

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

TU Lankide

483 | URRIA 2003 OCTUBRE

■ **Copreci se implanta en Turquía**

■ **Irizar PB, Europako 2004. urteko Autobusaren sariduna**

■ **Eika abre una planta productiva en México**



Fondos intercooperativos

Euskadiko Kutxak 76,9 milioi euroko irabaziak erdietsi ditu 2003ko irailera arte.

En portada

Los Fondos Intercooperativos constituyen una de las expresiones más claras de la solidaridad intercooperativa, al apoyar el desarrollo empresarial y social de las cooperativas integradas en MCC.

En este número analizamos la función de estos recursos, su origen y las aplicaciones de estos fondos.



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
Aita José M^º
Arizmendiarrrietak
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^º Otaegi.

Kideak:

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

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



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

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

Erakunde laguntzaileak:



 TU Lankide paper ekologikoan inprimaten da.

6 Irizar PB, Europako 2004. urteko autobusaren sariduna

PB autobusak sektoreko nazioarteko errekonozimendurik handiena lortu du.



12 Gaztempresa Fundazioak eta Garapenek hitzarmena sinatu dute



Hitzarmenaren helburua enpresa proiektu berriak bultzatu eta finantza laguntzak eskaintzea da.

36 La empresa extendida



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

42

Euskal Kultura

Joseba Beloki

Zoritzarraren aurpegia ezagutu eta gero ilusioz beteta aurkitu dugu. Erronka berria du buruan: 2004ko Tourra irabaztea.

Aurkibidea

4 En honor a la verdad

6 Kooperatibetako berriak

22 En portada

32 Begi-Belarri

34 Aula cooperativa

36 Colaboraciones

38 Antzinakoak

40 3^a edad

41 Viajes

42 Euskal kultura

44 Libros

45 Hirugarren mundua

46 Zure hitza

47 Cartas

48 Personaje

Intercooperación

De forma seguramente generalizada podemos tener la sensación que los Principios Básicos que rigen nuestra Experiencia Cooperativa, formulados y aprobados en el primer Congreso hace más de 15 años, son parte fundamental de nuestra filosofía socio empresarial, pero precisamente por su sublime trascendencia alejados de la gestión diaria de nuestras Cooperativas.

Sin embargo, si nos paramos a constatar cómo estos Principios Básicos tienen su reflejo práctico en la gestión ordinaria de nuestras Cooperativas, podemos comprobar que su alcance es mucho más importante del que intuíamos en un principio y que su positiva influencia está omnipresente en nuestra forma de actuar, hasta el punto de convertirnos en un referente mundial de la Economía Social.

La orientación de este número hacia los Recursos Corporativos da pie a profundizar en la aplicación práctica del **Principio Básico de Intercooperación**, en el que se fundamenta desde la actual organización de MCC, basada en la intercooperación empresarial para la generación de sinergias y desarrollos compartidos entre Cooperativas en el seno de las Agrupaciones Sectoriales y Divisiones, hasta nuestro modelo de Provisión Social de Lagun Aro del que todos somos beneficiarios y protagonistas a título tanto colectivo como individual.

Pasando por la Reconversión de Resultados que anualmente se práctica en las Agrupaciones y Divisiones, que con una importante dosis de solidaridad, permite una significativa transferencia de recursos financieros en favor de las cooperativas menos favorecidas en sus resultados de explotación, incluso duplicando el porcentaje de reconversión en los casos más extremos de sufrir pérdidas. Estas transferencias de recursos entre Cooperativas nos han permitido aliviar los ciclos económicos negativos, hasta el punto de que, con una perspectiva histórica, podemos afirmar que han contribuido a la supervivencia de algunas de nuestras Cooperativas más sobresalientes en el panorama actual de MCC.

Las reconversiones de resultados se verán complementadas, en su vertiente de solidaridad, desde el próximo año 2004 con la creación del Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC). Este fondo se nutrirá de

donaciones de todas las Cooperativas del Grupo Industrial y complementariamente del Fondo Central de Intercooperación (FCI), con objeto de cubrir hasta el 50% de las posibles pérdidas en que puedan incurrir dichas Cooperativas, convirtiéndose en la práctica en un seguro mutual (Intercooperativo) de pérdidas futuras.

Adicionalmente a todo este importante cúmulo de experiencias de intercooperación, tenemos que resaltar la trascendencia del Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI) aprobado en 1989 y del Fondo Central de Intercooperación (FCI) aprobado en 1991, para canalizar los recursos necesarios para promover las políticas y estrategias corporativas en los ámbitos de: la educación, la innovación, la internacionalización y la promoción del empleo.

La capacidad operativa derivada de la gestión de estos recursos la podemos medir en términos económicos si consideramos que el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI) ha recibido donaciones, solamente este año 2003, por un total de 5,5 millones de euros, el 62% procedentes del Fondo de Educación y Promoción de Caja Laboral y el 38% restante de los Fondos de Educación y Promoción del resto de las Cooperativas asociadas. Recursos que se destinan mayoritariamente a fomentar la educación y que incluso se verán notablemente fortalecidos en los próximos años, si bien con carácter transitorio, para consolidar el proyecto de desarrollo de Mondragón Unibertsitatea en función de la decisión adoptada en el último Congreso.

Por su parte, el Fondo Central de Intercooperación ha recibido este mismo año 29 millones de Euros, el 52% procedentes de Caja Laboral y mayoritariamente en términos de subvenciones derivadas de la aplicación de su Fondo Social Intercooperativo, y el 48% restante procedentes del resto de las Cooperativas asociadas en términos de inversión financiera. La acumulación de estos recursos en una sociedad de promoción empresarial: MCC Inversiones SPE S. Coop., permite disponer de una palanca financiera de extraordinaria potencia para apoyar desde la intercooperación los proyectos que llenan de contenido los Objetivos Básicos de Desarrollo e Internacionalización.

En honor a la verdad

Estimados lectores:

A lo largo de este año 2003 hemos sido testigos y lectores de algunos libros, revistas, periódicos, y escuchantes de otros medios de comunicación, que hablaban de la *experiencia cooperativa de Mondragón*. Lo hacían con talante resentido, erróneo, con la voluntad de herirnos en los más íntimos sentimientos de quienes fuimos y ahora sois miembros de este prestigioso grupo cuyo logotipo se encarna, cincuenta años después de haber dado sus primeros pasos, en Mondragón Corporación Cooperativa. El sabio consejo de que *"el hombre es dueño de lo que calla y esclavo de lo que dice"* nos ha hecho elegir entre guardar silencio -actitud de discreción y de dignidad herida-, o transmitir lo que nosotros sabemos y conocemos desde que allá por los años 1953 y 1954 se gestaba este conjunto de empresas, hoy uno de los más dinámicos de Euskadi.

