mejora en la gestión a finales de los años noventa estaban claramente orientadas por los principios del aseguramiento de la calidad, los modelos de referencia para la excelencia en la gestión y la optimización de los procesos de gestión.

En la actualidad, la visión de los directivos está más centrada en la urgencia de la transformación que deberán afrontar las organizaciones empresariales para hacer frente a los

nuevos factores emergentes de competitividad como la globalización de los intercambios comerciales, las incertidumbres asociadas a los ciclos económicos, la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación o las exigencias de un desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente.

### Una puesta al día de las tendencias más innovadoras

En este nuevo espacio competitivo, caracterizado fundamentalmente por la globalización de la economía y la liberalización de los

intercambios comerciales, circunstancias que favorecen la incorporación creciente de países que introducen en el mercado productos de calidad a precios más bajos, la capacidad para innovar emerge como una exigencia básica de competitividad para las economías avanzadas. De ahí el énfasis expresado por LKS en el curso de esta edición de las Jornadas Técnicas acerca de la Innovación como estrategia de futuro.

Las III Jornadas Técnicas constituyeron una excelente oportunidad para llevar a cabo una puesta al día sobre las tendencias más innovadoras con relación a la gestión empresarial y las nuevas tecnologías, así como un punto de encuentro entre directivos para contrastar experiencias y perspectivas en dichas materias.



## Azaroaren 27an, Arimendiarrietaren omenezko ekitaldia

AURTENGO GONBIDATUA FÈLIX MARTÍ IZANGO DA.



**U**rtero bezala, Jose M<sup>e</sup> Arizmendiarieta hil zeneko urteurrena gogoratzuz, Gizabidea Fundazioak bere omenezko ekitaldia antolatu du. Aurten Fèlix Martí jauna izango da gonbidatua eta "Iraultza baketsuak XXI. menderako" izenburua duen hitzaldia eskainiko du.

Martí jaunaren ibilbide profesionalean honako datu hauek har daitezke kontuan: filosofiako irakaslea da; "Jaume Bofill", gizarte zientzien ikerketan espezializatuko Fundazioaren zuzendaria izan zen 1969tik 1971ra. Gainera, Bartzelonako Teologia Institutuko irakaslea izan zen 1973tik 1988ra, eta baita Bakearen Aldeko Fundazioaren patronatuko ohorezko kide ere. 1984tik 2202ra Kataluniako UNESCO Zentroaren zuzendaria izan zen eta 1995ean giza eskubideen Unesco domina eman zioten.

Zita, datorren azaroaren 27an izango da, arratsaldeko 6.30etan Arrasateko Mondragon Goi Eskola Politeknikoko Biteri Egoitza Nagusiko Aretoan.

## FAGOR EDERLANEKO JUBILATU BERRIEK IHARDUNALDI BEREZIAK IZAN DITUZTE



Oraintsu jubilatut diren Fagor Ederlaneko 10 pertsonen "Jubilazioari buruzko ihardunaldiak" izan zituzten Otolara Jauregian azaroaren hasieran.

ICTEK eta Fagor Ederlanek antolatu dituzten ihardunaldien helburuak hauek izan dira: zerbitzu, erakunde eta baliabide instituzionalei buruzko informazioa ematea; eta egoera berriari buruzko zehaztasunak eskaintzea: finantza aspektuak, inplikazioa juridikoak, ohitura osasuntsuak, eta abar.



**Angel Apolo**  
jubilado de Fagor Ederlan

### "No tengo proyectos concretos"

**¿Cómo valoras estas jornadas sobre la jubilación?**

La valoración es positiva porque en las diferentes conferencias

que nos han ofrecido se han expuesto temas que nos afectan directamente a los recién jubilados: las pensiones, los temas notariales, la familia, la salud, el tiempo libre, el consumo, etc.

**¿Qué ha supuesto la jubilación para ti?**

Libertad, para mí ha supuesto ser libre y poder controlar mi tiempo. Llevo siete meses jubilado y todavía hoy sigo diciendo que me falta tiempo. Han sido muchos años de trabajo, porque empecé a trabajar con 6-7 años en el campo y hasta que me he jubilado no he tenido libertad, ni dinero, ni tiempo.

**La repentina desvinculación de la empresa y de la vida laboral, incluso cambia los hábitos de vida, ¿verdad?**

Es cierto que romper con una rutina de 32 años no es fácil, más si, como es mi caso, has estado implicado en diferentes ámbitos de la cooperativa: Consejo Rector, pero por eso mismo es necesario estar concienciado y pensar cómo afrontar la jubilación. Es verdad que se echa en falta a los compañeros de trabajo, pero en mi caso, la jubilación ha supuesto una liberación.

**¿Cuáles son tus proyectos de futuro?**

Soy una persona muy activa, y aunque no tengo ningún proyecto concreto, no creo que esté mucho tiempo quieto. Espero dedicar más tiempo a mis aficiones, a mi familia, a mi mujer, ...

## CIMek "Zilarrezko Q saria" erdietsi du

EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOAN LORTZEN DUEN LEHENENGO HIZKUNTZ IKASTETXEA DA.

**H**izkuntzen irakaskuntza eta hizkuntz zerbitzuak eskaintzen dituen CIM enpresak Euskalit-Kalitaterako Euskal Fundazioak Kalitatearen Kudeaketari ematen dion Zilarrezko Q saria lortu berri du. CIM kooperatiba MCCren barruan dago, Arrasaten du egoitza, eta Euskal Autonomia Erkidegoan bere sektorean sari hori lortzen duen lehenengo enpresa da, EFQM-Kalitatearen Kudeaketarako Europako Fundazioaren arabera 400 puntuak gainditu baititu. CIM ikastetxea 1996az geroztik ari da eredu hori ezartzeko lanean.

2000. urtean ere CIM ikastetxeari Atzerriko Hizkuntzen Irakaskuntzako Berrikuntzari ematen zaion "Europako Zigilua 2000" saria eman zioten, Madrilan, eta Hezkuntza, Kultura eta Kiroletako Ministerioaren eskutik jaso zuen.

### 25 urteko esperientzia

CIM Euskal Autonomia Erkidegoan Hizkuntz Eskola liderra da: 25 urte baino gehiagoko esperientzia dauka, eta 4.000 ikasle inguru, Arrasate, Oñati, Donostia eta Gasteizen banatuta. Bezeroen beharrei erantzuten espezializatuta dagoen Enpresa Dibisio baten bitartez ematen ditu bere zerbitzuak, sistemei eta hizkuntzei dagokien oso eskaintza zabala eginez; bere Dibisio Akademikoaren bitartez haur, gazte eta helduei hizkuntzen gaineko formazioa eskaintzen die, Cambridgeko Unibertsitateko azterketak prestatzeko beharrezko ziurtagiriak dituelarik, harekin hitzarmen eksklusibo bat baitauka; eta Kanpo Formaziorako



Dibisioaren bitartez irakaskuntza arautuko ikastetxe publiko zein pribatuetan eleaniztasunari buruzko proiektuak kudeatzen ditu.

Azken segmentu horren barruan, hain zuzen, CIM Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailak 13 ikastetxetan egindako esperientzia pilotua gidatzeaz arduratu zen. Esperientziaren helburua haur eskolako bigarren ziklotik aurrera ingelesaren irakaskuntza aurreratzea zen, eta esperientzia hori gerora EAEko sare publiko

osora hedatu da.

Bere irakaskuntza metodoen berrikuntzaren zedarri gisa 1998an Didaktiker SArekin izenpetu zuen lankidetzak hitzarmena nabarmendu beharra dago, haren ondorioz bai&by abiarazi baitzen, hau da, multimedia baliabideak erabiliz ingelesez eta euskaraz formazioa lortzeko sistema. Gaur egun bai&by sistemak 7 ikastetxe ditu, EAEn eta Nafarroan banatuta, eta 3.000 ikasle inguru ari dira bertan ikasten.

Nabarmentzekoa da joan den ikasturtean multimedia ikastetxeen sektorea jo zuen krisi larriak bai&by-ri ez ziola eragin; krisi horren ondorioz Opening eta Wall Street zentroek itxi behar izan zuten, eta oso oihartzun handia izan zuen. Aitzitik, bai&by-asko lagundu zuen krisiak EAEn eta Nafarroan izan zituen ondorioak leuntzen, EAEko eta Nafarroako Kontsumoko arduradunen ikuskaritzapean gauzatutako hitzarmen baten arabera, Araban eta Nafarroan Opening-en ikasleak hartu baitzituen eta Bizkaian Wall Street-enak, ikasleentzako inolako kosturik gabe.

## PRIMERA EDICIÓN DEL CONGRESO CON<sup>EX</sup>

A mediados de este mes de noviembre se celebró en el Palacio Kursaal de Donostia la primera edición del Congreso (Con)<sup>EX</sup>, un proyecto de investigación liderado por MIK que pretende construir y desarrollar un nuevo modelo organizativo avanzado en gestión. El congreso reunió durante dos días a más de 150 personas, así como a investigadores de ámbito internacional, para compartir sus inquietudes, conocimientos y experiencias en la búsqueda de este nuevo modelo de empresa; un modelo propiciado por la irrupción de las TICs, la innovación tecnológica y el papel protagonista de las personas en las organizaciones actuales.

Ángel Arbonés y Carlos Fernández, director científico de MIK y director del proyecto (Con)<sup>EX</sup> respectivamente (ambos en la foto), avanzaron durante este congreso su intención de crear un club de transformación organizacional para empresas con el objetivo de compartir a través de un portal en internet sus experiencias innovadoras en gestión. Asimismo, los responsables de MIK señalaron que su modelo referencial de empresa, fruto de las investigaciones realizadas por más de treinta investigadores, estará listo para finales del año que viene.



## OTALORA pone en marcha una nueva edición del Máster en Dirección de Empresas Cooperativas

EL "MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS" ORGANIZADO POR OTALORA Y TUTELADO POR MU ES UNO DE LOS PROGRAMAS CLÁSICOS DE LA OFERTA FORMATIVA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS INTEGRADAS EN MCC.



El Centro de Formación Directiva y Cooperativa de MCC ha puesto en marcha recientemente una nueva edición del Máster en Dirección de Empresas Cooperativas con la misión de "contribuir al desarrollo del potencial personal-profesional de los directivos, capacitándoles como impulsores-facilitadores de sus proyectos empresariales en el contexto competitivo actual". Se

trata de la decimoséptima edición de este programa de desarrollo directivo en el que este año participan un total de 12 personas de diversas cooperativas. El programa del máster, que tendrá una duración de 510 horas lectivas, aborda cinco áreas de gestión: estrategia, marketing, finanzas, personas y operaciones y tecnología. Una de las novedades de este año es la incorporación en el área de gestión de personas de un módulo orientado a impulsar el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

### Nuevo IKAS

Por otro lado, también cabe indicar que este mismo mes se ha iniciado una nueva edición del IKAS, un programa de formación para titulados de ingreso reciente. En este caso, la duración del curso será de 150 horas y aborda las principales áreas de gestión de la empresa.

Un total de 14 alumnos de cinco cooperativas de MCC integran el equipo IKAS de este año, que se prolongará hasta el próximo 30 de abril.

## ARTIUMek Pello Irazuren "Zatiak eta lotiak" erakusketa aurkeztu du

MCCREN LAGUNTZAREKIN EGIN DA ARTISTA ANDOAINDARRAREN ERAKUSTALDIA.

Gasteizko Artium museoak MCCren laguntzarekin XX. mendearen amaierako euskal eta espainiar eskulturagintzaren berrikuntzan giltzarri den artista baten azken-azkeneko lanak aurkeztu berri ditu. Zatiak eta Lotiak (Ekialde-Behekoa aretoa, otsailaren 22 arte) erakusketa zenbait marrazki sortek (pintura eta zinta itsaskorra paper gainean), zuzenean horma gainean margotutako bi muralek eta bi eskulturek (bata oso handia) osatzen dute.

Erakusketa honetan, norbanakoaren eta arkitekturazko espazioen eta eguneroko objektuen arteko harremanaren inguruan gauzatzen den jardunbide bat sakontzen du Irazuk. 80ko hamarralditik aurrera euskal eta espainiar eskulturagintzan gertatutako berrikuntzaren giltzarrietakotzat jotzen da Pello Irazu, zeina Jorge Oteizaren planteamenduetatik abiatuz, irtenbide personalagoetara eta eduki sozial handiagokoetara iritsi baita. Bere lana, ARTIUMez gainera, MNCARS-en, MACBA-n, San Diegoko Arte Garaikideko Museoan edota Arizonako Ives Klein Foundation-en aurki daiteke, besteak beste.

Pello Irazu (Andoain, 1963) euskal eta espainiar eskulturagintzan 80ko hamarralditik aurrera izan zuen berrikuntzaren giltzarritzat jotzen da, Txomin Badiolarekin edota



Ángel Bados-ekin batera. Hogei urtetik gorako bere ibilbidean, Irazuk erakusketa ugari egin ditu Espainian, Europan eta Amerikan. Bere artea norbanakoaren eta arkitekturaren, etxeko inguruaren edota eguneroko objektuen arteko harremanaren inguruko gogoeta eta ikerketa sakon baten emaitza da, eta bere ibilbidean zehar Konstruktibismoa, Minimalismoa, Kontzeptuzko artea eta Pop-a jorratu ditu.

## Euskalit concede la Q de Plata a Lea Artibai

ES UN RECONOCIMIENTO AL COMPROMISO CON LA FORMACIÓN TÉCNICA Y CON EL ENTORNO.

**E**l centro educativo Lea Artibai Ikastetxea de Markina-Xemein (Bizkaia) ha sido reconocido recientemente con la Q de Plata, una vez superados los 400 puntos en la evaluación externa llevada a cabo por la Fundación Vasca para la Calidad, EUSKALIT, de acuerdo con el sistema de puntuación del Modelo Europeo de Gestión EFQM.



Además, Lea Artibai Ikastetxea es el primer centro de la Comunidad Autónoma Vasca perteneciente a la Red de Centros Integrales de Formación Profesional gestionado en euskera que ha elaborado la memoria correspondiente en este idioma.

### Compromiso con la formación

El propósito de estos reconocimientos es, según EUSKALIT, "apoyar a las organizaciones más avanzadas en gestión de la Comunidad Autónoma del País Vasco en su camino de mejora mediante una evaluación externa que les permita contrastar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora". Además, pretenden reconocer públicamente "el esfuerzo realizado por estas organizaciones y el nivel de excelencia en la gestión que han alcanzado".

Por su parte, el director de este centro de enseñanza, Mikel Gorostizaga ha destacado que este tipo de reconocimientos "constatan, más que un hecho vinculado a una acción temporal concreta, la trayectoria de una institución como Lea Artibai Ikastetxea en sus 27 años de compromiso con la Formación Técnica y con su entorno". Además destacó que "es un reconocimiento al buen hacer de los profesionales de la Escuela y a la estrecha vinculación de ésta con sus clientes: alumnos, trabajadores en activo y desempleados, y empresas e instituciones".

Lea Artibai Ikastetxea Sociedad Cooperativa, es un centro educativo integral integrado en MCC, que ofrece 2 ingenierías, bachilleratos, una docena de ciclos formativos de grado medio superior, así como un volumen de formación continua y ocupacional de más de 10.000 horas anuales.

Las relaciones de colaboración con las empresas, el impulso de nuevos proyectos empresariales a través de la Fundación Azaro y los servicios técnicos y de investigación completan las actividades de esta cooperativa ubicada en la comarca de Lea Artibai.

## CIM se adjudica los servicios de traducción del portal Ategi

SE CONVIERTE EN PROVEEDOR DE ATEGI POR UN PERIODO DE UN AÑO DESPUÉS DE COMPETIR CON FIRMAS DE PRIMER NIVEL POR LOGRAR ESTE SERVICIO.

**E**l Servicio de Traducciones de CIM ha sido seleccionado por el portal de compras Ategi como proveedor oficial de los servicios de traducción que oferta a las cooperativas socio del portal. La adjudicación de estos servicios ha sido un hito muy importante para CIM, especialmente teniendo en cuenta la concurrencia a esta oferta de otros proveedores de calidad contrastada.