La primera declaración que con carácter general debemos hacer es que las afirmaciones que se hacen son, en su conjunto, absolutamente falsas. No conocen lo que pasó, se inventan aquello sobre lo que sólo tienen noticias cuya fuente se alimenta de la ira, del error y desde una posición tomada en la oscuridad de un vengativo latente.

No nos importa cuanto dicen de nosotros, ni de las tramas que se imputan a ese pasado ya lejano en sus orígenes, ni del próximo, con sus propios desenlaces. Pero no nos es posible pasar por alto cuanto se dice en relación a Dn. José María Arizmendiarieta, fundador de esta experiencia social, ahora llamada, por sus mejores estudiosos, *arizmendiana*. Sobre él se vierten afirmaciones mendaces sobre las cuales, en honor a la verdad, vamos a aclarar cómo sucedieron; más aún, si realmente sucedieron. Y es que si algo de lo que se dice fuese cierto, o sólo lo fuese en parte, las raíces del Cooperativismo de Mondragón quedarían contaminadas y con ellas el frondoso ramaje de su vigoroso crecimiento, igualmente viciado en origen y consecuentemente deslegitimado. Vayamos pues a realizar este escueto análisis de sólo siete citas, de las innumerables que se pueden elegir y refutar.

1ª CITA: ...*"Arizmendiarieta adquirió el permiso de fabricación de sencillos electrodomésticos gracias a la intervención directa del todopoderoso Ministro de Trabajo del Gobierno de Franco José Antonio Girón..."*. Error absoluto. La pequeña fábrica de cocinas de petróleo de Vitoria se le adquirió a su propietario, Máximo Beltrán de Otalora, el 20 de octubre de 1955 por Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, Javier Ortubay y José M^º Ormaetxea. Beltrán de Otalora anunció la venta de su negocio en la prensa y Leandro Azkoaga -luego socio de Ulgor, la primera cooperativa- se lo mostró a su amigo Luis Usatorre. De ahí se evaluó el negocio que se ofrecía y se lo adquirimos por 400.000 pesetas mediante un préstamo que nos concedió el entonces Banco de San Sebastián. Arizmendiarieta apenas se enteró de la operación y José Antonio Girón jamás lo supo.

2ª CITA: Arizmendiarieta al ... *"incorporarse al Regimiento de Artillería de Burgos y a una oficina de información de la Capitanía General de esta ciudad"* ... Induce a pensar que Arizmendiarieta estuvo al servicio del ejército rebelde en calidad de dudosa misión. Pero lo que hizo en Burgos -al cumplir su servicio militar obligatorio- fue estudiar el 3^{er} curso de Sagrada Teología en el Seminario de San Jerónimo en el curso 38-39 donde obtuvo, en junio de 1939, la siguientes calificaciones: Teología Moral -meritissimus- (sobresaliente); De Deo, Uno, Trino et Creante -meritissimus-; Sagrada Escritura: meritissimus; Sagrada Liturgia: meritissimus. Pudo hacerlo porque se hospedaba fuera del cuartel. Y es que, a los cuatro años, jugando en la cocina de su casa, se malogró un ojo, llevando a partir de esa edad un ojo de cristal. De ahí que, al destinarle a Servicios auxiliares tuviese mucho tiempo libre y se dedicara a estudiar.

3ª CITA: ... *"posteriormente [fue] delegado en Arrasate del Frente de Juventudes de Falange Española"* ... Es absolutamente falso.

4ª CITA: *"La reunión para constituir el cerebro de MCC, Caja Laboral Popular, se celebró el 24 de setiembre en las oficinas de la cooperativa Ulgor de Arrasate. En esta cita se nombró la primera Junta Rectora, supervisada por Arizmendiarieta, quien finalmente fue elegido consiliario (consejero)"*. La formulación hecha así es totalmente errónea, porque Caja Laboral Popular, al crearse en 1959, no pudo ser cabeza de MCC porque esta Corporación nació en 1991. En cuanto al nombramiento de Arizmendiarieta como consiliario (no consejero, denominación que no existía, sino la de rector, que no lo fue) se hizo porque era una obligación legal y porque él fundó la Caja Laboral Popular. Pero jamás tuvo voto, aunque sí voz, que la usaba en circunstancias que afectaban a principios morales. Jamás cobró un céntimo por sus trabajos y consejos. Toda la tramitación fundacional la hizo a su cargo con los estipendios que recibía de la Parroquia de Arrasate de la que fue, hasta su muerte y durante treinta y seis años, coadjutor.

5ª CITA: *"Aunque muchos de sus miembros fundadores lo desconocieran para asegurar su fidelidad a Caja Laboral Popular contó [Arizmendiarieta] desde el primer momento con la tutela del Opus Dei ejercida en la mesa de la Junta Rectora por Jesús Azcarate un 'opusdeista'"*. Jamás la Caja Laboral Popular tuvo la tutela del Opus Dei, ni ninguno de sus miembros fundadores ni directivos perteneció a esta institución.

6ª CITA: ... Josu Azcarate *"... fue incluido por Arizmendiarieta en el equipo directivo de la entidad crediticia representando a la Cooperativa de Consumo San José"* ... No es cierto. Azcarate jamás fue miembro del equipo directivo de Caja Laboral Popular. Fue rector, a propuesta de la Junta Rectora y acordándolo la Junta General celebrada el día 21 de junio de

1961, dos años después de haberse creado la Caja. Su presencia en el Consejo Rector fue poco constante, y sus propuestas, pocas, jamás afectaron a la marcha de la entidad.

7^a CITA: ... "la Experiencia 'del sacerdote opusdeista Arizmendiarieta'". Es absolutamente incierto que Arizmendiarieta fuese un sacerdote opusdeista. No lo fue nunca, y tuvo hacia esta Institución el mismo comportamiento que mantenía con otras obras que pertenecían a la Iglesia de la que él era sacerdote, y porque Arizmendiarieta sólo aborreció la injusticia y la iniquidad.

Estos falsos testimonios calumniosos, se potencian ostensiblemente con la misma intención denigratoria, hacia otras personas e instituciones. Algunas afirmaciones son delirantes y el todo, en su conjunto, trata de infamar por doquier. Puede afirmarse que cuanto se dice, en su totalidad, es incierto con insistente mendacidad. Pensamos que en esta confrontación ideológica que asola a Euskadi algo tenía que tratar de entorpecer la buena marcha del cooperativismo creado por Arizmendiarieta. Pero esta es una prueba fácilmente superable como se ha demostrado tantas veces. Os enviamos un abrazo forjado en 50 años de vida cercanos a vosotros y, en esta ocasión, lleno de emoción.

Aurrera egiteko, aldakuntza

El pensamiento de Arizmendiarieta, a todas luces venerable, amante de su pueblo al que dedicó toda su vida sin reservas, se concreta en el facsímil de las últimas palabras que escribió. Lo hizo en euskera, a los 61 años de edad, cuando apenas le faltaban unos días para morir, el 29 de noviembre de 1976.

Eskuz esku, buruz buru, indarbarriturik
lanean elkarturik, lanaren bidez
gure lurralde estuan denontzako
gizabide bizigarritzagoak eratuko ditugu
eta lurralde au edergarrituko dogu.

Gure kidetasun barrietan txertatuko ditugu
auzo eta erri; erri ta bezte guztiak: "aurrera beti"

Ñor ñoren otsein ez jaun izan al dezaken
danok danontzako suilletan, eginkizunetan
jokabide berriak onartu bear ditugu.

Auxe izango da gure alkartasun gizatsua eta
aurrerapidetsua -gure erria erriaren indarrez
jaso dezakena-

**Aurrera egiteko, aldakuntza,
Estua zabaltzeko biotzez zabaldu
Lurraldeak nasaitzeko gizabideak ugaritu.**



José María Arizmendiarieta

Mano con mano, codo con codo, renovados,
unidos en el trabajo, por medio del trabajo
crearemos en nuestro pequeño territorio,
entornos humanos más estimulantes y
mejoraremos esta tierra.

En nuestros nuevos vínculos insertaremos
aldeas y pueblos; pueblo y todo lo demás:
"siempre avanzando".

Para que nadie pueda ser siervo o señor de
nadie, solamente todos para todos, hemos de
asumir nuevos comportamientos en nuestros
quehaceres.

Así será nuestra unión humana y de progreso
—la que puede alzar nuestro pueblo con la
fuerza del pueblo—.

**Para avanzar, cambio
Para ampliar lo angosto, hacerlo con el
corazón
Para ensanchar las tierras, intensificar la
convivencia.**

IRIZAR PB, Europako 2004. urteko Autobusaren sariduna

MUNDU MAILAN BERE KATEGORIAN GARRANTZITSUENETAKOTZAT JOTZEN DA.

Merkatuan bi urte egin eta gero, Irizar PB autobusak sektoreko nazioarteko errekonozimendurik handiena lortu du: "Europako 2004. urteko autobusaren saria". Aipatu saria

europar merkatura modelo berriak ateratzen dituzten fabrikatzaileen bikaintasun industrial eta mekanikoa ezagutzeko ematen da, eta mundu mailan bere kategorian



Koldo Saratxaga
Coordinador General del Proyecto Irizar

¿Cómo valoras este premio?

Es un reconocimiento muy importante porque nos lo conceden revistas especializadas del sector de 15 países de Europa después de pruebas realmente muy exigentes.

¿Es buena la aceptación del PB en los mercados?

Muy buena, incluso se habla de "Pebitis". Hay clientes que vienen a por un coche sencillo y al final se van con un PB. Y es que es muy difícil resistirse a sus "encantos". Sobre todo en clientes pequeños, tener en su flota un Irizar PB es motivo de orgullo.

¿Qué es lo que más valoran del coche?

Los conductores la conducción, disfrutan con las curvas, con las bajadas... Es tan cómodo de conducir, tan flexible, que estar al volante es una gozada.

El confort, tanto para el conductor como para el pasajero, es

otro punto muy bien valorado. El pasajero va pegado a su butaca en las curvas, sin percibir lo que está pasando en la carretera. La climatización está muy lograda, con un movimiento de aire extraordinario, con temperaturas equilibradas en parte alta y baja, control de humedad, temperaturas independientes para conductor y pasajeros...

En lo que se refiere a seguridad, hemos tenido un accidente y la estructura ha respondido perfectamente.

El PB ¿está en toda Europa?

Sí, hemos hecho las presentaciones desde el otoño del año pasado hasta ahora y ya circula por todos los países europeos.

¿Y a nivel mundial?

De momento, no nos interesa fabricar este coche fuera de Europa. Tenemos que seguir explotando las tecnologías que tenemos en otras zonas. Este es un coche avanzado en Europa, y Europa es el área más avanzada del mundo en autocares.

¿Qué tal marchan los mercados internacionales?



garrantzitsuenetakotzat jotzen da, lehia irabazteko asmoz aurkezten diren autobusei egiten zaizkien probak oso zorrotzak direlako.

Saria emateko erabakia nazioarteko epaimahai batek hartu du, eta hori sektorean liderrak diren 15 herrialdeko aldizkari espezializatuetako zuzendariak eratu egon da.

IRIZAR PB modeloari dagoeneko 2002. urtean Espainiako Autobusaren saria eman zioten, eta berriki Europan eman dioten golardoarekin bere prestigioaren oinarria diren eta luxuzko autobusen segmentuan nabarmentzen duten lau zutabeak indartzen ditu: segurtasuna, erosotasuna, fidagarritasuna eta errentagarritasuna; horiei, gainera, kontsumo egokia, erresistentzia aerodinamiko eta eraginkortasun energetikoa gehitu behar zaizkie.

Merkaturatu zenetik bi urte baino igaro ez diren arren, dagoeneko 1.200 unitate baino gehiago dabilta aurrera eta atzera 20 herrialdeetan. Saria Belgikako Kortrijk hirian jaso zen, urriaren 17tik 22ra bitartean egindako "Bus World" jardunaldien barruan.