### Amplia gama de idiomas

La duración del acuerdo será de un año, periodo durante el cual CIM realizará un servicio de traducciones, principalmente técnica y comercial, en una amplia gama de idiomas: desde los habituales (euskera, inglés, francés, portugués, italiano) hasta los menos frecuentes (checo, eslovaco, turco, polaco, griego, neerlandés, chino, húngaro, ruso, tailandés, etc.). Todo ello a unas tarifas especialmente ajustadas y con la garantía de cumplimiento de plazo y confidencialidad.

Por otro lado, CIM pretende garantizar la máxima calidad de este servicio mediante la especialización sectorial y la utilización de terminología propia de la cooperativa. Esta apuesta está avalada por su experiencia en sectores como automoción, máquina-herramienta, cooperativismo, electrodomésticos, jurídico, financiero, nuevas tecnologías y medicina, y para los que ya ha traducido catálogos, manuales de instrucciones, especificaciones de máquinas, manuales de calidad, memorias cooperativas, informes técnicos o patentes.



## ELKAR-LAN S. COOP. Y LAN EKINTZA-BILBAO FIRMAN UN ACUERDO DE COLABORACIÓN

Lan Ekintza-Bilbao, Sociedad Municipal adscrita al Área de Empleo y Promoción Económica del Ayuntamiento de Bilbao, y la Sociedad para la promoción de cooperativas Elkar-Lan, S.Coop., han llegado a un acuerdo de colaboración que llevarán a cabo fundamentalmente, a través de los distintos Programas y Proyectos que gestionan los Servicios de Lan Ekintza-Bilbao.

Mediante este acuerdo, se posibilita que el modelo cooperativo sea difundido en aquellas actividades de formación y jornadas o eventos que se organicen para promotores o empresas y cuyos contenidos o programas hagan referencia al cooperativismo. Este acuerdo lo han firmado hoy D. Ricardo Barkala, Concejal de Empleo y Promoción Económica del Ayuntamiento de Bilbao y Presidente del Consejo de Administración de Lan Ekintza-Bilbao, y D. Agustín Mendiola, Presidente de Elkar-Lan S.Coop.



## MONE inicia la II edición del MBA Executive

PARA ESTA EDICIÓN SE HA REFORZADO EL ÁREA DE HABILIDADES DIRECTIVAS.



**M**ONE (Mondragón Escuela de Negocios) especializada en perfeccionamiento directivo, ha iniciado la segunda edición de su MBA Executive, con 14 alumnos, entre los que destaca la presencia de un alumno mexicano.

El Máster MBA Executive se dirige a miembros de equipos de dirección de las empresas o instituciones, o personal con proyección directiva y que cuenta, en todo caso, con amplia experiencia empresarial. Entre las empresas que han enviado alumnos se encuentran, entre otras, el Grupo Ulma o Tuboplast.

En la presentación de esta segunda edición, José Luis Abaunz,

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea, destacó el esfuerzo de MONE en adecuar paulatinamente el programa e incorporar al MBA Executive los profesores que mayores novedades ofrecen en gestión y, principalmente, en habilidades directivas, en entornos novedosos y en el ámbito internacional.

El programa concluirá a los 15 meses tras 534 horas de dedicación. Todos los directivos asistentes al MBA Executive disponen de un *coaching* personalizado que en este curso se pretende reforzar, junto con la aportación de temas por medio de *e-training*.

Por otra parte, la primera edición del MBA Executive celebrará su acto de clausura el próximo día 28 de noviembre en el que Javier Sotil Director de LKS y de la Agrupación de Ingeniería y Consultoría de MCC disertará sobre "La función directiva desde la óptica de la consultoría".

MONE es un proyecto de perfeccionamiento directivo creado por Mondragón Unibertsitatea, LKS y MCC, al objeto de impartir una formación en *management* específica en el que se aúnan los conocimientos docentes más innovadores y la visión de la consultoría, con la experiencia de ejecutivos en métodos de gestión aplicada.

## MCC EN LA FERIA DE EMPLEO 2003

MCC y Eroski contaron con *stands* propios en la Feria de Empleo 2003 que se celebró en recinto internacional de Bilbao durante los días 13, 14 y 15 de noviembre.

El stand de MCC fue uno de los más concurridos, ya que durante los tres días que duró el evento se atendió y se ofreció información a cerca de 3.000 personas que se interesaron por el servicio Aukera, la base de datos corporativa de selección de directivos.

La afluencia de público fue muy numerosa en todo el recinto ferial y la valoración de los organizadores altamente satisfactoria.



# Cita en el Artium

Los gerentes de las cooperativas integradas en MCC se dieron cita en el museo gasteiztarra con el fin de debatir las claves de gestión para 2004.

Javier Marcos

A principios de este mes de noviembre se celebró en el Museo Artium de Vitoria-Gasteiz el ya tradicional encuentro con los gerentes de las cooperativas integradas en MCC para analizar las claves de gestión de cara al próximo ejercicio 2004.

A la convocatoria de este año acudieron la práctica totalidad de los gerentes de las cooperativas de MCC, algunos de ellos flanqueados por sus directores financieros, para tomar buena nota de los principales números sobre las perspectivas de evolución económica en 2004.

El encuentro anual con los gerentes es una reunión corporativa cuyo principal objetivo consiste en proporcionar a los máximos directivos de las cooperativas información relevante para la elaboración de los planes de gestión de sus negocios.

## 2004: año de reflexión estratégica

La edición de este año puso el acento en el hecho de que 2004 será la antesala del próximo Plan Estratégico 2005-2008, y, por tanto, todas las cooperativas se verán inmersas en un proceso de reflexión estratégica para proyectar sus



negocios a futuro. Y por esa razón, las ponencias de este año giraron en torno a cuestiones de carácter estratégico para las empresas.

Así, Daniel López, del Boston Consulting Group, disertó sobre la "Visión Estratégica de los Negocios", en la que subrayó la importancia de la estrategia en la gestión de las empresas; y Javier Echeverría, miembro del Consejo Director de la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT), habló a los asistentes sobre "Vías para la

innovación tecnocientífica", centrando gran parte de su intervención en la emergencia de la sociedad de la información y el conocimiento y sus implicaciones desde el punto de vista de la innovación.

## 2004: previsiones

Por su parte, José I. Gárate, del Departamento de Secretaria Técnica de MCC, se ocupó de desglosar las principales perspectivas para elaborar el Plan de Gestión 2004. Por lo que respecta a la previsible evolución de la economía, señaló que se mantendrá la favorable evolución de la economía española, con un incremento del PIB en torno al 3%; unas expectativas de moderado crecimiento de los principales

mercados de la zona euro y un optimismo en la intensificación del crecimiento de la economía USA. Así pues, todo parece indicar que la economía mundial recuperará el optimismo en 2004.

El presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania, hizo un repaso de los "Retos y Estrategias de futuro" para MCC.

En las siguientes páginas de la revista de este mes encontraréis más información sobre las intervenciones que se produjeron en este encuentro. ●

# 2004 ekitaldirako aurreikuspenak

Adituen esanetan, 2004ko ekitaldia nahiko ona izango da, berpizte fasean murgilduko baitira Estatu Batuak, Europa eta Estatuak ekonomiak.

**P**asa den azaroaren 3an topaketa korporatiboa egin zen Gasteizko Artium museoa. Jardunaldi horretan kooperatibetako gerente gehienak bildu ziren, hurrengo urteko gestio planak egiteko baliagarri izan daitezkeen hainbat informazio jasotzeko asmoz.

Aurtengo bilera nahiko berezia izan zen; hurrengo ekitaldirako aurreikuspen makroekonomikoak emateaz gain, 2004 ekitaldia hausnarketa estrategikoa egiteko urtea izango dela gogoratzeko ere balio izan zuelako. 2004 ekitaldia, beraz, hurrengo plan estrategikoaren ataria da eta, hori dela eta, kooperatibek urtean zehar hausnarketa sakona egin beharko dute etorkizunerako erronkak eta asmoak zehazteko.

Horretan laguntzeko edo, aurtengo topaketa honetan hiru hitzaldi eskaini ziren. Bata, enpresa guztiek duten strategiaren beharra aldarrikitzeke; bestea, berrikuntzaren arloa lantzeko premia gogorarazteko –bereziki informazioaren eta ezagutzaren testuinguru berrian–, eta, azkena, MCCren etorkizuneko erronkak eta strategiak nondik nora joango diren azpimarratzeko.

Bestalde, gerenteen topaketa honek badu egin beharreko beste irakurketa bat; proiektu korporatiboa indartzeko ekitaldia dela, alegia. MCC moduko proiektu korporatibo batean berebiziko garrantzia

dauka gerenteak proiektu honen partaide sentitzeak. Eta etorri zirenen kopuruari erreparatuz, argi ikusten da gerenteek ekitaldi korporatibo hauei garrantzia ematen dietela: batetik, bertan banatzen den informazioa beren negozioen gestio planak egiteko baliagarria delako eta, bestetik, ekitaldia MCCko kide izateko “errebindikazioa” izan zelako. ●



## 2004: baikortasunerako testuingurua

**2004 ekitaldirako aurreikuspen makroekonomikoak nahiko baikorrak dira. Testuinguru orokorrari dagokionez, badirudi munduko ekonomia bizkortzeko prozesuan sartuta dagoela, eta 2004an joera horri eutsi egingo diola. Aurreikuspenen arabera %4,1eko igoera izango du munduko Barne Produktu Gordinak.**

**Europa mailan, euro eremuko herrialdeek berpiztea izango dute, eta %1,9ko hazkundera aurreikusten zaie.**

**Europar garapen bidean dauden herriei dagokienez, indarra berreskuratuko dute Europa Batuan sartu ahal izateko. Errusia eta Polonia dira aurreikuspen baikorrenak duten herrialdeak.**

**Latinoamerikan, berriz, ekonomiaren sinesgarritasunik eza dela eta, eta aldaketa estrukturalen beharrea, %3,6ko hazkundera espero da 2004rako.**

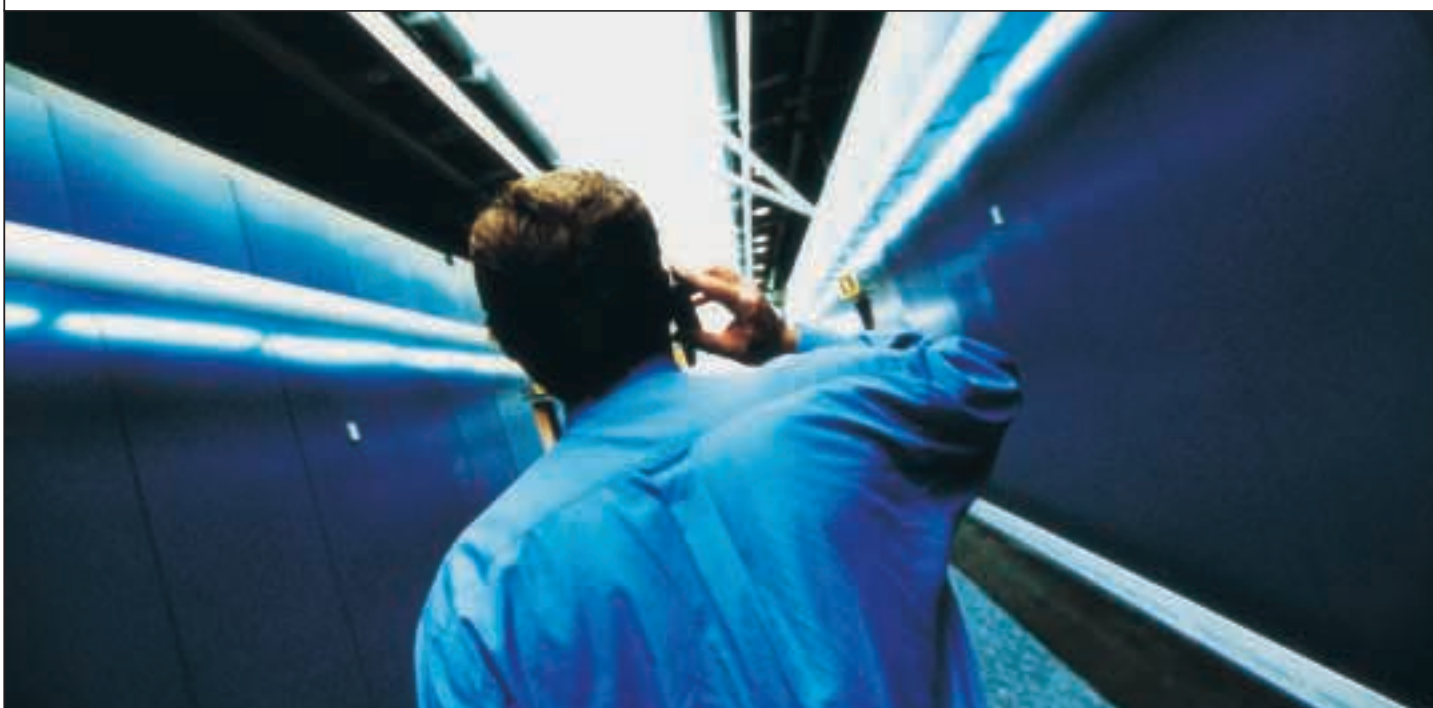
**Azkenik, Estatuaren esparruan, 2004 ekitaldiak itxura ona du, izan ere Barne Produktu Gordina %3 haziko da.**

**Hori guztia kontuan izanda, baikor izateko moduko ekitaldia izango dugula aurreikusten da.**

# Perspectivas para el Plan de Gestión 2004

El autor analiza las perspectivas del PG 2004 desde un escenario en el que se mezclan **la recuperación del optimismo y la cautela.**

**José Ignacio Gárate**, Director de Secretaría Técnica de MCC



**U**n año más nos enfrentamos al rigor de la tarea de planificar y desplegar los objetivos y estrategias para el ejercicio que está a las puertas del que estamos a punto de concluir. Está práctica, que nosotros conocemos como el Plan de Gestión, es un ritual acuñado con el paso de los años en las Cooperativas de MCC y ha demostrado sobradamente sus virtudes en el ámbito

de la gestión operativa y su necesidad imperiosa en organizaciones de copropiedad en las que los equipos directivos deben consensuar los objetivos y comprometerse formalmente con su consecución.

#### **Escenario macroeconómico**

Para su elaboración debemos primero mirar hacia el exterior, con el objetivo de vislumbrar el comportamiento de la macroeconomía en los mercados donde

estemos presentes o queramos introducirnos, junto a las tendencias de futuro que nos estén marcando los clientes y competidores. Desde una perspectiva macroeconómica general, observamos que los últimos indicadores y datos económicos publicados nos están permitiendo recuperar parte del optimismo perdido y que una vez más EEUU lidera y concentra las señales positivas, y parece que vuelve a tirar de la economía internacional, aportando

casi la mitad del crecimiento mundial del tercer trimestre del año 2003. En esta fase de incipiente recuperación, Asia presenta igualmente un papel dinamizador con fuertes ritmos de producción e intensos flujos comerciales entre sus mercados.

La excepción entre las principales economías ha sido la Unión Económica Monetaria Europea (UEM), donde la fase de estancamiento se prolonga durante casi un año y enmascara además una situación de recesión en los principales países (Alemania y Francia). Dando por perdido el año 2003 en términos de crecimiento en la economía europea, lo positivo es que empieza a resurgir la confianza, tanto entre los empresarios como entre los consumidores y que este cambio de expectativas está apoyado en las reformas estructurales aprobadas en Alemania (fiscal, pensiones, empleo), con efectos inducidos de seguimiento en Francia, Italia, Austria y Portugal. En esta zona destaca por excepción la favorable evolución de la economía española con proyección de continuidad para el próximo año acentuada por la tendencia de recuperación de la economía europea.