Muy bien en México e India y excelente en Brasil; mal en China, debido a la neumonía y a que el sector no acaba de arrancar hasta que se celebren las olimpiadas, y mal Marruecos, que está parado como país. Por cierto, ahora están los indios aquí aprendiendo a hacer un coche europeo, viviendo en Lazkao y otros pueblos y presas del *shock*, casi como "Tarzan en Nueva York": algunos de ellos no habían visto un enchufe eléctrico en su vida, ni una ducha, un microondas,... Absolutamente alucinante; y les estamos enseñando a hacer un coche europeo.

Irizar Group: previsiones fin 2003.

Acabaremos el año creciendo en torno a un 25%. Lo cual es excelente teniendo en cuenta como están las cosas, el turismo, la economía, ... Además, estamos creciendo cuando el sector no crece y por tanto nos estamos posicionando cada vez mejor en el mercado. A lo largo de este año ya hemos conseguido 200 nuevos clientes. Y ahora este premio nos abre la puerta de los medios para acceder a muchos de los países europeos en mejores condiciones.

EDE Ingenieros entrega "llave en mano" una planta de cogeneración en Tratamientos Térmicos TTT

HA REALIZADO TAMBIÉN EL *FINANCIAL PROJECT*, QUE PERMITE A TTT EXTERNALIZAR EL PROYECTO.

EDE Ingenieros, empresa participada por LKS Ingeniería, ha propiciado, concebido, gestionado y, está en proceso de entregar "llave en mano" una planta de cogeneración para la empresa Tratamientos Térmicos TTT, de la que previamente ha realizado el "*financial project*".

La planta, con una potencia de 1,8 MW, generará 13,2 GWh de energía eléctrica y energía térmica para el proceso. Está prevista su entrega en pleno funcionamiento para febrero de 2004.

EDE ha planteado la obra como un "llave en mano" integral. Además de la dirección del proyecto y la obra, la compra de materiales, la ejecución y su puesta

en funcionamiento y de la gestión de los permisos pertinentes, se ha ocupado de encontrar socios que se responsabilizan de la financiación, explotación y mantenimiento de la planta.

Con este modelo de actuación en el que se integra la asistencia técnica para evaluación del proyecto, la ingeniería y construcción, y en caso deseado, la selección de socios accionistas que cubren los porcentajes estipulados, EDE ofrece un "llave en mano" integral, sin obligar a la empresa a destinar recursos propios a la operación.

Se da la circunstancia que Tratamientos Térmicos TTT tenía de antemano una planta de cogeneración, que por su concepción y funcionamiento no le resultaba interesante. EDE estudió la situación, propuso la alternativa técnica más viable y garantizó el éxito de la operación. Para ello ha concebido un *financial project* que permite a TTT externalizar la planta y su gestión, mientras se beneficia de todas las ventajas de poseerla *in situ*.

Cogeneración: una alternativa interesante

La cogeneración es interesante para todo tipo de plantas industriales con un importante consumo energético, ya que en la mayoría de los casos supone un notable ahorro en costos. EDE ofrece también auditorías energéticas globales y la búsqueda de alternativas reales "llave en mano" para todo tipo de empresas.

EDE Ingenieros es una ingeniería y consultoría especializada en Energía, creada en 1993, con un equipo de profesionales muy experimentado, que ha dirigido muchas de las principales instalaciones de cogeneración. En el año 2001, se incorpora al Grupo LKS Ingeniería, con el objetivo de potenciar su área energética, tanto en generación como en consultoría de energía, convencional y renovable.



GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

COPRECI Turkian ezarri da

COPRECI TURQUÍA ISTANBULETIK GERTU DAGO ETA AURTENGO ABENDUAN EHINGO DIO BERE JARDUERARI.

COPRECI kooperatiba Turkian ezarri da eta, horrenbestez, etxetresna elektrikoetako osagaien fabrikatzaile gisa beste pauso bat eman du bere jarduera nazioartekotzeari dagokionez, batez ere Gas bidezko Egoketa negozioari buruz, zeinean Copreci liderra den Europan eta mundu osoan.

COPRECI TURQUÍA enpresaren jabetzaren %100 Copreci Soc. Coop.ena da, Istanbuletik gertu dagoen Gebze herrian egongo da, eta 2003ko abenduan ekingo dio bere jarduerari. Hasieran 2,5 milioi euro baino gehiago inbertituko dira, eta urteko aurreikusi den fakturazioa 4 milioi eurokoa izango da. Munduan dauzkan bezero nagusiek Turkian dituzten lantegiak hornituko ditu osagaiz, eta plataforma bihurtuko da inguru geografiko horretan bezero berriekin salmentak sustatzeko.

Copreci MCCko Osagaien Dibisioan partaide da, eta bere bezeroak etxetresna elektrikoak fabrikatzen dituzten etxe nagusiak dira. Urtero 150 milioi euro fakturatzen ditu, bere salmentetatik



%75 nazioartean egiten ditu, eta bere produkzio lantegiak Aretxabaletan, Mexikon (Copreci México), Txekiar Errepublikan (Copreci Cz), Brasilen (Copreci do Brasil) eta Italian dauzka (Copreci Systems).



Javier Oleaga
Gerente de COPRECI

“ La innovación es la clave de nuestro futuro”

¿Cuántas personas emplea

Copreci Turquía y qué previsiones de ventas habéis hecho?

Nuestra política de implantación internacional es de tipo modular; es decir, no nos implantamos desde el inicio con grandes inversiones, lo cual tiene bastantes ventajas, entre las que destacaríamos la de disminuir el riesgo financiero en un país de riesgo. Quizás esto en otros sectores no es posible, pero en el tipo de negocio nuestro podemos hacerlo y nos aprovechamos de ello. Así, nuestro enfoque de Proyecto finalista es de una total integración de todo el proceso de fabricación, lo único que su concreción irá sujeta a la cumplimentación de los planes comerciales y a la evolución del “riesgo país”. En ese sentido, el primer año pensamos estar únicamente con la implantación del montaje final para ir poco a poco integrando el resto del proceso.

En cuanto a las personas, dependerá del grado de integración, pero podrá moverse entre las 25 y las 55 personas con unas ventas aproximadas de 4 millones de euros.

Las plantas exteriores ¿suponen algún riesgo para los puestos de trabajo de aquí?