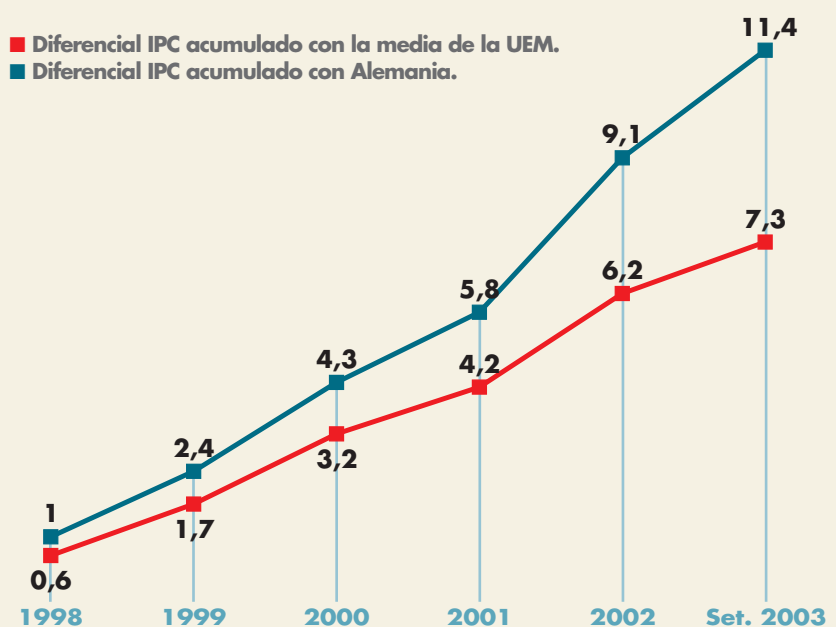
El contrapunto de la cautela lo ponen los desequilibrios estructurales de la economía de EEUU que pueden impedir que consolide una senda sostenible de crecimiento como consecuencia de un exceso recurrente de demanda financiado con ahorro externo que se manifiesta en un insostenible déficit por cuenta corriente, junto a un déficit público creciente y un endeudamiento de las familias en máximos históricos. Desequilibrios que también presenta la economía europea, coartada por el déficit público y las dificultades de asunción social de las necesarias reformas estructurales, acompañados por el alto grado de exposición al riesgo devenido de la relación de cambio Euro-Dólar y de la cotización del barril de petróleo.

Con todo, podemos pensar que probablemente estemos asistiendo a una moderada aceleración de la actividad económica mundial durante la segunda mitad del año 2003 que podría prolongarse durante el 2004.

Desde esta perspectiva todo parece apuntar a una oportunidad para potenciar nuestras actividades en el

Gráfico I

### Diferenciales acumulados del IPC armonizado de España con Europa



ámbito de la política de internacionalización y propiciar un avance del ratio de medida que, como se recordará, pondera las ventas y compras internacionales junto con el personal exterior.

### Gestión interna comprometida

El segundo contrapunto para elaborar el Plan de Gestión anual debe provenir de un análisis interno de potencialidades, y en este ámbito debe primar la prudencia, priorizando la proyección a largo sobre los objetivos cortoplacistas, las responsabilidades asumidas frente a terceros y los compromisos en materia de responsabilidad social.

Esta prudencia debe manifestarse en primer término en la aplicación de la política retributiva del trabajo, conocida coloquialmente como la actualización anual de los anticipos de consumo, porque la decisión solo depende de nuestra voluntad colectiva y en la misma deben prevalecer los intereses de la Cooperativa frente a los individuales de sus socios trabajadores. Para una correcta aplicación de esta delicada materia es necesario considerar cuando

menos cuatro vectores: La evolución interanual del Índice de Precios al Consumo (IPC), el comportamiento del binomio productividad – rentabilidad, la adecuación del calendario laboral, y el equilibrio financiero del balance.

**El IPC** es la referencia externa más habitual y significativa por su expresión de la reducción del poder adquisitivo de los socios, aunque no podemos olvidar que debe ser matizado desde el enfoque de nuestra posición competitiva en el ámbito de la UEM. En el gráfico nº 1 se muestra la diferencia de la inflación española con la media de la UEM desde que la peseta quedo anclada al Euro en 1998, acumulando una pérdida de competitividad de 7,3 puntos porcentuales, distanciamiento que incluso se incrementa hasta 11,4 puntos si tomamos como referencia la inflación alemana.

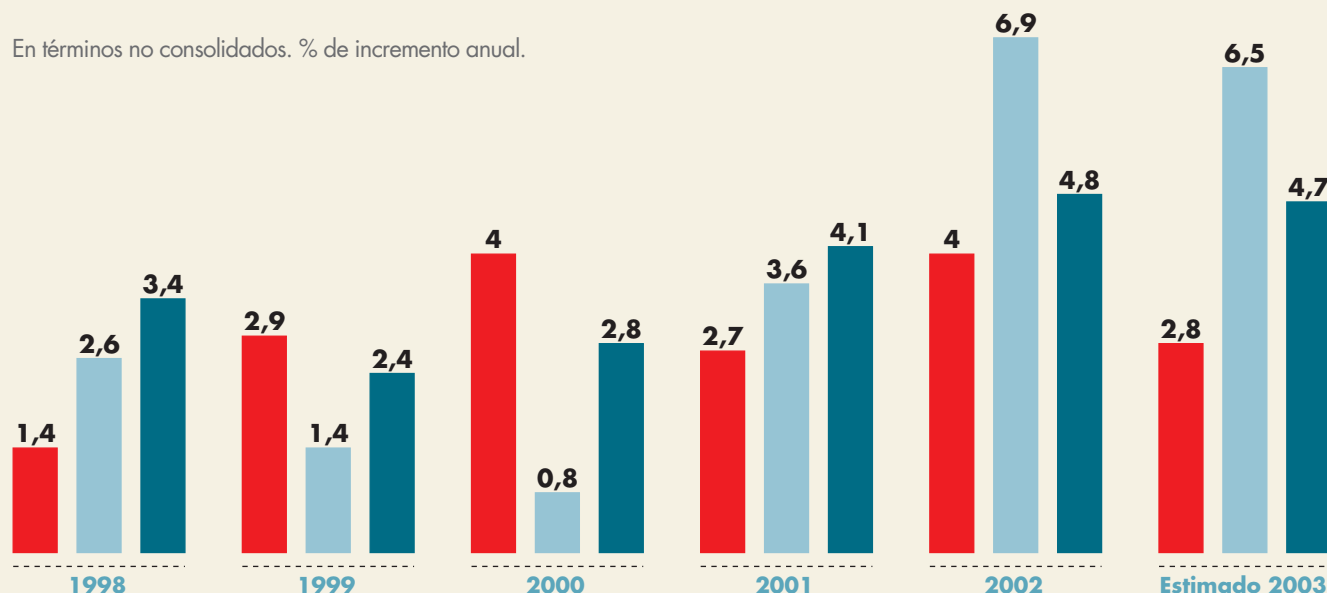
**El binomio productividad – rentabilidad** es un factor crítico para garantizar el desarrollo futuro de la Cooperativa por lo que es preciso considerar que los incrementos de anticipos siempre deben estar soportados en evoluciones favorables previas de ambos parámetros. Cualquier decisión

Gráfico II

## Evolución de incrementos de Productividad/Costes. Grupo Industrial.

■ IPC ■ VA/HORA ■ COSTE/HORA

En términos no consolidados. % de incremento anual.



ajena u opuesta a la observación estricta de esta regla es temeraria por las situaciones a las que puede conducir a medio plazo. Consecuentemente, cada Cooperativa deberá analizar su capacidad para soportar con las mejoras de productividad conseguidas sus incrementos de anticipos en 2004. Las circunstancias empresariales vigentes, con recortes generalizados de rentabilidad, aconsejan prudencia en la aplicación de la política retributiva.

La positiva evolución de la productividad registrada en el Grupo Industrial en el trienio 2001-2003, medida en términos de valor añadido por hora trabajada, ha permitido recuperar el terreno perdido en el trienio anterior 1998-2000 como nos muestra el gráfico nº 2.

**Las reducciones de calendario laboral** suponen un incremento notable de los costes laborales unitarios. Sin embargo, existe un cierto sesgo a no identificarlas como un elemento de mejora en la retribución y, por lo general, su importancia se diluye entre otros aspectos (mejora de índices, IPC, etc), haciéndose sólo patente a posteriori cuando ya ha finalizado el ejercicio y se

puede medir con certeza su efecto económico en la cuenta de resultados. El gráfico nº 3 nos muestra las reducciones del calendario laboral anual entre 1997 y 2003:

La contención del calendario en 2003 que nos presenta el gráfico nº 3 es una consecuencia inducida por la dilatada negociación del convenio del metal en Guipúzcoa, referencia seguida tradicionalmente por numerosas Cooperativas de este territorio.

Los tres vectores anteriormente comentados inciden directamente en la

dimensión económica del negocio. No obstante, centrar todos los análisis en la vertiente de explotación de la Cooperativa supone imponer una visión a corto plazo que obvia la situación patrimonial de la misma y los compromisos ya adquiridos con terceros. Por tanto, es imprescindible introducir un **referente financiero y patrimonial** como el Índice de Solvencia que relaciona los Fondos Propios con los Recursos Ajenos con coste, y que debe superar el ratio 1,5, para ampliar la visión de conjunto en la aplicación de la

El binomio productividad – rentabilidad es un factor crítico para garantizar el desarrollo futuro de la Cooperativa por lo que es preciso considerar que los incrementos de anticipos siempre deben estar soportados en evoluciones favorables previas de ambos parámetros.

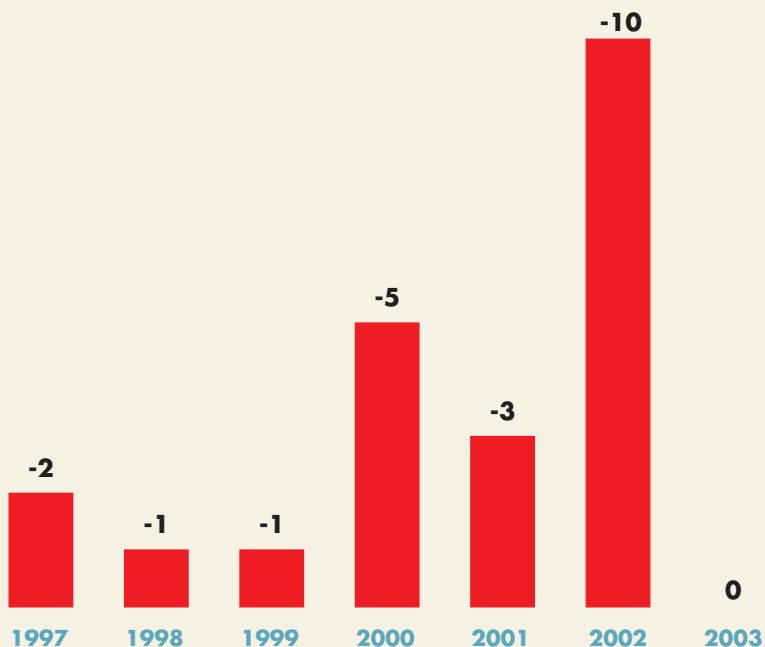
política retributiva 2004.

En definitiva cada Cooperativa deberá actualizar sus anticipos de consumo combinando responsablemente: el diferencial de inflación recurrente con los países donde tiene presencia comercial; la evolución de su productividad y rentabilidad; el descenso previsible del calendario laboral en 2004; y el comportamiento experimentado en los tres últimos años por su ratio de Solvencia.

Desde otro plano de la operativa interna, entre los objetivos del Plan de Gestión 2004 debemos prestar especial atención a las **compras**, por su impacto económico en la cuenta de resultados y por su potencialidad de generar importantes oportunidades de mejora, tanto desde el vector de su internacionalización, búsqueda de nuevos proveedores más competitivos, como desde el vector de las sinergias, actuando inter-cooperativamente y aprovechando instrumentos creados para este fin como es el caso de Ategi. ●

Gráfico III

### Reducción del calendario laboral.



### 2004: año de reflexión estratégica

Finalmente debemos recordar que en este próximo año tenemos que abordar con responsabilidad y amplia participación en todos los niveles de la organización corporativa: Unidades de negocio; Cooperativas, Agrupaciones; y total MCC, el proceso de reflexión estratégica cuatrienal para definir como queremos que evolucione nuestra Cooperativa y el conjunto de la Corporación con el horizonte puesto en el año 2008, lo que hace necesario programar y lanzar el proceso con la necesaria anticipación.

# Retos y Estrategias de MCC de cara al futuro

El ejercicio 2004 será tiempo de reflexión estratégica para nuestras cooperativas. He aquí algunas orientaciones para esta reflexión.

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

**E**l pasado 3 de noviembre, tuve la oportunidad de transmitir a los Gerentes una serie de reflexiones sobre el futuro que me parecieron oportunas porque estamos a punto de empezar la realización del Plan Estratégico 2005-2008 (de hecho ya llevamos realizados algunos trabajos preliminares como la Reflexión sobre la Internacionalización o el propio proceso de elaboración del Plan Estratégico).

En mi reflexión, expliqué primeramente lo que los más importantes expertos en Gestión Empresarial opinan acerca del futuro en dicho ámbito y sus propuestas referentes a las líneas de actuación que deben abordarse.

A partir de aquí, propuse algunas de las cuestiones que debemos tener en cuenta al diseñar los trazos del futuro de nuestras cooperativas.

## Más estrategia, menos números.

Estoy de acuerdo con los expertos respecto a que el futuro es difícil de predecir y que más que de lo que va a ocurrir hay que hablar de tendencias. Por eso, cuando hagamos nuestro Plan Estratégico, cuando las cooperativas hagáis el Plan Estratégico, es conveniente que hagáis pocos números y mucha reflexión estratégica.

**No mirar mucho al pasado.** La cooperativa que ahora está pasando dificultades y en el pasado ha ganado



dinero, que no piense que haciendo lo que hizo va a resolver su futuro. Tampoco se trata de olvidar lo hecho hasta ahora; al menos los que en su momento definieron una estrategia que está demostrando su validez en la actualidad. En definitiva, pensar en el futuro sin ataduras al pasado.

**Priorizar los Objetivos Básicos.** A efectos de poder sacar conclusiones globales, la Estrategia de Grupo la basamos en los 6 Objetivos Básicos:

satisfacción del cliente, rentabilidad, desarrollo, internacionalización, implicación social e innovación. Obviamente, la importancia de cada uno de los 6 objetivos no es la misma para todas las cooperativas. Cada cual tiene que establecer una priorización de estos objetivos. Habrá un objetivo principal al cual deben subordinarse los otros. La importancia de cada uno de ellos para lograr el principal dependerá de factores como la competencia, el mercado, las amenazas, etc.



**Menos catálogo, más mercado.** En lo referente a la Estrategia, muchas cooperativas están haciendo lo que recomiendan los gurús: estrechar el catálogo y ampliar el mercado buscando la especialización. Tenemos cooperativas que habiendo puesto en práctica esta estrategia, hoy son líderes europeos e incluso alguno mundial en su segmento. Aunque, todo hay que decirlo, también tenemos cooperativas industriales que están cómodas en su mercado y mantienen estrategias sin darse cuenta que el mundo se está ampliando y que cada vez acceden más competidores a sus clientes tradicionales. En estos casos, urge un cambio de estrategia.

### Cambios

Los expertos consideran que existen amenazas en la medida que no hagamos nada ante los cambios que se nos avecinan, y, por el contrario, creen que el cambio representa en sí mismo una oportunidad que tenemos que aprovechar. Así, éstas serán algunas de las oportunidades que se nos presentan en el futuro.

**Internet.** A la Unión Europea le parece que es un elemento fundamental para la mejora de la productividad de las empresas. Consideran que va a ser una herramienta imprescindible para la reducción de costos en las Pymes y van a apoyar decididamente su implantación y difusión. En ese sentido, creo que al hacer la Planificación Estratégica de cada Negocio, hay que pensar en un plan para las TIC's tanto en lo que se refiere a los procesos internos como a lo que tiene que ver con lo que se realiza hacia fuera de la empresa, especialmente lo que se conoce como *e-commerce* o comercio electrónico.

**Globalización.** La globalización nos abre las puertas a nuevos mercados y, al mismo tiempo, nos enfrenta a nuevos competidores en nuestros mercados tradicionales.

Nuestra respuesta al primer caso ha sido la Internacionalización. Es una estrategia plenamente vigente, pero tenemos que pensar bien para qué queremos montar una filial.

Respecto a lo segundo, es decir, hacer frente a los nuevos competidores

que llegan a nuestros mercados, una vía a utilizar es la reducción de costos, mejorando los procesos y subcontratando las operaciones que no son "el corazón del negocio".

Hay otra respuesta a la globalización que consiste en adelantarse a los competidores, es decir, innovar.

**Innovación.** Dicen los expertos que la innovación tecnológica será cada vez un elemento menos diferenciador. Por eso, y aun cuando nosotros tenemos todavía un buen trecho en el desarrollo de la tecnología y ahí está nuestra apuesta con la creación de Centros de I+D, tenemos que empezar a acostumbrarnos a innovar en áreas que no tienen que ver con la tecnológica y que permitan conseguir ese plus diferencial del Negocio con la competencia, tan importante para seguir creando puestos de trabajo acordes con las necesidades futuras de las cooperativas.

**China y los Países del Este.** Entre los cambios que brillan con luz propia, está China y los Países del Este. En algunos de nuestros negocios, el impacto puede darse en el contexto del próximo Plan Estratégico. Cada vez es más frecuente la llegada a nuestro mercado de productos amparados por marcas de primera línea fabricados en esos países, y con costos más bajos que los nuestros. La oportunidad, y ya lo estamos haciendo, es implantarse en esos países con mercados de gran potencial de crecimiento. Pero eso supone, a veces, deslocalización de puestos de trabajo, cuestión que en las S.A. no supone especiales problemas, pero que a nosotros nos preocupa. Puede ser un

problema que tenemos que abordar desde planteamientos colectivos.

**Gestión de compras.** Hay un tema que aparece poco en las consideraciones de los expertos y sin embargo es de gran enjundia. Es el de las COMPRAS. Suponen en torno al 75% de los costos a nivel de MCC. Y los porcentajes de nuestras importaciones no se corresponden con los que debían ser. En muchos casos tenemos compradores en vez de gestores de compras. Una reflexión que procede hacer al abordar el Plan Estratégico.

### Crear empleo rentable

A la hora de hacer el Plan Estratégico de cada negocio, cada cual deberá aplicar las estrategias que mejor convengan para converger en el Objetivo principal de MCC: crear empleo rentable.

Además, es una suerte saber que los expertos creen más en las empresas pequeñas y medianas. De hecho, nosotros tenemos que saber aprovechar las ventajas de los pequeños, que empiezan por una mayor proximidad al cliente, mayor conocimiento del mercado y del producto, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios y mayor capacidad de motivación de las personas de la cooperativa.

Pero también tenemos que aprovechar las ventajas de un sistema en el sentido de hacer cosas en común que no podríamos abordar individualmente.

Por eso, el estudio sobre el modelo organizativo de MCC, en el que estamos inmersos, debe permitir una estructura más flexible que permita aflorar y explotar sinergias compartidas con naturalidad. ●

### Sociedad de Personas

**Es difícil el equilibrio entre lo individual y lo colectivo, pero ésta es la tarea que abordamos: un modelo organizativo que permita el máximo desarrollo individual y que la suma de lo individual nos lleve a un futuro que necesariamente debe ser compartido. Es una difícil ecuación que obliga a cultivar unos valores y principios que sean la expresión de una cultura empresarial compartida. Valores y principios que sean la expresión de unas vivencias actualizadas permanentemente, vividas y sentidas por todo el colectivo de personas que constituimos MCC. Que podamos decir con orgullo que lo nuestro es una Sociedad de Personas.**

# La visión estratégica de los negocios

El autor sostiene que un proceso de reflexión estratégica bien fundado puede provocar un crecimiento rentable y sostenido del negocio.

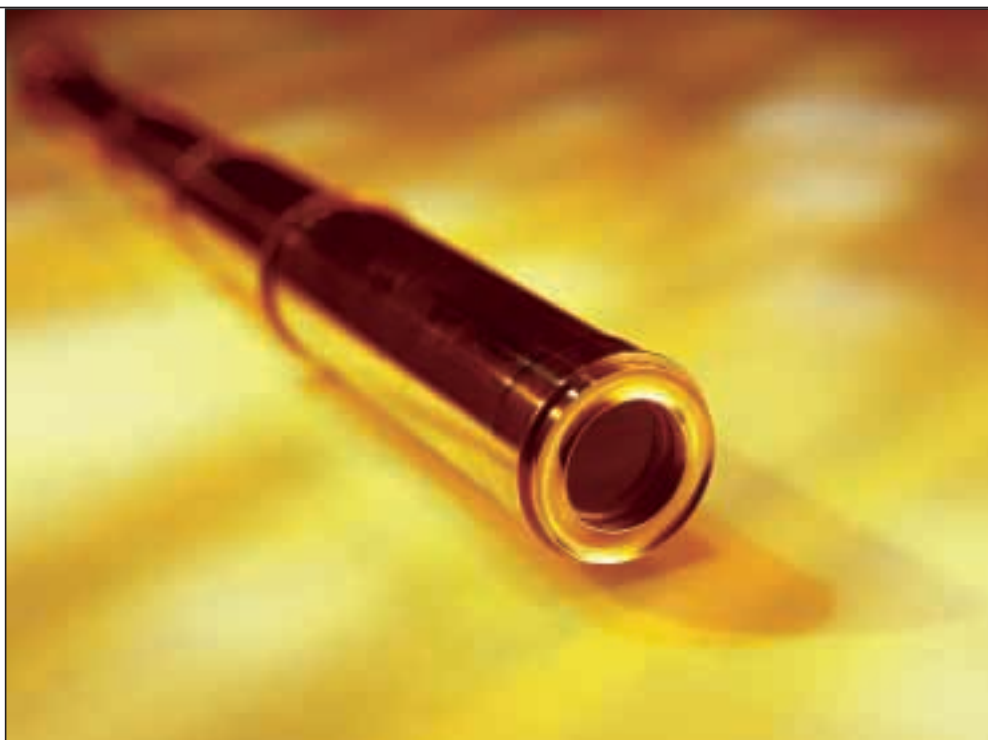
**Daniel López**, *Project Leader* de Boston Consulting Group.

**Q**ué explica que determinadas compañías sean capaces de mantener tasas de crecimiento y niveles de rentabilidad superiores a los de sus competidores durante periodos sostenidos de tiempo? Experiencias como las de Orona en el sector de elevación o Acerinox en la industria del acero muestran que compañías que no gozan de una posición de partida especialmente privilegiada son capaces, a partir de un proceso de reflexión estratégica bien fundado, de desarrollar ventajas competitivas sostenibles que permitan un crecimiento rentable y sostenido a largo plazo con éxito.

A continuación exponemos algunos de los aspectos que, en nuestra experiencia, son clave a la hora de definir una estrategia empresarial exitosa.

## 1. La estrategia debe partir de un análisis profundo del mercado, la competencia, y de sus implicaciones para nuestro negocio.

Un entendimiento claro del cambio del entorno competitivo en el sector de la elevación constituyó el punto de partida del último plan estratégico de Orona. La aparición de especialistas en



determinadas etapas de la cadena de valor (componentes, montaje), la creciente externalización de los componentes por parte de las multinacionales y la tendencia hacia productos tecnológicamente más complejos estaba haciendo cada vez más importante el dominio tecnológico como requisito para constituirse en un competidor viable. A partir de ese entendimiento, Orona definió el desarrollo tecnológico como una de sus prioridades estratégicas, lo cual suponía más que duplicar su

volumen de inversión anual en I+D para poder competir con las multinacionales. Esto tenía una segunda implicación estratégica de importancia, un imperativo por ganar tamaño, de forma que el incremento de inversión en I+D fuera sostenible desde el punto de vista de cuenta de resultados. Así, como consecuencia de la comprensión de las implicaciones del cambio en el entorno competitivo para su negocio, Orona definió el incremento de la inversión en innovación y el crecimiento significativo

de su tamaño como pilares clave de su exitosa estrategia.

## **2. La estrategia debe ir dirigida a conseguir una ventaja competitiva sostenible.**

Bruce Henderson, fundador de The Boston Consulting Group, ya dijo en los '60 que *"a menos que un negocio tenga una ventaja exclusiva sobre sus competidores, no tiene razón de existir"*. Esta afirmación es aún más cierta en un entorno globalizado y enormemente dinámico como el actual.

La industria del acero constituye una de las industrias con menor nivel de rentabilidad histórica dentro de los sectores básicos. Esta baja rentabilidad es consecuencia de una estructura de la industria muy competitiva, con muy poca diferenciación de producto, competidores con estructuras de costes similares y donde el precio es el criterio principal de compra para los clientes. Enfrentándose a esta industria, Acerinox entiende que la ventaja en costes constituye la única ventaja realmente importante a la hora de competir. Esto se traduce en mayor capacidad de ganar cuota de mercado, optimizar el uso de la capacidad y así obtener beneficios superiores a la competencia.

Sin embargo, alcanzar en esta industria una posición sostenible de ventaja en costes no es a priori evidente. El posicionamiento de Acerinox optando por la especialización en una gama restringida de productos y sacrificando la disponibilidad del producto frente a lotes productivos de mayor tamaño le permite alcanzar su objetivo. Esta posición estratégica, distinta a la de sus competidores, más enfocados en gama amplia y excelente servicio, se traduce en un proceso productivo menos complejo y con menores costes que permite a sus clientes beneficiarse de menores precios. Además, para hacer sostenible esta ventaja Acerinox utiliza sus mayores beneficios para generar un círculo virtuoso a través de la inversión de los mismos en expansión de su capacidad que le provea de mayores economías de escala a nivel de planta y en inversión en innovación de proceso, elementos ambos clave para sostener en el largo plazo la ventaja de costes de la compañía. Esta estrategia ha permitido a Acerinox

mantener un ritmo de crecimiento muy superior a la industria y márgenes que duplican los de sus competidores más cercanos.

## **3. Toda estrategia supone renunciar.**

Ninguna compañía puede ser todo para todo el mundo. Decidirse por una estrategia: en qué productos nos vamos a centrar, en qué geografías, con qué ventaja competitiva, etc. requiere renunciar a posicionamientos alternativos. Orona al optar por su actual estrategia ha tenido que elegir. Orona opta por crecer e invertir cuando podía haber seguido una estrategia de maximización de la rentabilidad a corto plazo similar a la de otros grupos del sector. Orona ha enfocado sus recursos en las actividades de I+D y conservación, de mayor potencial a largo plazo, y en la consolidación de su proyecto empresarial. En el aspecto geográfico, Orona ha optado por enfocar sus recursos de gestión al ámbito Ibérico y a mantener su presencia internacional mediante los flujos exportadores renunciando, al menos en el horizonte temporal de su plan estratégico, a los asentamientos en el contexto internacional. Igualmente, Orona, en aras de su crecimiento, asume la necesidad de alejarse de un modelo cultural monolítico y optar por una realidad cultural y organizativa más diversa plasmada en su modelo de desarrollo.

## **4. La mejor estrategia es la que permite diferenciarse de la competencia, y para ello la innovación es clave.**

Como la biología descubrió en los años 30s, es muy difícil que dos especies muy similares sobrevivan en un único ecosistema. De igual manera, la diferenciación en el ámbito empresarial reduce la dura competencia en precios, haciendo que cada compañía busque aquellos mercados que valoren más los atributos específicos de su oferta. La innovación constituye el principal vehículo para alcanzar posiciones únicas y cambiar la dinámica competitiva. Es importante resaltar que el concepto de innovación no se debe ligar exclusivamente al ámbito del I+D en producto. De hecho algunas de las

innovaciones empresariales recientes más rentables se han dado en el ámbito de la extensión de gama de producto, los servicios, los canales de distribución o los procesos productivos. El lanzamiento del Boxter, una extensión de gama de producto, por parte de Porsche le ha permitido alcanzar nuevos segmentos de mercado que no podían acceder a los modelos tradicionales de la marca y ha permitido al fabricante mantener un crecimiento anual de las ventas del 18% tras el lanzamiento. ING Direct revolucionó la distribución en la banca española con el lanzamiento exitoso de la banca sin sucursales. Esta innovación le permite una menor base de costes que es trasladada en mejor remuneración de los pasivos, y que le ha permitido atraer en solo 4 años a más de 700.000 clientes y ser el séptimo banco en volumen de depósitos. Por otro lado, Zara ha cambiado la dinámica competitiva en el ámbito de la moda con su innovación en la cadena de aprovisionamiento, que le ha permitido ofrecer moda a precios muy atractivos, gracias a la integración de sus operaciones y la eliminación de ineficiencias logísticas. Zara ha capitalizado su innovación a través de un importante crecimiento a nivel mundial y un beneficio que se ha triplicado en los últimos cinco años

## **5. El proceso de elaboración de la estrategia debe ser riguroso y con dosis de creatividad.**

La elaboración de la visión estratégica no es el resultado de una idea genial que se alcanza de forma casual. La definición de la estrategia empresarial sana es el resultado de un proceso metódico y riguroso, desarrollado a partir del análisis sistemático de la información relevante del mercado, la competencia y la propia empresa. En este proceso, es crítico que se trabaje con datos y análisis, siendo fundamental la cuantificación de las implicaciones que las potenciales alternativas estratégicas tendrían sobre los resultados y la solvencia del negocio. Por último, el proceso de elaboración estratégica se verá siempre enriquecido por la aportación de creatividad y compromiso que le da la participación de la base de trabajadores de la compañía, especialmente dentro del ámbito cooperativo. ●

# Los rasgos básicos de las empresas excelentes

Mikel Orobengoa Ortubai, Director de I+D de LKS S.COOP

En todos los tiempos y en todos los países, la solidaridad ha aliviado la conciencia del rico mucho antes de haber aliviado el estómago del pobre. (ALFRED SAUVY en "El fin de los ricos").

**E**l pasado día 24 de octubre de 2003 se celebró en el Palacio Kursaal de Donostia la tercera edición de las Jornadas Técnicas, un evento destinado a dar a conocer las últimas novedades y tendencias acerca de la gestión empresarial y las tecnologías de información y comunicación.

En el curso de estas Jornadas Técnicas LKS presentó una ponencia titulada "Los rasgos básicos de las Empresas Excelentes". Este trabajo constituye el resultado de un análisis exhaustivo de la investigación realizada hasta la fecha en la materia. En esta labor LKS contó con la colaboración de la **McGill University** (Montreal, Québec), la cual desarrolló una investigación paralela, compartiendo los resultados obtenidos.

La síntesis realizada identifica un conjunto de rasgos que comparten las empresas excelentes y que prefiguran el perfil básico de la empresa de alto rendimiento competitivo. A efectos de la investigación, para que una organización sea catalogada como "excelente" ha debido de cumplir como mínimo los siguientes requisitos:

- Mostrar una rentabilidad superior a la competencia de forma sostenida en un período prolongado de tiempo,
- Ser admirado y constituir un referente por haber contribuido significativamente al progreso de la sociedad.

## El propósito y la cultura empresarial

Un rasgo fundamental de las empresas excelentes radica en su propósito empresarial, el cual guía e inspira a las personas de la organización y que permanece inalterable durante períodos prolongados de tiempo. El propósito empresarial está compuesto por los **valores básicos**, principios que no deben ser expuestos o comprometidos como consecuencia de intereses económicos a corto plazo, y la **misión**, la razón fundamental que justifica la existencia de la organización.

En este sentido, cabe referir que la investigación evidencia que "la maximización del beneficio para los accionistas" no constituye el objetivo fundamental de las empresas excelentes.



De hecho, para muchas de estas empresas, el negocio es algo más que la mera actividad económica, más que un medio para la obtención de beneficio.

Estos valores y misión compartidos por las personas de la organización, unidos a un elevado sentimiento de pertenencia e identificación con el proyecto empresarial, fundamentan una cultura empresarial que contribuye significativamente a la competitividad.

## Las prácticas estratégicas de desarrollo empresarial

El desarrollo empresarial de las organizaciones excelentes se ha fundamentado en la aplicación de un conjunto de prácticas estratégicas:

- **La especialización:** La mayoría de las empresas excelentes han identificado sus "competencias esenciales" de negocio y se han dedicado exclusivamente a ofrecer valor añadido a sus clientes a través de dicha competencia, construyendo así su liderazgo de mercado.
- **La internacionalización:** La internacionalización es una práctica estratégica habitual de las empresas excelentes,

realizando, como media, el 51,2% de sus ventas en exportación. Complementariamente manifiestan una clara propensión a la implantación directa en el exterior, sin delegar en terceros el contacto directo con los clientes.