La globalización está ahí y no nos podemos abstraer de ella como si no existiera. En ese sentido debemos de integrarla como una variable más y adelantarnos a su influencia, que seguro la tiene y la tendrá. Siempre suponemos que Internacionalización equivale a eliminación de puestos de trabajo aquí. Es verdad que hay

ocasiones en las que están relacionadas. Sin embargo, en nuestra experiencia podemos demostrar con datos que la Internacionalización no solamente asegura los puestos de aquí, sino que los incrementa.

Por ejemplo, con ésta última implantación en Turquía estamos consiguiendo incrementar nuestras ventas en el negocio de Cocción Gas y concretamente para Aretxabaleta supone aumentar los puestos de trabajo en dos líneas de producto como son Válvulas y Termostatos Gas.

En Copreci diferenciamos entre Internacionalización, a la que le damos un carácter proactivo, y Deslocalización, a la que le otorgamos un carácter reactivo. Pues bien, todas las implantaciones de Cocción Gas y una de Lavado se han realizado desde una perspectiva proactiva. Y ha sido precisamente en el negocio de Cocción Gas donde más hemos crecido en ventas y puestos de trabajo en Aretxabaleta. Así pues, en los dos últimos años hemos incrementado en más de 80 los puestos en Aretxabaleta y las ventas de Cocción Gas, también en Aretxabaleta, han crecido en más de un 20% anual. La capacidad de dar una respuesta adecuada en un mercado cada vez más globalizado ha sido una de las claves fundamentales de nuestro crecimiento.

¿Se prevén nuevas implantaciones a corto plazo?

Estamos visualizando para 2004 una posible implantación en China para los negocios de Barbacoas y Confort Hogar. El objetivo de esta implantación es tener una plataforma industrial y comercial en un mercado inmenso como el chino y que estamos seguros va a marcar el futuro de muchos negocios.

¿Algo más?

La dinámica de globalización de los mercados es imparable y debemos de integrarla en nuestras reflexiones estratégicas lo antes posible, para aprovechar las oportunidades, que seguro las tenemos, y poner en marcha acciones que minimicen sus amenazas. Desde este punto de vista la Innovación va a ser clave en nuestro futuro.

FAGOR Arrasate bate sus propios records

MONTA Y PONE A PUNTO EN UN MES UNA COMPLEJA LÍNEA DE CORTE CON CIZALLA ROTO-OSCILANTE EN CANADÁ.

En muy poco más de un mes, un equipo de especialistas de Fagor Arrasate ha montado y puesto a punto una compleja línea de corte con cizalla roto-oscilante en Canadá. Normalmente, este tipo de instalaciones requiere en torno a 12 semanas de montaje, de manera que en esta ocasión se ha logrado batir un récord de montaje y puesta a punto para satisfacción del cliente y de la propia cooperativa.

La línea realiza cortes de formas diversas, desde rectángulos hasta trapecios, pasando por rombos y triángulos, y es capaz de procesar bobinas de 2.000 mm de ancho y 3,5 mm de espesor.

La nueva cizalla roto-oscilante es un desarrollo propio de Fagor que permite incrementar enormemente la productividad de este



tipo de sistemas de corte.

El grupo de especialistas de Fagor Arrasate coincidió casualmente en el hotel donde se hospedaron con la selección de ciclismo que participaba en los campeonatos del mundo. También los corredores vascos batieron records obteniendo dos medallas de oro en esta cita ciclista.

FAGOR ARRASATEKO JUBILATUEN JAIA

Pasa den urriaren 3an Fagor Arrasatek bere jubilatuen jaia ospatu zuen. Guztira, jubilatuta eta senar-emazte artean, 150 lagun bildu ziren ekitaldian.

Goizeko 9etan zuten hitzordua eta Arrasateko planta bisitatu ondoren, Markinara joan ziren hango jubilatuekin bat egiteko eta Fagor Arrasatek bertan duen planta bisitatzeko. Goizeko 11tan autobusera itzuli eta On Jose Maria Arizmendiari jaio zen Markinako Barinaga auzoraino joan ziren. Bertan, museoa bisitatu eta azken urteotan hildako kooperatibako bazkideen aldeko meza ospatu zuten.

Eguerdiko ordubietan, Ixua gaineko jatetxean giro ederrean bazkari oparoa izan zuten, dantzaldia eta guzti. Ohitura den moduan, Arrasateko lehendakari eta gerenteak azken hiru urteotan jubilatuta diren bazkideei oroigarri bat eman zieten omenaldi gisa.

Argazkian, azken hiru urteetan jubilatutakoak eta Fagor Arrasateko gerentea den Luis Unzueta agertzen dira.



EIKA se implanta en México

LA PRODUCCIÓN DARÁ COMIENZO A PRINCIPIOS DEL AÑO 2004 Y LA INVERSIÓN PREVISTA SUPERA LOS 5 MILLONES DE EUROS.

La cooperativa Eika ha dado un nuevo paso en su estrategia de internacionalización con la reciente creación de una nueva planta productiva en el Estado de Querétaro (México).

Desde este centro se suministrarán componentes para cocción eléctrica a los clientes del mercado americano y canadiense. Además, servirá de plataforma para impulsar el acercamiento a nuevos clientes en esta zona geográfica.

La producción dará comienzo a principios del año 2004 y la inversión prevista supera los 5 millones de euros. La planta, que ocupará inicialmente unos 4.000 metros cuadrados, se prevé que emplee a medio plazo a unas 80 personas.

Con esta implantación, que se suma a las otras dos plantas existentes en la República Checa, la empresa adquiere una nueva presencia en los mercados internacionales.



GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

Mondragón Sistemas automatiza una nueva Línea de Galvanizado y Pintura de chapa para Galvasid, México

LA LÍNEA DE 300 METROS DE LONGITUD PROCESARÁ BOBINAS DE 1,575 MM DE ANCHO, 0,2 A 2 MM DE ESPESOR, CON UN ALARGAMIENTO DEL 2,5% Y POTENCIA INSTALADA DE 27.500 KW.

La cooperativa Mondragón Sistemas se ha adjudicado la automatización de la nueva línea de galvanizado y pintura para chapa que la construye la mexicana Galvasid en colaboración con la ingeniería VAI Cosim. Se prevé que el equipamiento se entregue en abril de 2004.

Se trata de una nueva línea que presenta una elevada polivalencia en el tipo de productos a tratar y en los acabados posibles. La importancia del proyecto lo dan sus dimensiones, la línea tiene alrededor de 300 metros de longitud y la potencia total instalada supera los 27500 kW en el centro de transformación.