- **La integración-externalización selectiva:** La empresa excelente no delega aquellas actividades críticas sobre las cuales fundamenta su posición dominante y practica un I+D intenso de las competencias críticas de negocio para proteger su "saber hacer". Sin embargo, externalizan todas aquellas actividades no críticas con el propósito de mantener los costes variables.

### La "insatisfacción permanente" como vía de progreso

Las empresas excelentes alcanzan elevadas posiciones competitivas porque son altamente exigentes consigo mismas, autoimponiéndose metas ambiciosas y audaces como mecanismo para estimular el progreso. Estas metas autoexigentes se concretan en objetivos claros para el conjunto de la organización. De esta forma la "falta de complacencia" con el "éxito de hoy" establece las bases para el "éxito del mañana".

La experimentación y el aprendizaje organizacional constituyen los mecanismos prácticos de aplicación de este precepto. De hecho, las empresas excelentes han protagonizado sus mejores iniciativas de desarrollo como resultado de la experimentación, la prueba y el error.

### El mercado y los clientes

Las empresas excelentes dominan sus mercados con alcance mundial. Para lograrlo, la empresa excelente destaca en, al menos, una ventaja competitiva. Dicha competencia es relevante y percibida como tal por sus clientes y además es sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva se construye tanto sobre el núcleo del producto como sobre los atributos más intangibles del mismo. Así, las empresas excelentes son ejemplares en la creación de ventajas en la calidad del producto, proximidad al cliente y servicio. Para ello el contacto directo y regular de la alta dirección con los clientes es extremadamente importante. De hecho, el porcentaje de empleados que desarrolla contactos directos con los clientes es tres veces superior en las empresas excelentes que en el resto de las organizaciones.

Complementariamente, la fidelización de los clientes constituye una estrategia clave de las empresas excelentes. Para ello practican una estrategia basada en el valor superior y en el servicio más que en el precio, dando prioridad a la lealtad de los clientes en lugar de explotar una posición dominante en el corto plazo.

### La innovación

La innovación constituye uno de los pilares sobre los cuales se construye el liderazgo de las empresas excelentes: más del 75% de estas organizaciones declaran que su posición actual se fundamenta en el conocimiento, el saber hacer y la capacidad de innovación.

En estas compañías la innovación no se restringe exclusivamente al producto sino que alcanza a todas las dimensiones del negocio: Desde su perspectiva, la innovación tecnológica y la de mercado no son excluyentes y deben ser

consideradas como complementarias en una política integral de gestión de la innovación.

### Las tecnologías de información y comunicación

La experiencia de las empresas excelentes revela que el éxito en la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) en los procesos de innovación empresarial está condicionado a la observancia de un conjunto de factores:

- **Adaptación:** Las aplicaciones de las TICs deben ser adaptadas a los procesos de negocio específicos de cada sector de actividad y sus factores claves de competitividad.
- **Secuencialidad:** Las aplicaciones deben ser introducidas conforme a una secuencia optimizada que faculte el desarrollo progresivo de las capacidades competitivas, partiendo de la automatización de los procesos internos, pasando por la integración de plataformas hasta la automatización del "frontal del negocio".
- **Coevolución:** Las aplicaciones de las TICs deben evolucionar de forma paralela con la introducción de innovaciones en el ámbito de la gestión con el propósito de optimizar los procesos de negocio.
- **Alineación:** En las empresas excelentes la aplicación de las TICs presenta un elevado nivel de alineación con la consecución de los objetivos estratégicos de las compañías. Ello precisa una intensa implicación de la alta dirección.

Estos serían, conforme al trabajo de investigación desarrollado por LKS, el conjunto de rasgos que comparten las empresas excelentes. Quizás pueda sorprender a más de uno la coincidencia existente entre los rasgos de la empresa excelente con los principios y valores cooperativos.

Esto pondría en duda la presunta "insularidad" de nuestros planteamientos empresariales. Ello, además de confortarnos, nos invita a perseverar en su aplicación, asegurando la necesaria congruencia entre la teoría y la práctica cotidiana, ya que, como se aprecia, la investigación corrobora que "la persistencia en el empeño" constituye uno de los rasgos fundamentales de las organizaciones excelentes. ●

### Los líderes en las emprsas excelentes

**Los líderes destacan más por su inteligencia emocional que por sus capacidades cognitivas: En su selección se enfatiza la energía, la fuerza de voluntad y el propósito, más que su capacidad intelectual. Los directivos de las empresas excelentes lideran mediante el ejemplo, sirviendo de modelo de referencia en comportamientos y niveles de autoexigencia.**

**Igualmente cabe referir que las empresas excelentes desarrollan y promueven de forma cuidadosa el talento directivo dentro de sus organizaciones. La probabilidad de ascender a puestos de dirección a personal de la propia compañía es 6 veces superior en las empresas excelentes que en sus competidoras.**

# Maestros

José M<sup>e</sup> Larrañaga

**N**o podemos imaginar una sociedad sin maestros. Son algo absolutamente necesario para que la humanidad avance y progrese.

Y no me refiero sólo a los maestros por oficio y por beneficio, a los que tienen encomendada la labor de desasnar niños y jóvenes en el aula; no, me refiero, también, a esas personas que uno elige para aprender de ellas. Llegamos al mundo en un estado tal de ignorancia que aterra pensar en la vaciedad de una mente que llegará, quizá, a ser poderosa, pero que es, en esos primeros momentos de su vida, una especie de bagatela que al niño se le adosa, como por accidente biológico en un diminuto cuerpo cuya actividad se reduce a comer, gemir, llorar y... defecar. Está tan vacía la mente que no puede soportar estar despierto mucho tiempo y duerme mientras el cuerpo crece y se fortalece.

A este tiempo de ignorancia, piadosamente, llamamos la edad de la inocencia.

Justo entonces el recién nacido percibe, se supone que sutilmente, el influjo de personas que "descienden" hasta ponerse a su nivel de ignorancia y les balbucean gorgoritos, zalemas y carantoñas, mientras se toman el trabajo de asearles, alimentarles, vestirles y... hablarles.

## Conversar

Los bebés superan su particular "estrecho" no con patera (permítaseme la licencia de una ridícula y fácil humorada idiomática) sino con partera, pero al igual que los martirizados sub-saharianos, estos "extranjeros" llegan a un mundo desconocido, a una sociedad cuyo idioma ignoran, tampoco saben nada de su cultura y costumbres. Llegan tan desvalidos que, por supuesto, no traen consigo papeles. Son el paradigma



del emigrante desnudo y desvalido arrojado a la ribera de una tierra con sólo una hipotética esperanza de ser recogidos por personas que la van a cuidar mientras encuentra sentido a su vida.

El llanto de un niño es el primer peldaño que la naturaleza utiliza para iniciar una larga conversación entre el maestro, los maestros, y la ignorante criatura que necesita aprender "las cosas de la vida" con urgencia.

A veces nos encontramos con maestros impersonales, distantes, globales, como la televisión, el cine o la radio, pero no olvidemos que ahí, camuflados entre los aparatos domésticos, están los maestros de carne y hueso que enseñan, orientan y conversan.

Son viejos, han vivido mucho, son sabios en general, algunos hasta han reflexionado y escuchado a los demás para así saber más de las cosas de la vida. A los que más saben de entre ellos se les identifica porque aseguran haberse dado cuenta de la enorme ignorancia que atesoran.

Y estos maestros responden, primero con monosílabos, después con palabras desgajadas y extrañas, acompañadas

siempre por gestos, ademanes, posturas, cuyo significado los niños comienzan a interpretar descubriendo el código secreto que los maestros tienen escondido. Porque esa una constante de los maestros: no revelan nunca las reglas por las que rigen sus enseñanzas. *“Esto es así y tú no puedes comprender las razones que me inducen a asegurar que es así. Obedece y aprende”* –dicen– desde su alta cátedra.

El ir acumulando experiencias les hace ser más sabios a los niños, o al menos así debiera ser, aunque a veces encontramos maestros que se empeñan en perpetuar su imbecilidad a través de su prole, creando en ellos costumbres agresivas, inculcándoles el rencor, el odio o la arrogancia.

## Aprender

Necesitamos aprender de los maestros. Ningún libro, ningún programa de estudios por maravilloso que sea, nos puede proporcionar esa cálida y honda lección que nos da el contacto con alguien del cuál aprendemos, no sólo de sus palabras sino, sobre todo, por el ejemplo de sus actos. Ver cómo otros, mejores que tú en algo, van gestionando las cosas de la vida, es algo que enseña mucho.

Lo esencial es tener disposición para aprender (José Miguel de Barandiarán aseguraba: “el hombre que deja de aprender comienza a envejecer”). Porque lo más fascinante es que aprendemos no sólo de los buenos ejemplos sino también de los maestros negativos.

Decía un famoso doctor que el hijo de un alcohólico era el que más riesgo tenía de caer en el infierno del alcoholismo porque iba a seguir el ejemplo de su progenitor, mientras que un preclaro psicólogo opinaba exactamente lo contrario aduciendo que iba a ver el lado horrible de esa lacra e iba a aprender en cabeza ajena.

Ambos apelaban al ejemplo del padre, uno para sostener que repetimos lo que nos enseñan los maestros, en este caso el padre, mientras que su oponente incidía en la capacidad de usar de la libertad personal para adoptar sus propias conclusiones y al no desear para sí los sufrimientos de su progenitor aprendería vicariamente a apreciar la virtud de la moderación.

Paradójicamente la esencia del maestro descansa en los alumnos. Nadie puede asegurar si una enseñanza será la más adecuada o, por el contrario, la más perniciosa. Ese es un patrimonio del que aprende, no del que enseña. En realidad nadie puede enseñar nada, como aseguraba Aristóteles.

Tenemos la tendencia a pensar en los maestros como mujeres y hombres excelsos y preclaros, pensamos inmediatamente en altos niveles de perfección. Quizá esto sea debido al abuso con el que tratamos la palabra maestro. O quizá por la impostura y la hipocresía de la que hacemos gala cuando, palmeando la espalda de los ilusos a los que no apreciamos siquiera, decimos “¡Qué tal! Maestro!” para adularles mientras nos reímos de ellos.

## Maestros rotos

Afortunadamente hay maestros magníficos, adornados por grandes cualidades, los cuales son fuente de inspiración para muchos. Algunos de ellos tienen la fortuna de ser reconocidos, aunque no sean siempre “conocidos”, y gozan de prestigio para hacer su vida más amable.

Pero son los maestros rotos los que más trágicamente influyen

**“Ningún libro, ningún programa de estudios por maravilloso que sea, nos puede proporcionar esa cálida y honda lección que nos da el contacto con alguien del cuál aprendemos, no sólo de sus palabras sino, sobre todo, por el ejemplo de sus actos. Ver cómo otros, mejores que tú en algo, van gestionando las cosas de la vida, es algo que enseña mucho”.**

en nuestras vidas. Son esos maestros de gran talento, de grandes cualidades y personalidad brillante que cometen un error (a veces un sólo error) en su vida.

Posiblemente uno aprende las lecciones esenciales e inolvidables de estos seres patéticos en su grandeza, ejemplos vivientes de lo que no debe hacerse jamás.

¿Quién no conoce, o a conocido, a personas notables, inteligentes y trabajadoras pero que terminan envaneciéndose hasta perder la noción de toda ecuanimidad? Personas que no escuchan pero exigen ser escuchadas; personas que llegan a ser arrogantes y desdenosas.

Hombres y mujeres con mejores cualidades que la media que llegan a convertirse en idiotas por causa de un sólo error, de una única debilidad; personas inteligentes, poderosas que han tomado un sólo sendero equivocado. Deportistas de grandes posibilidades que arruinan su salud, profesionales con futuro enredados en alguna oscura debilidad, jóvenes prometedores (todos los jóvenes lo son) que quedaron enganchados en las redes de alguna desidia que no les permitió volar. Seres con talento que arruinan el éxito de sus vidas con un solo borrón.

Estos son los grandes maestros de los que podemos, y debemos, aprender. No es fácil ser un maestro roto. El mundo está lleno de malvados y de papanatas que cometen todo tipo de necedades, villanías y tropelías, abundan entre los famosos del mundo, entre los que detentan el poder. No me refiero a ellos, porque de ellos no se aprende nada. Me refiero a personas que merecen nuestro respeto y nuestra consideración, personas buenas que han caído en la trampa de alguna tentación.

Incluso en su caída nos señalan el camino que no debemos seguir, son como la linterna que nos señala el precipicio del que se han despeñado o como el grito de aviso de que en la noche de la vida hay negros socavones. De niño leíamos una colección de libros bajo el título genérico de vidas ejemplares, pero en nuestra casa nos hablaban no tanto de santos como de fracasados, de maestros rotos. Estos calaban más que aquellos.

Si ellos han caído, ellos que tan dotados estaban para sortear los peligros, cuanto más peligro corremos nosotros que necesitamos de doble esfuerzo para alcanzar sus mismos niveles de efectividad. ●

# Intercambio y creación de conocimiento

Equipo de Investigación área de Intercambio y Creación de Conocimiento, proyecto (CON)<sup>ex</sup>. **MIK S. Coop.**

Esta primera área de investigación del proyecto **(CON)<sup>ex</sup>** pretende identificar los elementos facilitadores del intercambio y creación de conocimiento en las empresas.

**S**iguiendo la saga de artículos sobre “La empresa digital extendida basada en el conocimiento (CON)<sup>ex</sup>”, cuya primera entrega se publicó en el número anterior, en esta ocasión abordaremos su primera área de investigación: Intercambio y Creación de Conocimiento.

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

La investigación desarrollada en este ámbito es, en cierta manera, el sustento teórico de la Empresa Digital Extendida basada en el Conocimiento ya que establece las bases de las que se nutrirán el resto de las actividades de investigación de (CON)<sup>ex</sup> para definir cómo actúan las empresas ante diversas circunstancias tanto del día a día como de futuro.

Partimos de la premisa: el objetivo de una organización debe ser la generación de valor tanto para las personas que lo integran como para las organizaciones que interactúan en red con ella (instituciones, resto de organizaciones, la propia sociedad, etc.) para, de esta forma, asegurar su existencia en el largo plazo. Estas organizaciones intentan crear nuevo conocimiento y, a su vez, intercambiar el ya existente, asegurando la capacidad de aplicación de dicho conocimiento, de modo que se facilite y agilice la toma de decisiones. En este sentido y para tratar el intercambio de conocimiento, se consideran tres niveles de estructura; personas, estructura interna y estructura externa.

Se trata de definir aquellos factores clave que puede aportar la gestión de la organización para facilitar el intercambio y creación de conocimiento, trabajando en cómo dotar de libertad

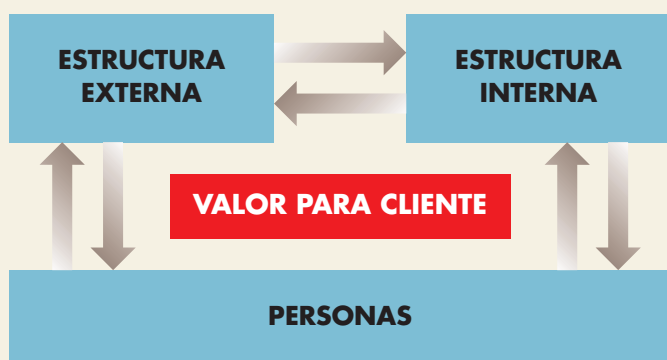


de acción a las personas y cómo motivarlas y formarlas.

Estos factores, permitirán desarrollar y validar un modelo organizativo para facilitar el intercambio y creación de conocimiento entre las tres estructuras antes mencionadas.



## Transferencia del Conocimiento en tres niveles de estructura



Fuente: SVEIBY. "La nueva riqueza de las empresas". Gestión 2000.

### Punto de partida

Los autores desde los que parte la base de la investigación son autores relevantes en tres facetas claves de nuestro trabajo: la creación de conocimiento (Nonaka, 1995), el aprendizaje organizacional (Senge, 1992 y 1996) y el capital intelectual (Sveiby, 1997).

Uno de los estudios más significativos de la organización volcada en la innovación continua ha sido realizado por Nonaka & Takeuchi (1995). El modelo de Generación de Conocimiento SECI (socialización, externalización, combinación e internalización), trata de indicar actividades tanto facilitadoras como detractoras para la creación continua de conocimiento.

**Nonaka y Takeuchi** (1995) parten de la identificación de dos tipos de conocimiento: **tácito y explícito**. Las diversas conversiones entre estos dos tipos de conocimiento dan lugar a la creación del conocimiento, fuente de innovación que, a su vez, es la que proporciona la ventaja competitiva.

**Senge** (1992 y 1996) aborda la innovación en la organización desde la visión del aprendizaje. La organización que aprende de Senge (*learning organization*) es aquella que desarrolla estrategias y estructuras para mejorar y maximizar el aprendizaje a nivel de la organización, para incrementar de manera continua su bagaje de conocimiento, capital, patrimonio intelectual, y orientarlo hacia la acción y la innovación continua. En la organización que aprende, las personas expanden continuamente su capacidad para generar los resultados que realmente desean, donde se nutren nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva se lidera y la gente aprende continuamente a aprender conjuntamente. La organización inteligente es aquella que adquiere, genera el conocimiento y es capaz de aplicarlo de manera eficaz.

**Karl Sveiby** (1997) ha creado un modelo para la medición de los activos intangibles de una organización. Basa su argumentación en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor contable. Esta diferencia, según Sveiby, se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles. Llama la atención sobre el hecho de que los bienes tangibles pierden valor a medida que se utilizan; los bienes intangibles, al contrario, crecen en valor cuanto más se utilizan.

### Puntos en común

Los planteamientos de estos autores tienen sus coincidencias en relación con el impacto de sus teorías:

- **Ruptura**, todos tienen una visión de ruptura sobre el *management* clásico, de corte racional, que maneja reglas simples de causa-efecto para la organización.
- **Centrados en las personas**, están centrados en las capacidades dinámicas de las empresas y la capacidad de las personas para compartir y crear juntos.
- **Nuevos modelos mentales**, plantean a nivel teórico estructuras relacionales y no físicas.

### Las aportaciones de la investigación

Durante estos últimos meses que llevamos trabajando en el proyecto, se ha detectado la necesidad de llevar a cabo una rigurosa investigación que asiente los pilares del nuevo modelo de gestión de las empresas actuales. Primeramente, se han definido las ideas básicas sobre la empresa digital extendida basada en el conocimiento, y en segundo lugar se ha realizado un análisis de varios estudios sobre la percepción y el desarrollo práctico de la Gestión del Conocimiento en las empresas y que sirva para introducir la perspectiva más práctica de la investigación.

Asimismo, se ha profundizado en los conceptos expuestos por los tres autores que se consideran básicos para el proyecto (CON)<sup>ex</sup>: Nonaka, Senge y Sveiby.

Por último, se ha estudiado el impacto que esta investigación debiera tener en la estructura empresarial del País Vasco, incluyendo fuentes que se consideran potencialmente interesantes y que deberán ser analizadas más en profundidad a lo largo del proyecto. ●

### Las personas, agentes insustituibles

**Las reflexiones más operativas que se pueden extraer del trabajo realizado son las siguientes:**

- **Se utiliza la expresión Intercambio y Creación de conocimiento y no Gestión del Conocimiento: el conocimiento no se puede gestionar, lo que si se puede es facilitar el intercambio y la creación de conocimiento.**
- **El conocimiento es un acto y no un objeto: no se debe confundir conocimiento con información. La información relevante y a tiempo, puesta a disposición de las personas producen decisión-acción, pero no es conocimiento.**
- **Las personas son insustituibles: ningún sistema o artefacto sustituye a las personas, por lo que conviene tenerlas siempre como agentes de trabajo; no hay ninguna tecnología que genere conocimiento.**
- **Las organizaciones son personas: las personas tienen intenciones y propósitos individuales y en las organizaciones comparten, a veces, estos propósitos e intenciones con los de la organización. Cada organización es única e irrepetible.**

Caldereros de Bernagoitia, rebatiendo calderos con martillos de mano. (Foto revista financiera del Banco Vizcaya)



## Toberagile: 400 años de actividad industrial (I)

EL MOLINO Y CASERIO TOBERAGILE ES UN MONUMENTO A LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL DE NUESTRO PAÍS.

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

**E**l molino y caserío Toberagile, Toberakile o Toalle en Urrestilla (Azpeitia) podría constituir un claro ejemplo de la pervivencia y continuidad de una actividad industrial que pudo iniciarse en el siglo XVI y posiblemente con anterioridad, y que tras numerosas vicisitudes y cambios de ubicación, llega hasta nuestros días. Actualmente Toberagile es un conjunto de una casa habitada y un molino en funcionamiento ubicados en Urrestilla, y construidos sobre los restos bien visibles de una ferrería en la orilla izquierda del río Ibaieder cuyas aguas han movido tradicionalmente su maquinaria. La ferrería recibió anteriormente el nombre de Anchieta por ser esta familia su propietaria, y está situada a unos 200 metros de la casa del mismo nombre.

### Primeras referencias

La primera referencia que hemos encontrado de Toberagile nos la aporta Luis Miguel Díez de Salazar en su libro *Ferrerías Guipuzcoanas*, citando un documento de 1568 que menciona "dos ferrerías mayor y menor con sus molinos", sin que quede claro si son nuevas o una reedificación de instalaciones anteriores. También nos informa que en 1591 seguía plenamente labrante, siendo su ferrón Pedro de Ubillos, al que se le embarga la presa y los barquines o fuelles por incumplimiento de un contrato firmado para hacer 2.500 docenas de herrajes.

En 1617 su ferrón era Juan Pérez de Altuna, quien según el mismo autor, solicitó permiso para llevar en carretas hasta Urrestilla, los carbones que tenía en

los montes de Aldaba (Tolosa), puesto que en la época la ordenanza provincial prohibía el paso de carros herrados por los caminos y el solicitante se comprometía a reparar los daños que pudiera originar.

De la misma forma sabemos que en 1625 seguía en activo dotada de un martinete, y que el siglo XVIII se trabajaba el cobre, siendo esta nueva especialización la que le va a caracterizar en el futuro.

### Los Lapeira

Los Lapeira son una familia que durante cerca de 250 años aparece vinculada a los oficios de calderero y toberero o doberero (fabricante de calderos de cobre y toberas) y cuyos miembros se van transmitiendo esta profesión, así como la de fundidores, de padres a hijos.

Posiblemente fue a partir del siglo XVIII cuando se les empieza a relacionar con el molino-ferrería Toberagile, y probablemente éste fue el origen del nuevo nombre con que se conoce a la casa. Actualmente una parte de sus descendientes siguen habitando en ella, transformada en molino de grano.

La primera noticia que tenemos sobre esta familia es la referente a Pedro de Lapeyre "ferrón de la herrería que llaman nueva de la Villa de Andoain" quien, en 1675 se dedicaba a aderezar pieles. Este debe ser el mismo Pedro de Lapeira que en un documento fechado en 1690 dice de sí mismo que aunque natural de Francia había nacido en Andoain, que era de profesión calderero y clavetero (fabricante de clavos) y solicita que "no se le embarace la venta de objetos de cobre" que elaboraba en la herrería de Lizaur (Andoain).

### Caldereros y fundidores

Pedro de Lapeira Menor y su hijo, se dedicaban a su profesión original y también a la de empresarios de herrerías, y así en 1702 arrendaron la de Olaberria y un año después se ofrecen a construir en ella un martinete para labrar cobre, similar al que años antes, en 1693, habían instalado en Lizaur para la misma labor. En años posteriores padre e hijo siguen apareciendo como compradores de mineral y arrendadores de herrerías, actividad que compaginan con su oficio inicial de claveteros y caldereros en cobre.

Nieto del primer Lapeyre debía ser Martín Lapeira, de oficio calderero y doberero (fabricante de toberas de cobre), que aparece en 1735 instalado como tal en la herrería de Altuna de Urrestilla y de cuya existencia y actividad ha quedado constancia a través de un curioso pleito en el que demanda a un empleado suyo, Pedro del Voz "natural francés y residente en esta Villa (Azpeitia), que le ha estado sirviendo en el oficio de calderero y doberero, en la herrería de Altuna", por apropiarse de "piezas de cobre viejo (31 libras) especialmente unas que llaman cajaondarras". El acusado las debió vender en Andoain a "Juan Ángel de Ansa, también maestro doberero y calderero, vecino de la dicha Villa", que resultó ser primo de Lapeira, con lo que del Voz fue rápidamente detenido y

encerrado en la cárcel de Azpeitia.

En la documentación del juicio aparecen una serie de coincidencias y personajes que nos presentan a algunos miembros de la familia Lapeira como fabricantes de calderas originarios de Andoain y que les vinculan a la práctica de esta profesión con oficiales naturales franceses, pues además del acusado en ella aparecen como testigos varios profesionales de esta actividad y nacionalidad.

Según se describe en el citado proceso Pedro del Voz, del que también se dice que es martillador y "mayor de 19 años y menor de 25", tras apropiarse



**Instalación complementaria del molino actualmente.**

del material en el taller en que trabajaba "el día 31 de diciembre de 1630, día de San Silvestre", marchó con ellos a Andoain y en un mesón se les ofreció al citado Ansa quien reconoció las piezas como recortes de calderería, procedentes "de algun martinete" (el conocimiento del oficio) y le preguntó por su procedencia, a lo que del Voz explicó que se llamaba Joseph Bruso, era francés, de oficio amolador y que venía de Vizcaya. Tras una negociación ambos acordaron un precio de 5 reales de vellón la libra, de lo que le pagó cinco reales de plata en el acto por el gasto que había hecho en el mesón, quedando pendiente el resto para el día de San Juan.

Entre los testigos aparecen otros miembros del mismo oficio: "Juanes de

Donibane, natural francés, oficial del dicho Martín que es maestro de hacer doberas y calderas"; Tomás de Avironet, "natural francés de oficio calderero, de edad 36 años, poco más o menos", su suegro Pedro de Casas, también calderero y "de 63 años poco más o menos", todos ellos residentes en Azpeitia.

Los Lapeira debieron instalarse permanentemente en Urrestilla, pues en 1830 Ana Luisa de Lapeira y su sobrino Ramón eran arrendatarios de la casa molino Anchieta-Olaechea y años más tarde, en 1890, figura en el censo José Ramón Lapeira Lasa de 42 años como habitante de la casa-molino Toberagile (y antigua herrería Anchieta).

Es posible que este último mantuviera el oficio familiar de calderero y fabricante de toberas, pues la fabricación de estos primeros elementos se inicia fundiendo trozos de cobre y hay memoria muy viva entre los actuales habitantes de la mencionada casa, también de apellido Lapeira, de haberse fabricado calderos de cobre en la citada herrería. Todo lo expuesto nos hace pensar que un siglo antes (el XVIII) algún miembro de la familia Lapeira trabajaba el cobre en dicha instalación.

En 1913, Javier Lapeira Gurruchaga, natural de Toberagile da un paso importante en su profesión al fundar la empresa Fundiciones Lapeira en Azpeitia, junto al campo de fútbol de Garmendipe, que con criterios industriales se dedicó a la fundición de hierro incorporando más tarde una sección de fundición de latón.

Fundiciones Lapeira creció dentro del proceso de desarrollo industrial guipuzcoano de la posguerra contando en 1947 con un horno tipo cubilote de 1.500 kg./hora de producción, otro de recocido y otros dos menores para latón. Tras el fallecimiento de su titular la empresa fue arrendada por Cándido Beitia Aldecoa que en 1952 pasó a ser su titular, trasladándola al poco tiempo a una nueva ubicación en Azcoitia. En 1957, fue absorbida por Beitia, S.A., empresa de nueva creación que asimismo absorbió a Sabi, S.L. dedicada a la construcción de sierras alternativas para metales y tornos revólver. Ambas quedaron unificadas bajo la nueva razón social, para posteriormente, ser el origen de Fundiciones Urtu.

# ¡Nos vamos de vacaciones!

EL PROGRAMA DE VACACIONES PARA MAYORES ESTÁ PROMOVIDO POR LA ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DEL INSERSO.

ICTE



## Requisitos

Los requisitos necesarios para solicitar los viajes mencionados son los siguientes: residir en el Estado español, tener como mínimo 65 años cumplidos, y ser pensionista de jubilación del Sistema Público de Pensiones. En todo caso, el cónyuge no es preciso que reúna los requisitos de edad y pensión. A su vez, se admitirá como acompañante a un hijo/a con discapacidad, que tenga un grado de minusvalía igual o superior al 45%, siempre que el viaje lo realice con sus padres y ocupe cama supletoria en la misma habitación del hotel.

## Programa de Termalismo Social

El Programa de Termalismo Social es un programa social que proporciona a los pensionistas que, por prescripción facultativa lo precisen, los tratamientos que se prestan en los balnearios, a precios reducidos.

Es una ventaja de la que gozan las personas mayores, gracias al programa de vacaciones para mayores que promueve la Administración a través del Inserso. El objetivo del programa social de vacaciones destinado a personas mayores es facilitar la incorporación de este colectivo a las corrientes turísticas, al tiempo que pretende paliar las consecuencias que en materia de empleo produce el fenómeno de la estacionalidad en el sector turístico.

## Destinos

Los viajes que se engloban en este programa se desarrollarán entre las siguientes fechas y destinos:

- Península y Baleares: de octubre a abril.
- Canarias, Circuitos Culturales Turismo de Naturaleza y Portugal: de febrero a junio.

El Inserso acreditará a tantos usuarios como plazas disponibles existan, y se procederá, en caso necesario, a aplicar la baremación correspondiente, relativa a edad, ingresos y viajes realizados con anterioridad.

Todos los solicitantes recibirán tras la solicitud una notificación en la que se les indicará: la fecha en la que pueden obtener los billetes, y para aquellos que una vez baremados no tengan garantía de plaza, se les notificará igualmente la fecha a partir de la cual podrán dirigirse a la Agencia de Viajes por si hubiera vacantes para cualquiera de los destinos o fechas.

En todo caso, para cualquier consulta respecto al plazo de presentación de solicitudes, se aconseja contactar directamente con los servicios sociales de su municipio. Además existe un teléfono de atención e información de lunes a viernes: 901 109899

Los requisitos que deben reunir las personas que deseen participar en el Programa son los siguientes :

- Ser pensionista del Sistema de la Seguridad Social por los conceptos de jubilación y de invalidez, en todo caso, y por el concepto de viudedad o de otras pensiones, únicamente cuando el beneficiario haya cumplido los sesenta años de edad.
- No padecer trastornos mentales graves que puedan alterar la normal convivencia en los establecimientos, ni enfermedad infecto-contagiosa.
- Poder valerse por sí mismo.
- Precisar los tratamientos termales solicitados y carecer de contraindicación médica para la recepción de los mismos.
- Realizar, en el plazo indicado en la convocatoria de plazas, la solicitud y alcanzar el expediente, de conformidad con el baremo establecido, la puntuación que le permita acceder a uno de los balnearios y turnos solicitados.
- El solicitante podrá ir acompañado de su cónyuge o de la persona con quien conviva en relación de pareja, para la que no se exige la obligación de percibir pensión de la Seguridad Social.

En cuanto a los plazos para presentar las solicitudes, existen dos modalidades: para los turnos de los meses de febrero hasta agosto, ambos inclusive, el plazo es hasta el día 20 de enero, o día siguiente hábil, si éste, cae en sábado o festivo. Y para los turnos de los meses de septiembre a diciembre, hasta el día 16 de mayo, o día siguiente hábil, si éste, cae en sábado o festivo. ●

# Beduinos, de nómadas a cooperativistas

JORDANIA, UN PAÍS SEMIDESÉRTICO CON TESOROS LEGENDARIOS Y BEDUINOS COOPERATIVISTAS QUE LOS ENSEÑAN.

Eukeni Olabarrieta



Desierto de Wadi Rum



El templo del tesoro en Petra

**D**e vez en cuando es bueno salir de nuestro rincón y ver mundo que enseña mucho. En octubre pasamos unos días en Jordania, pequeño país semidesértico donde por ser paso estratégico entre Asia y Africa, han dejado huella indeleble numerosas civilizaciones. Estar rodeado por los focos bélicos más calientes en este momento, Siria, Irak, Israel, Cisjordania, Palestina, Arabia Saudita, ha hecho caer su turismo en un 80%, pero les aseguro que se puede ir con tranquilidad y que el viaje merece la pena ya que encierra tesoros como Jerash, Wadi Rum, el Valle del Jordan, el Mar Muerto, y la joya de la corona, Petra, antigua y fabulosa capital de los Nabateos, ciudad misteriosa, legendaria, de la que emana un encanto indescriptible, y en la que se pueden admirar centenares de fachadas talladas en la roca en la que los pigmentos minerales conforman artísticos dibujos abstractos que hacen de esta gigantesca necrópolis algo sin par en el mundo.