La intervención exige una completa actuación multidisciplinar ya que intervienen ingeniería de media y baja tensión, automatización, regulación etc., todo ello abordado desde Mondragón Sistemas con la filosofía "llave en mano".

La línea presenta características como un ancho de 610 a 1575 mm, 0,2 a 2 mm de espesor, alargamiento 2,5%, conlleva galvanizado, *skin-pass*, cromatado y demás secciones propias de este tipo de procesos.

La ingeniería ha englobado a la totalidad del proyecto, haciéndose Mondragón Sistemas responsable del suministro de materiales y del proceso de arranque, subcontratándose localmente algunos de los equipos.

Entre los materiales se encuentran la celdas de cabecera y conexión en 13,6 kw centros de distribución en baja tensión.



Equipos de línea CCMs, variadores de c.a, PLCs comunicados entre sí y con sistemas superiores, sensores, y equipamiento auxiliar: motores, motorreductores, frenos etc.

Cuenta con un sistema de Supervisión, Monitorización y Control de Producción basado en HMI mediante PCs con Intouch, Supervisión mediante Intouch corriendo sobre PCs y control de producción mediante el MES (Manufacturing Execution System) Tracelia, propio de Mondragón Sistemas.

FAGOR Electrónica aporta su tecnología al Euskaltelium

DESARROLLA SISTEMAS INALÁMBRICOS PARA EUSKALTELIUM, EL ESPACIO DE DIVULGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE EUSKALTEL.

La actividad de comunicaciones inalámbricas de Fagor Electrónica ha desarrollado, en colaboración con Euskaltel, un servicio de contenidos multimedia en función de la localización que se soporta sobre una red *WiFi*. La aplicación calcula la posición de los usuarios en el contexto del recinto expositivo y en función de la misma les ofrece una serie de elementos multimedia que le ayudan al usuario a una mejor comprensión del entorno que le rodea.

Se trata, por tanto, de una guía que mezcla cartografía, video, imágenes, audio, texto y web de una forma atractiva y dinámica sobre la pantalla de una PDA, lo que la convierte en una experiencia tecnológica pionera en el campo de los nuevos servicios a usuarios de dispositivos móviles.

El edificio Euskaltelium, inaugurado el pasado 19 de setiembre, es una exposición de 900 metros cuadrados en pleno centro de Bilbao en la que se muestran de una forma cercana y amena los últimos avances en el mundo de las telecomunicaciones.



FAGOR lanza el primer calentador parlante

LA INCORPORACIÓN DE UN "CIRCUITO PARLANTE" TENDRÁ IMPORTANTES VENTAJAS PARA INVIDENTES Y PERSONAS CON LIMITACIONES FÍSICAS FUNCIONALES.



Fagor ha presentado el primer calentador a gas capaz de hablar a sus usuarios. Se trata de la gama de calentadores Super Compact que incorporan un "circuito parlante" conectado directamente al circuito electrónico de control del calentador y que, de momento, estará disponible en castellano y portugués. Este revolucionario aparato está especialmente indicado para personas con alguna disminución física funcional, como los invidentes, que encontrarán con esta prestación la respuesta más indicada a sus necesidades.

Alta tecnología

La innovación y la tecnología son las señas de identidad de Fagor en su afán por buscar nuevas y modernas soluciones en agua caliente sanitaria. Fieles a esta política de innovación, y coincidiendo con el año europeo de los discapacitados, el departamento de I+D de Fagor ha diseñado este novedoso "circuito parlante" para los calentadores Super Compact que produce mensajes hablados según los diferentes estados del calentador. Su instalación es muy sencilla, ya que basta conectar el circuito a la tarjeta electrónica del calentador para que nos informe de las diferentes fases de funcionamiento del calentador así como de posibles anomalías de funcionamiento. De esta manera, y según el estado del calentador se pueden escuchar tres mensajes: "calentador arrancando", "calentador en marcha" y "calentador parado", en caso de avería el circuito informa al usuario con el mensaje "avería en calentador" y si la batería está baja se genera el mensaje "batería baja".

Además, los Super Compact de Fagor cuentan con una pantalla de cristal líquido (LCD) que ofrece un control muy sencillo del calentador con visualización de la temperatura del agua caliente, indicador de quemador encendido (lo que le permite prescindir de la ventana piloto) y código de fallos para un rápido diagnóstico y solución a una eventual anomalía.

ORONAK Pradoko museoa handitzeko proiektuko igogailuak instalatuko ditu

EKIPAMENDU MEKANIKO GUZTIAK INSTALATZEKO KONTRATUA BEREGANATU DU ORONA KOOPERATIBAK.

Pradoko Museoa handitzeko proiektuko jasotzeko ekipamendu mekaniko guztiak instalatzeko kontratua bereganatu du ORONA kooperatibak. Rafael Moneo arkitektoaren proiektu berezi hau ACS-San Jose aldi baterako enpresa-elkarteak egingo du eta 2004ko otsailerako amaiteza aurreikusten da. Operazioaren aurrekontua 8.825 eurokoa da.

Ondorengo hauek dira ORONAK jarriko dituen goi-teknologiako garraio-elementuak: balizko matxurak aurreikusteko zaintza urruneko sare informatizatuekin konektatutako lau eskailera mekaniko eta edukiera eta erabilera desberdinak dituzten 13 igogailu: koadroak eta eskulturak garraiatzeko 9.000 eta 7.000 kg-ko pisua erabiltzeko 2 igogailu, 13 eta 8 pertsonarentzako 3 igogailu elektriko, 13 eta 6 pertsonarentzako 4 igogailu hidrauliko eta 4 plataforma hidrauliko.



Laister bukatuko dira Oronak Epela Poligonoan egin dituen handitze lanak.

ORONA taldeak ikerketa teknologikora eta jasotzeko sektorerako produktuak garatzera bideratutako ORONA eic (Orona Elevator Innovation Centre) ikerketa-zentro aurreratua du. 2.000 langile baino gehiago eta 65 zentro baino gehiago dituen eta 70 herrialde baino gehiagotan presente dagoen industria-taldea da. Horrekin, ORONA produktuen zerbitzua eta kalitatea bermatzen ditu.

ORONAK zerga ondoren 18,1 milioi euroko emaitza lortu zuen 2002. urtean, aurreko urtean baino %36 gehiago. Salmenta agregatuak 216,2 milioioiak izan ziren, 2001ean baino %22 gehiago eta 32,7ko esportazioak, aurreko urtean baino %32 gehiago. Enpresako datu on horiek 164 lanpostu berri sortzearekin osatu ziren, Hernaniko kooperatibaren oinarritzko helburuetako bat lortuz. 2003ko ekitaldirako %20 baino gehiagoko igoera aurreikusten da salmentetan.

GRUPO FINANCIERO / FINANTZA TALDEA

BIZKAIA SE ADJUDICA EL PRIMER TORNEO FUTBOL 7 "INTER-HERRIALES" DE CAJA LABORAL

El acto tuvo lugar en Idiazabal (Gipuzkoa) el pasado 2 de octubre. Allí se dieron cita las cuatro selecciones (Araba, Nafarroa, Bizkaia y Gipuzkoa) que competían por adjudicarse el primer torneo futbol 7 inter-herialdes de Caja Laboral. Al margen de la disputa deportiva –que se saldó con victoria de la



selección vizcaína– el evento pretendía ser un acto de hermandad entre personas de Caja Laboral. Y visto el buen ambiente de esta primera edición, la selección de Bizkaia ya se ha comprometido a organizar una segunda. Esta es la foto de familia que sacamos antes de la celebración de los partidos.

Garapen y la Fundación Gaztempresa firman un convenio de colaboración

EL OBJETIVO ES APOYAR Y SUBVENCIONAR NUEVOS PROYECTOS EMPRESARIALES.

La Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo, Garapen, y la Fundación Gaztempresa, labor social de Caja Laboral, han firmado recientemente un convenio de colaboración para promocionar nuevos proyectos empresariales con proyección de futuro y carácter innovador.

Según recoge el convenio, los proyectos seleccionados podrán acceder a una financiación máxima de 150.253 euros, dependiendo del proyecto.

Garapen desarrollará las acciones destinadas a la gestión de los proyectos, así como la captación de ideas e iniciativas empresariales susceptibles de recibir asesoramiento y apoyo financiero por parte de ambas instituciones. Por su parte, la Fundación Gaztempresa estudiará los trabajos y facilitará apoyo financiero a los que finalmente sean seleccionados por la comisión de seguimiento que se creará a tal efecto.



Cabe recordar que Gaztempresa ha impulsado ya la creación de 570 empresas, y 1.249 puestos de trabajo en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra.

VISITA DE LA COOPERATIVA AGRARIA ACOR (VALLADOLID)

Este mes de octubre recibimos la visita de una delegación de la cooperativa agraria ACOR de Valladolid. Se acercaron hasta aquí invitados por Caja Laboral en una visita de corte institucional para que conocieran más de cerca tanto Caja Laboral como la Experiencia Cooperativa

ACOR se fundó en 1962 y tiene en la actualidad cerca de 11.000 socios en Castilla y León, socios que en 2002 recolectaron para la cooperativa 1,25 millones de toneladas de remolacha. Asimismo, ACOR produjo ese ejercicio 181.000 toneladas de azúcar; y tiene dos fábricas azucareras en Valladolid, una en la capital y otra en Olmedo, la más importante de España, así como una alcoholera.



Euskadiko Kutxa bide onean da

MERKATARITZA-JARDUERA ETA BURTSAREN BILAKAERARI ESKER, IRAILERA ARTE 76,9 MILIOI EUROKO IRABAZIAK ERDIETSI DITU.

Merkataritza-jarduera oso ona izan denez eta burtsa-merkatuek onera egin dutenez, irailera arte metatutako zerga aurreko emaitzak aurreko urteko epe berekoak baino %53 handiagoak izan dira, hain zuzen ere, 87,1 milioi eurokoak edo 14.496 milioi pezetaoak. Zergak ordaindu ondoren, berriz, emaitzak 76,9 milioi eurokoak izan dira, iazkoak baino %49,4 hobek.

Hemendik eta urtealdia amaitu arte, emaitzen hazkundera askoz ere apalagoa izatea espero da; izan ere, konparaketa iazko irailera arteko hilabeteekin egin da eta, hain zuzen ere, 2002 urtean nazioarteko burtsen hilabeterik txarrenak izan ziren. Beraz, uste dugu urteko hamabi hilabeteak sartutakoan txikitu egingo dela horren eragina.

Merkataritza-jarduerari dagokionez, esan behar da hazkunde-erritmo polita izaten jarraitzen duela.

Handizkako merkatuei dagokionez, bederatzita hilabete hauetan merkatu horretako finantza-eragiketek 6,9 milioi euro eman dituzte. Oso datu adierazgarria da, kontuan hartzen badugu iazko epe berean burtsa-merkatuetan balio-galera handiak gertatu zirela.

Bestalde, Financial Times taldearen The Banker aldizkariak kaleratutako azken rankingaren arabera, Euskadiko Kutxa munduko 139. lekuan dago kaudimenari dagokionez eta 3.ean merkatu espainiarrean.



Cinco nuevos hipermercados EROSKI y un Centro Comercial

GRUPO EROSKI CULMINA EN NOVIEMBRE LA INVERSIÓN DE 250 MILLONES DE EUROS CON LA CREACIÓN DE 2.100 NUEVOS EMPLEOS.

Grupo Eroski abrirá los hipermercados EROSKI de Castro Urdiales (Cantabria), Lalín (Pontevedra), Talavera de la Reina (Toledo), Logroño y Vitoria durante el mes de noviembre, establecimientos locomotora estos dos últimos de los Centros Comerciales Berceo y Boulevard que incorporan la actividad de más de 300 comerciantes con oferta especializada de moda, restauración, deporte, bricolaje, cines y restaurantes como principales.



La inversión de Grupo Eroski en estos establecimientos supera los 250 millones de euros y en su conjunto superan la creación de más de 2.100 nuevos empleos directos.

La apertura de estos cinco hipermercados EROSKI se suma al centenar de establecimientos abiertos durante este año en Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Cantabria, Castilla y León, Galicia, Madrid, Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana, en la que destacan los 4 hipermercados EROSKI, la treintena de supermercados, la veintena de oficinas de la agencia de viajes y más de treinta tiendas de perfumería, con varias gasolineras y tiendas de deporte FORUM.