Las antiguas tumbas nabateas estuvieron muchos años sirviendo de vivienda a los beduinos hasta que, por el interés histórico y turístico del lugar, fueron desalojados por el gobierno y trasladados a un pueblo cercano. Y estos beduinos "ocupas" son los que hoy día atienden a los turistas y en régimen de cooperativa tienen entre otras cosas un comedor en pleno corazón de Petra donde se come muy bien, al estilo jordano por supuesto, te tomas un café turco aromatizado con cardamomo, y hala, a seguir visitando la misteriosa ciudad escondida entre montañas. El negocio les va bien y está siempre lleno. Los beneficios que obtienen por este y otros negocios turísticos son para el pueblo y sus habitantes.

Esta forma de organizarse en cooperativa para explotar el turismo la tienen también en el desierto de Wadi Rum. Aquí, en este bello desierto con montañas que llegan a alcanzar los 1750 metros de altitud, se encuentran vestigios de vida desde el neolítico y en muchas de sus rocas se pueden ver dibujos e inscripciones esculpidas, algunas de éstas en un idioma absolutamente desconocido e indescifrable. Por este desierto pasaban las caravanas que desde Arabia se dirigían a Siria y Palestina (Ruta

de las especias). Actualmente se puede recorrer el desierto, total o parcialmente, en camello, en todo terreno o a pie. Para ello los beduinos tienen una flota de jeeps, todo terrenos, camellos, asnos, y lo explotan en régimen de cooperativa. Pero tienen los días contados ya que el gobierno va a monopolizar la explotación. Está construyendo un centro de visitantes y los beduinos ofrecerán a los turistas sus servicios pero como negocio de cada uno.

La capital Amman es más bien feucha y monótona, con poquitas cosas que ver. Pero hete aquí que en un moderno edificio, en su fachada, un enorme cartel rezaba: "Bilbao Fashion". Y me acordé de aquella poesía de Unamuno que decía: "...hermanos somos todos los humanos, el mundo entero es un Bilbao más grande"

Y es que, bilbainadas aparte, Don Miguel fue el primero en lanzar el concepto de aldea global. Eso sí, una aldea un tanto desequilibrada, revuelta y belicosa. En el Mar Muerto, cerca de la desembocadura del río Jordan, pasamos unos días, y por las noches desde la habitación del hotel, se podían ver las luces de los altos de Jerusalén, de Jericó, de Nablush... A unos pocos kilómetros del lujo, del confort y del relax, el odio, la violencia y la guerra. Así es el mundo, así es la aldea global. ●

**"El hecho de estar rodeado por los focos bélicos más calientes en este momento, Siria, Irak, Israel, Cisjordania, Palestina o Arabia Saudita, ha hecho caer el turismo de Jordania en un 80%".**



## Ana Urkiza

EUSKAL IDAZLEEN ELKARTEKO  
IDAZKARI KUDEATZAILEA

ROSA MONDRAGON

**KAZETARITZA ETA HIZKUNTZALARITZA  
IKASKETAK EGIN ONDOREN, HAINBAT  
TOKITAN LAN EGIN DU ANAK ETA,  
BESTEAK BESTE, IDEKO ETA DANOBAT  
TALDEKO KOMUNIKAZIO  
ARDURADUNA IZAN DA.**

**GAINERA IDAZLEA DA, ETA HAINBAT  
ARGITALPENEK OSATZEN DUTE BERE  
BIBLIOGRAFIA.**

**Donostiako Euskal Idazleen Elkarteko  
ordezkaritzan bildu gara Anarekin.  
Elkartean, laster ospatuko den Durangoko  
Azokaz eta bere idazle bizitzaz hitz egin  
dugu.**

### **Zein da Euskal Idazleen Elkartearen funtzioa?**

Elkartea orain dela hogeitun urte sortu zen euskal idazleen eskubide moral eta profesionalak defendatzeko. Kontuan izan behar dugu orain dela hogeitun urteko egoera eta kulturarena, oro har, gaur egungoaren oso desberdina zela.

Urteak joan ahala, helburu nagusi horri eutsiz beste batzuk ere hartu ditugu: elkarteak bazkide dituen idazleen promozioa egitea, eta euskal literatura eta euskal liburuaren ezagutza merkaturatzea. 2004. urteari begira, proiektu nagusia hemengo literatura erbesteko hizkuntzetara itzuli eta salgarri jartzeko baliabideak garatzea izango da.

### **Nolakoa izan da euskal idazleen eta euskal literaturaren bilakaera?**

Beharbada euskararen egoerarekin parekatu beharko genuke, hau da, orain dela hogeitun urte euskaraz idazten zuten idazleak oso gutxi ziren eta gaur egun, ordea, euskal produkzio oso handia dago. Euskal Idazleen Elkarteak berak ere hiru aro izan ditu: estatutuak eta lege aldetik egin beharreko tramiteak betetzearena lehen, literaturaren korpusaren aroa -non abian jarri zen Hegats literatur aldizkaria- bigarrena, eta literatura gizarteratzeko programak egituratu zirenekoa, hirugarrena (idazleak ikastetxetan, idazleekin solasean, etab.).

### **Eta gaur egungo egoera?**

Idazleen egoerari buruz, gaur egun oraindik oso idazle gutxi daude literatura idaztetik bizi direnak. Gehienek bestelako kolaborazioak ere egiten dituzte: prentsa kolaborazioak, telebistarako gidoiak, eta abar. Horren arrazoi nagusia da gure hizkuntzak duen irakurle potentziala ez dela nahikoa.

Bigarren irakurketa ere izan dezake, ordea; hau da, beste hizkuntzetara itzuliz gero, hortik bai etorri daiteke diru iturria, izan ere oraingo, beste hizkuntzetara itzuli diren idazleak esku batekin zenbatzen dira.

Beste hedabideetan idazten duten idazle hauetatik hurrengorakoetara jauzia izugarria da, alegia, idazle gehienek beste lan bat dute eta literatura bigarren mailako lana edo zaletasuna da.

Egia da, bestalde, Euskadi Sariak eta antzerakoek asko laguntzen dutela; aipatzekoak dira, adibidez, Unai Elorriagari edo Bernardo Atxagari emandako sariak, edota aurten Mariasun Landari emandakoa ere, nahiz eta Mariasunek aurretik ere egina zuen bidea. Sari baten ondoren, merkaturatze prozesua arintzen da eta hortik bizitzeko aukera ematen da.

**“Oso idazle gutxi daude liter**

### **Euskal literaturak badu ezaugarri propioirik?**

Betidanik esan izan da profesionalik ez duen literatura beharbada ez dela kalitatezkoa. Baina nik esango nuke, gaur egun -eta ez irabazten diren sariengatik-, euskal literaturak baduela zerbait berezia, hizkuntza aparte. Niretzat sinbologia bat erakusteko edo transmititzeko hizkuntza oso berezia erabiltzen duen literatura ezberdina eta oso propioa da geurea. Espainiako literaturarekin konparatuz gero, iruditzen zait geurea baino zaharkituagoa dela formatan eta estiloan ere, eta euskal literatura aurrerago dagoela, gauza beretsuak esateko baduela lengoia propioa eta aberatsa.

### **Abendu hasieran Durangoko azoka izango da. Nola baloratzen duzu azoka hau?**

Nire ustez, oso funtzio inportantea betetzen du Durangok eta urteak joan ahala ohitzen ari gara, urteroko zita bihurtu da. Bilakaera ere izugarria izan da, eta lau titulu izatek ia 400 titulu izatera pasatu da, ez bakarrik liburugintzan baita musikan eta multimedian ere. Durangon, euskal kulturaren aterki oso bat zabaltzen dela esan genezake. Aurten gainera, egoitza berria dela-eta, beste irudi bat eskainiko digu Durangoko azokak. Esan bezala, Durangok oso funtzio inportantea betetzen du, arrazoi desberdinak direla kausa: urte osoko produkzioa ezagutzeko eta eskuetan izateko aukera ematen digu, euskal kultura erosteko eta kontsumitzeko merkatu berezi bakarra da, euskal giroa eskaintzen du, idazlearen aldetik aukera paregabea da irakurleko potentzialarekin harremanetan egoteko. Azokak eskaintzen duen guztia kontutan hartuz, zergatik ez urtean zehar horrelako Durangoko azoka gehiago antolatu? Herri honetako kulturari azokak ematen dion bizitza hiru edo lau aldiz emango balitz urtean, gure ekoizpenak eta salmentek gora egingo lukete nabarmenki. Eta ez hori bakarrik, argitalpenen sistema ere normalizatu egingo litzateke, gaur egun helburua Durangoko azokarako prest edukitzea izaten baita.

### **Ana Urkiza, idazlea**

#### **Zein da zure lana Euskal Idazleen Elkartearen?**

Orain dela bi urte hasi nintzen hemen lanean eta idazkari kudeatzailea naiz. Nire lana kudeaketa orokorra eta barne zein kanpoko komunikazioa da. Funtzionamenduari dagokionez, lehendakari bat dugu eta Zuzendaritza Batzordea eta bi horien bitartekari lana niri dagokit. Elkarteak 285 idazle bazkide inguru ditu, nahiz eta ez dauden hemen euskaraz idazten duten guztiak.

#### **Noiz hasi zinen idazten?**

Betidanik gustatu izan zait irakurtzea, eta idazten ere umetan hasi nintzen, narratiba batez ere, nahiz eta poesia ere idatzi izan dudana zertxobait. Niretzat, irakurtzea eta idaztea ere ikasteko modurik egokienetarikoa da. Nire kasuan, idazterako orduan barruan kezka sortzen didan horren bila joaten naiz,

bizi duzunaren, ikusten duzunaren eta irakurtzen duzunaren arabera. Kezkaren inguruan galderak egiten hasten naiz, irteera bilatzen eta aurkitzen dudanean forma ematen, edertzen eta irakurgarri egiten saiatzen naiz; horrela ulertzen dut literatura.

### **Nola definituko zenuke zure estiloa?**

Uste dut estilo zuzena eta zorrotza dudala, behintzat idazterakoan horrela sentitzen dut, hau da, ez dut ezkutuan ezer uzten, eta sentitzen dudana bezala idazten dut. Gainera, nirekiko eta nire izatearekiko oso gardena naizela uste dut, baina horrek ez du esan nahi beti lehengo pertsonan idazten dudunik ezta beti norberaz hitz egiten denik.

### **Baduzu proiektu berririk esku artean?**

Bai, Durangoko azokan argitaratuko da eta eginiko gauzetatik desberdina da guztiz, nire herriko kontu zahar batzuk direlako. Bere garaian elkarrizketak egiten aritu nintzen eta hor gordeta nuen materialari aurten istorio forma eman diot eta herri baten izaera bezala kaleratuko da. Eta bestetik, datorren udaberrian umeentzat ipuintxo bat kaleratuko da. Bi horiek bukatuta daude eta momentu honetan beste ipuin sorta batzuk prestatzen ari naiz.

### **Eguneroko idazten duzu?**

Normalean bai, nahiz eta batzuetan ideiarekin titulua bakarrik jarri, baina kontua da egunero izatea hori buruan.

### **Idazle eta literatur obra bat?**

Betidanik txunditu izan nauen autoreka Kafka izan da, eta obra bat "Obabakoak".

### **Bestelako zaletasunik?**

Nire pasioa irakurtzea da.

### **Ideko, Danobat, kooperatibismoa..., sumatzen duzu hutsunerik?**

Hutsunea sumatu baino gehiago izugarritzko esker ona sentitzen dut, nahiz eta askotan zaila den hori adieraztea. Bertakoa sentitzen naiz eta oso hurbil sentitzen dut kooperatibismoa. ●



# atura idaztetik bizi direnak"

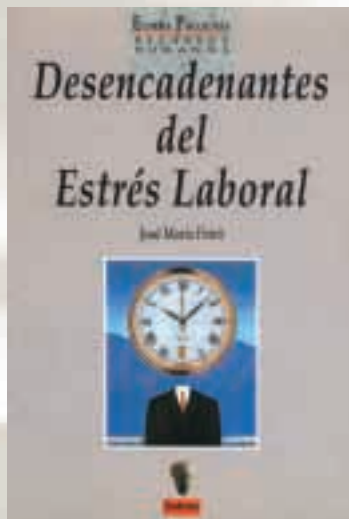


## La economía social. Sus claves

**Francisco Pérez Giner**

El presente libro recoge reflexiones del propio autor de muchos años (siempre con sentido utilitario, contrastadas con infinidad de charlas y de experiencias sociales de todos los niveles culturales, en España y Latinoamérica) sobre la economía, el trabajo y el empleo, desde la perspectiva del servicio social que prestan, resaltando lo que la experiencia de los planteamientos cooperativos pueden ofrecer para solucionar los problemas de cualquier empresa capitalista actual, y procurando aprovechar a su vez las nuevas técnicas de gestión de empresas al servicio del principio de solidaridad, tal esencial en el ser humano como el de competitividad.

Francisco Pérez Giner es licenciado en Derecho, Funcionario del Cuerpo Superior de Administraciones Civiles del Estado con todos sus destinos en el ámbito de la Administración Laboral. Recientemente jubilado, ha orientado sus trabajos y publicaciones hacia los aspectos económicos de temas sociales como cooperativismo y Economía Social.



## Cómo mejorar su calidad de vida personal y profesionalmente

**Günter F. Gross**

Las personas que están especialmente interesadas en su carrera profesional tiende a relegar su vida privada a una condición de segunda categoría. Ciertamente conseguirán mucho más, para ellos y para su carrera, si prestasen más atención a su vida privada.

Este libro intenta ofrecer al lector una concepción estratégica y una visión de conjunto de las acciones y actitudes que han de capacitarle para mejorar la calidad de su vida personal.

Günter F. Gross es un prestigioso asesor en materia de gestión empresarial, dedica su vida profesional a la investigación y desarrollo de sistemas y estrategias conducentes a la obtención del éxito empresarial y personal.



## Desencadenantes del estrés laboral

**José María Peiró**

El desajuste entre los requisitos del puesto de trabajo en las organizaciones y las posibilidades de rendimiento de cada sujeto es lo que produce el fenómeno conocido como estrés, debido por tanto a unas demandas inadecuadas (a veces por no existir demandas concretas, pero sí una alta motivación hacia el rendimiento mediante incentivos en función del trabajo realizado), o a factores individuales (el individuo no es apto para desarrollar su tarea, o no posee las habilidades suficientes, o desea realizar más trabajo del que es adecuado para su supervivencia en la organización a largo plazo).

La búsqueda de una adecuación justa permitirá evitar problemas posteriores de salud, bajas laborales, rendimiento inadecuado e insatisfacción generalizada en el trabajo.

José María Peiró Silla es Catedrático de la Universidad de Valencia.



# Kooperatiba: herri pobretuentzat enpresa eredu



GARAPEN BIDEAN DAUDEN HERRIALDEETAN ENPRESAK SORTZEKO MODU ERAGINKORRENA KOOPERATIBAGINTZA IZAN DAITEKE.

**H**onen guziaren abiapuntua beste herri batzuekin kooperatzeko sortzen zaigun nahian, gogoan, beharizanean... dago. Zer dela eta ernetzen da gutariko askorengan beste batzuei, kooperatibista garen aldetik, kooperatibaren ikuspuntutik, laguntzeko arra? Lehenengo eta behin, uste dugu okerrago dauden beste pertsona batzuek pizten dutela gugan, nola edo hala, beraiekin bat egiteko desioa. Beraz, lehenik, konpartitzeko beharizana sentitzen dugu eta, horren ondoren, eta ondorioz seguruenik, solidaritaterako ereduak aukeratzen dugu: kooperatiboki harremanetan jartzeko erabakia.

Ondoren, egoki eta eraginkorren kooperatzeko era praktikoa aukeratzeko unea datorkigu, eta erabakitzeke unehorretan zergatik ez ekimen komunitario kooperatibo produktiboak martxan jartzeko bideak abiatu? Arrazoi anitz dago solidaritate kooperatiborako grina gugan sor dadin, eta arrazoi horiek guztiak bi multzo handitan bereiz daitezke: bata, **norbanakoaren balore humano-sozialekin lotuta** egon daiteke, eta bestea, edozein gizatalde izanik ere, bere **etorkizuna ziurtatuko duten enpresa eraginkorrak egiteko** helburuarekin.

## Balore humano-sozialak

Lehen multzo handi eta dibertsifikatu horretan, solidaritate nahia esnarazteko, gutako bakoitzarentzat motibazio pertsonal, humano eta sozial berdinak, antzekoak edo ezberdinak egon daitezke.

Horrela, solidaritate kooperatiborako jarreraren gugan aurki genitzakeen oinarri sakonetako batzuk hauek izan daitezke:

- Planetako Hegoaldearekin zor handia eta historikoa dugula eta gure ongizatea, neurri handi batean, haren pobrezia eskertzen eusten dela uste duten pertsonak daude.
- Beste batzuk beren koherentziak eta ideologia sozialak eramaten ditu honelako elkartzun bideetara.
- Badago giza sentsibilitate edo humanismoz blai dagoen jendea ere, eta hori izaten da beraientzat motibazioa.
- Erliño edo espiritualtasunari lotutako jatorriak ere aurki daitezke barra-barra.
- Batzuetan aurreko arrazoiarekin bat eginik eta beste batzuetan ez, "kontzientzia" deritzen substratu etiko hori ere agertzen da.
- Eta azkenik, gero eta gehiago, mundu zabalean zehar sakabanaturik dauden kultura, hizkuntza, herri, landare, lurralde eta animalia aniztasuna gordetzeko eta suspertzeko pentsaera duten gizaki kopuru handia dago.

Bakoitzak beretzat berebizikoak diren oinarrietan jartzen du indarra, enfasia, eta askok arrazoi ezberdinak batera bizi dituzte. Aurreko balore horiek guztiak, eta beste batzuk: demokrazia, konpromisoa, autogestioa, lanaren balioa, bidezko enpresagintza, eraldaketa... batzeko eta praktikan jartzeko eredurik egokiena kooperatibismoa dela uste dugu.



## Enpresagintza

Bigarren multzoan, enpresagintzaren eraginkortasunarekin eta egitasmo produktiboen bideragarritasunarekin bat datozen argumentuak egongo lirateke. Garapen bidean dauden herrialdeetan, enpresak sortzeko modu eraginkor eta aproposena kooperatibagintza izan daitekeen ustea dago.

Ikuspegi soziala izateak, egoera desegoki eta latzetan batez ere, motibazio gehigarri indartsua ematen dio pertsonari eta taldeari gogoz aurrera egiteko. Hasieran utopia den horrek, ibiliz eta gauzak lortuz, piztu egiten du jendearen borondatea eta autoestimua betetzen. Partaidetzak eta autogestioak, demokraziaren ekarpenaz gain, proiektuarekiko identifikazioa dakar, eta hori produkzioan eta arazoei irtenbidea bilatzeko orduan tresna ordezkaezin bilakatzen da. Protagonismoa bertako bizilagunek hartu behar dute beren gain, eta hori oso eraginkorra da erantzukizuna lantzeko, eta oso gertu dago eragile izaeratik.

Pertsona bere osotasunean errespetatu eta kontuan hartzen duen sistema beste batzuk baino aberatsagoa izan daiteke sormenean, eta aldagarri hori biziki baliagarria da egitasmo produktiboaren etorkizunean, bere balio erantsian. Dirutan kapitalik ez eta kanpoko inbertsiorik ere ez duten ekimenek daukaten gauza bakarrari atera behar diote etekina: lanari, eta horretan oinarritzen da kooperatibagintza, beste ezaugarri batzuen artean.

Kooperatibak izango dira, enpresa eredu ezberdin guztien artean, kimu berriak sortzeko eta biderkatzeko bokaziorik garbiena eta handiena erakutsi duten enpresak, beren helburu sozial eta enpresarialen artean lanpostu berriak sortzea eta enpresa berri errentagarriak bultzatzea baitago.

Horrek guztiak, gainera, sare sozio-produktiboa ehuntzeko beta ematen du, taldea indartuz eta batak bestearekin lagunduz, elkarren artean interkooperatuz. ●

# Caja Laboral

# La red de expansión

- UBICACIÓN: SEDE CENTRAL EN ARRASATE-MONDRAGÓN.
- ACTIVIDAD: GRUPO FINANCIERO.
- RED DE EXPANSIÓN: LA RIOJA, CASTILLA-LEÓN, ARAGÓN, MADRID, CATALUÑA.



## Enrique Prades Oficina de Caja Laboral en La Rioja

Ingresé en Caja Laboral a principios del año 98 y me encuentro muy a gusto como cooperativista, experiencia por otra parte totalmente nueva para mi.

Una de las cosas que más gratamente me ha sorprendido son las relaciones humano-afectivas, más si cabe teniendo en cuenta que venía de uno de los grandes bancos y la relación entre trabajador y la entidad era meramente profesional.

En Caja Laboral, siendo importantísima la parte profesional, dejamos hueco para establecer una

relación más afectiva y humana entre los compañeros, sea cual sea su estatus profesional.

En cuanto al futuro, creo que será brillante. Somos la primera provincia en la que Caja Laboral abrió oficinas fuera del País vasco y Navarra y el éxito es notable. Una encuesta realizada por la propia entidad nos sitúa como la tercera entidad financiera de Logroño, donde estamos muy bien posicionados. La gente nos ha acogido con cariño y pienso que nos ven como algo corriente en sus vidas.



## Javier Cebrián Oficina de Caja Laboral en Valladolid

Me incorporé en agosto de 2002 con la ilusión de participar en un proyecto que me resultaba atractivo, con ganas de conocer una forma diferente de hacer Banca y con la convicción de poder aportar mi granito de arena a dicho proyecto.

Recuerdo que un mes antes de mi incorporación, leí un artículo sobre MCC en la sección "Ideas de Éxito" de una revista económica. En ella se decía que uno de los lemas de José María Arizmendiarieta era "siempre hay un paso más

que dar". Quizá ese lema encarne el ayer, el hoy y el futuro de Caja Laboral.

En cuanto a las características propias de Caja Laboral destacaría dos: la primera interna, el carácter de socio que nos hace a todos "personas iguales", lejos del carácter de mero número que es lo que pudieran ser los empleados en otras Entidades. La segunda, externa, la relación con los clientes, buscando siempre su confianza y satisfacción, por medio de una gestión personal basada en la transparencia.



## Arancha Morquillas Oficina de Caja Laboral en Zaragoza

Trabajo en Caja Laboral desde febrero de 2001 y tuve el privilegio de haber abierto la primera oficina en Zaragoza. Desde entonces mi vida ha cambiado personal y profesionalmente, a mejor, claro está. Los proyectos que hemos puesto en marcha, nuestras estrategias, motivaciones, metas y objetivos son muy ambiciosos. A día de hoy ya tenemos 25 oficinas en Zaragoza y cerraremos 2003 con 28.

La evolución que hemos tenido en estos dos años y medio ha sido muy dinámica y trabajamos enérgicamente en la adaptación e integración, de

la entidad en general y de las oficinas en particular, en nuestra ciudad, entorno y áreas de influencia.

Profesionalmente nuestra plaza es muy exigente, la competencia es voraz y por tanto necesitamos aportar una nota diferenciadora en nuestra gestión. La calidad del servicio, nuestro saber hacer y motivación, así como nuestros productos y precios deben colocarnos como la tercera entidad de referencia en un plazo de 5 a 7 años en esta ciudad con muchas posibilidades de futuro.

# Las enfermedades cardiovasculares en la mujer

LAS ENFERMEDADES DEL CORAZÓN SON LA CAUSA DE MUERTE Y DE INVALIDEZ MÁS FRECUENTE EN LAS MUJERES.



**E**ste año se ha celebrado la cuarta edición del Día Mundial del Corazón, promovido por la Federación Mundial del Corazón (World Heart Federation) bajo el lema "Las Enfermedades Cardiovasculares en la Mujer". La elección de este tema se debe a la subestimación que las mujeres hacen de las enfermedades cardiovasculares (ECV) motivado por la falta de información y la creencia

de que estas enfermedades son "típicas" de los hombres.

Observemos estos datos significativos:

- Al año fallecen en el mundo más de ocho millones de mujeres como consecuencia de enfermedades cardiovasculares. Esta cifra es casi ocho veces mayor que la correspondiente al cáncer de mama y seis veces mayor que las muertes relacionadas con el VIH-SIDA.
- En los países en vías de desarrollo, la mitad de las defunciones de mujeres de más de 50 años se deben a enfermedades cardiovasculares.
- Seis de cada diez médicos creen que los hombres son más propensos a morir por un ataque al corazón mientras que por este motivo fallecen más mujeres (11%) que hombres (8,5%).

## Las ECV no son cosa sólo de hombres

Las enfermedades del corazón son la causa de muerte y de invalidez más frecuente en las mujeres. Aunque es conocido que el infarto de miocardio es con frecuencia el evento final en una vida larga, no es suficientemente apreciado el hecho de que la cardiopatía coronaria es la causa de muerte más frecuente en las mujeres, muy por encima del temido cáncer de mama, y que afecta a pacientes de menos de 65 años de edad.

Un estudio publicado en la prestigiosa revista "Stroke" ha concluido que las mujeres sufren más primeros infartos severos que los hombres y además permanecen incapacitadas durante más tiempo. También se indica que hombres y mujeres presentan diferencias en aspectos como los factores de riesgo, los efectos de un infarto, las complicaciones y el tiempo de recuperación.

Una característica destacada de la cardiopatía coronaria en las mujeres es el factor edad, y se produce un predominio de la enfermedad coronaria en las mujeres post menopáusicas.

¿Por qué ha sido tan olvidado e incomprensido este aspecto de la salud de las mujeres? La primera y más evidente de las explicaciones es la creencia de que la cardiopatía coronaria en concreto, es una enfermedad de los hombres. Sin embargo, a una edad avanzada, tanto la angina como el infarto de miocardio son igual de frecuentes en las mujeres que en los varones. Es cierto que los hombres se ven afectados con una frecuencia muy superior a una edad mediana de la vida, pero incluso en esa época, hay un gran número de mujeres que sufren limitaciones funcionales importantes a causa de los síntomas de cardiopatía coronaria.

Del mismo modo, el hecho de que las mujeres no consideren la cardiopatía coronaria como un problema propio de la mujer es una probable causa de la falta de apreciación del origen cardíaco de sus síntomas. Es muy común que los medios de comunicación presenten la enfermedad coronaria como un problema del varón.

## Cómo disminuir el riesgo cardiovascular

- La alimentación: La American Heart Association recomienda que los adultos, excepto las mujeres embarazadas, consuman al menos 2 raciones de pescado por semana. Un estudio publicado en la revista "Circulation" demuestra que comer pescado regularmente reduce en un 64% el riesgo cardiovascular de las mujeres con diabetes tipo 2. A su vez, las dietas ricas en fibra protegen el corazón de la mujer.
- Dejar de fumar; fumar multiplica por 3 el riesgo de sufrir un fallo cardíaco. A los dos años de abandonarlo el riesgo se reduce a la mitad y a los 10 años vuelve a valores normales. La Diabetes y el tabaco suponen una combinación letal.
- Perder peso: un exceso de grasa, sobre todo en el abdomen, incrementa el riesgo cardiovascular. Los médicos recomiendan una dieta hipocalórica, rica en vegetales y fibra y realizar al menos 30 minutos de ejercicio aeróbico al día.
- Reducir el colesterol LDL(malo): Las mujeres deben mantener los niveles de HDL (bueno) lo más elevados posible.
- Controlar la tensión arterial: La hipertensión hace que el corazón tenga que realizar más esfuerzo para bombear la sangre.
- Hormonas: las hormonas protegen a las mujeres jóvenes frente a las enfermedades cardiovasculares, pero tal y como se ha demostrado, los suplementos hormonales tras la menopausia aumentan el riesgo de aquellas mujeres que ya han sufrido infarto de miocardio. Las píldoras anticonceptivas son seguras a menos que sea mayor de 35 años y fumadora o tenga la tensión alta.
- Reducir el estrés: El estrés crónico incrementa el riesgo cardiovascular y alienta los malos hábitos: fumar, alcohol, comidas "basura". El deporte, el yoga o la meditación ayudan a eliminar estrés. Así mismo, es necesario dormir las horas suficientes para descansar correctamente. ●



**Es un manitas, y aficiones no le faltan. Así que, seis meses después de jubilarse, está como un niño con zapatos nuevos.**

## **“Ahora Mapsa es una señora empresa”**

### **PERSONAJE**

**José Manuel Lizarbe**  
**Socio jubilado de Mapsa**

#### **Tú dirás.**

Hace tiempo que necesitaba un descansillo para dedicarme a mis aficiones; ahora voy a tocar la guitarra, canto, atiendo mis plantas y mis árboles... De todo un poco.

#### **Por tanto ¿valoración positiva?**

De momento, sí, aunque todavía estoy asumiendo la nueva situación. A veces sueño con el “striko”, un horno de fusión que era una pesadilla.

#### **¿Cuántos años en Mapsa?**

Entré en 1973, así que 30.

#### **¿Viviste el proceso de transformación en cooperativa?**

Sí, claro. El verdadero problema era la continuidad de la empresa. Algunos clientes importantes nos retiraron su confianza, estuvimos casi un año sin trabajar, decidimos bajarnos el sueldo un 15% y no cobrar las dos pagas extras... Fue una época muy dura.

#### **Ahora, ¿cómo lo ves?**

La situación es bien distinta. A pesar de las críticas que pueda haber y del camino que queda por andar, ahora es una señora empresa.

#### **¿A qué te dedicabas?**

Mantenimiento de fundición.

#### **El gerente es importante, pero sin servicio de mantenimiento...**

Mi prioridad siempre ha sido resolver los problemas de los operarios. Escuchar a la gente y crear soluciones a su medida.

#### **Y ahora ¿qué haces?**

Muchas cosas. Nos gusta mucho, a mí y a mis hijos, la restauración de coches y motos antiguas. Ahora estamos enredados con un seat 600, que va a quedar impecable; y una Bultaco 125, un modelo antiguo del que sólo se hicieron 900 unidades. Ya hemos terminado una Ducati 250 de cuatro tiempos y una Guzzi.

#### **¿Cómo está el mercado de proveedores de modelos antiguos?**

Ningún problema. Hay muchos proveedores. En revistas, ferias... Vamos todos los años a la Feria de Tolosa de coche y moto antigua. Y luego, por supuesto, los contactos y las destrezas personales.

#### **¿Cómo os hacéis con las motos y los coches?**

Generalmente nos las regalan, porque están prácticamente inservibles.

#### **¿Dificultades en el proceso de restauración?**

Sobre todo de mecánica, de motor. En carrocería ningún problema. ¡Ah! Y espacio para almacenar los coches y motos.

#### **¿Tenéis clientes?**

No, es una afición, un pasatiempo.

#### **¿La moto del cooperativismo?**

Funciona. Su validez está demostrada en Mapsa.

#### **¿Mondragón está lejos?**

Nosotros siempre habíamos trabajado para los jefes, nunca habíamos sido cooperativistas. La cultura cooperativa ha costado que cale. Hoy puedo decir que es la mejor opción que tuvimos entonces, aunque no nos gustaba. Hoy gracias a la cooperativa hemos mantenido la empresa, hemos creado empleos, hay proyecto de futuro... ¡Y nos hemos podido jubilar!

#### **¿Más aficiones?**

Tengo un pequeño terreno con árboles y muchas flores en casa que tengo que cuidar. Y ahora me he puesto a estudiar guitarra. De joven tocaba, pero durante algún tiempo la he tenido aparcada. Ahora nos hemos vuelto a encontrar.

#### **Y ya te arrancarás con alguna pieza ¿o no?**

Sí, ya toco alguna mexicana que otra. También cantó en el coro de jubilados del Barrio San Jorge.