Este crecimiento de la red de tiendas se enmarca en el plan de Grupo Eroski de consolidar el liderazgo como operador nacional de la distribución alimentaria con sus formatos comerciales de hipermercados EROSKI y supermercados CONSUM y CHARTER, a la vez que fortalece su posición en los negocios de servicios, como agencia de viajes EROSKI, tienda de deporte FORUM y perfumería.

En el ejercicio 2002, Grupo Eroski incrementó sus resultados consolidados en un 11%, alcanzando los 89,38 millones de euros, la cifra de ventas integradas de la central de compras alcanzó los 5.368,82 millones de euros, el saldo neto de aperturas fue de 193 nuevos establecimientos con una renovación de la red ya existente, y las inversiones netas fueron de 271,81 millones de euros que se acercan al doble en términos de inversión bruta. El Grupo

Eroski ha invertido 1.733,52 millones de euros, en el período 2002-1998, manteniendo su estrategia de crecimiento de la red comercial, modernización de sus establecimientos, diversificación y especialización de la oferta.

Grupo Eroski agrupa a 30.000 personas en su equipo de profesionales y extiende su red comercial a toda España. En la actualidad está compuesta por 64 hipermercados EROSKI, 829 supermercados CONSUM, 708 autoservicios CHARTER, 23 cash & carry, 180 oficinas de la Agencia de Viajes, 43 gasolineras, 19 tiendas de deporte FORUM, 134 perfumerías y 22 plataformas.

GRUPO DISTRIBUCIÓN / BANAKETA TALDEA

Unicef y Grupo Eroski recogen material escolar para Bolivia

SE HAN REUNIDO 150.000 LOTES DE MATERIAL EN LA CAMPAÑA DE APOYO A LA EDUCACIÓN EN BOLIVIA.

La segunda campaña de apoyo al derecho a la educación en Bolivia, puesta en marcha por la Fundación Grupo Eroski y Unicef, ha reunido 150.000 lotes de material escolar en las tiendas, de los que Fundación Grupo Eroski ha donado 50.000 kits. El éxito de esta iniciativa ha quedado patente al lograr la participación de más de 75.000 consumidores, entre el 25 de agosto y el 27 de septiembre, en esta II campaña nacional a favor de la educación en Bolivia. A lo largo de la campaña, todas las personas que han participado lo han hecho mediante la adquisición de lotes de cuadernos o de lápices al precio de un euro, en casi un millar de tiendas Eroski, Consum y Charter de Grupo Eroski. Posteriormente, los han depositado en los lugares dispuestos en los propios puntos de venta para que, una vez finalizada la iniciativa, todo el material escolar recogido sea enviado al país sudamericano.

Resultados optimistas

Garantizar el derecho a una educación de calidad en Bolivia ha sido el principal reto de esta iniciativa. Actualmente, cerca de 120 millones de niños ven denegado su derecho a asistir a la escuela y recibir educación, de ellos más de la mitad son niñas. La educación es vital no sólo para que los niños aprendan, sino también para que puedan llevar una vida plena e independiente.

Como parte de un sólido y diverso grupo de aliados, UNICEF es un protagonista importante en las actividades de promoción de la educación de las niñas en más de 100 países, para hacer realidad la meta de la educación para todos. En el caso de Bolivia la permanencia de las niñas en la escuela es menor debido, primordialmente, a la discriminación de género.

La Fundación Grupo Eroski celebra el Día Mundial de la alimentación

EN COLABORACIÓN CON LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE BANCOS DE ALIMENTOS.

Coincidiendo con la conmemoración del Día Mundial de la Alimentación, día que celebra la creación de la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la Federación Española de Bancos de Alimentos de España y Fundación Grupo Eroski han puesto en marcha la XV Campaña Nacional de Recogida de Alimentos en un total de 40 Hipermercados Eroski de toda España. Se trata de la segunda campaña que ambas entidades llevan a cabo durante este año 2003, tras la realizada el pasado mes de mayo.

Colaboración renovada

El acuerdo de colaboración entre la Federación Española de Bancos de Alimentos y la Fundación Grupo Eroski fue firmada por primera vez en 1996, y ha sido renovado recientemente. El acuerdo supone la realización de campañas de recogida de alimentos así como la colaboración de ambas entidades en otras actividades conjuntas.

El compromiso de la Fundación Grupo Eroski supone no sólo la realización de las citadas campañas, sino la entrega por parte de cada uno de los hipermercados de tantos kilos de alimentos como el alimento más donado por los clientes. En el caso de la última campaña, ha supuesto que del total de kilos recogidos en mayo, más de 16.000 kilos han sido entregados directamente por Fundación Grupo Eroski. Además, esta relación entre ambas entidades ha supuesto la entrega desde 1996 de un total de 840.098 kilos de alimentos a los distintos Bancos de Alimentos de todo el estado por parte de los clientes de Grupo Eroski.



Nueva edición del Foro Internacional de MCC

CERCA DE 70 PERSONAS SE DIERON CITA EN ESTE EVENTO PARA ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES Y SUS OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS DE MCC.



A principios del pasado mes de octubre se celebró en el centro corporativo una nueva edición, y van siete, del Foro Internacional de MCC. El objeto de este evento consistió en sensibilizar a las cooperativas de la importancia de la internacionalización e informarles de la situación actual de diversas áreas mundiales y de sus perspectivas de futuro.

El programa de la jornada estuvo dividido en tres partes. En la primera intervinieron los delegados corporativos de China, India y Rusia, además de los responsables de esas áreas del propio departamento de Operaciones Internacionales de MCC.

En la segunda parte, tomaron el relevo los delegados de Brasil, México y USA, para reflexionar sobre las oportunidades que representan cada uno de esos mercados para las cooperativas integradas en MCC.

Posteriormente, Françoise Lecavalier, del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, disertó sobre las oportunidades del Centro y Este de Europa, teniendo en cuenta que 10 nuevos países de esas zonas se incorporarán a la Unión Europea en 2004. Lecavalier señaló que estos países necesitarán un apoyo importante para acometer reformas en el sector agrícola, en infraestructuras, en las empresas y en el sector financiero y que esas reformas conllevarán diversas oportunidades de negocio. En su opinión, uno de los países más interesantes será Rusia, "que en 15/20 años será un mercado fantástico con grandes oportunidades".

Por último, cabe reseñar que a esta edición del Foro acudieron cerca de 70 personas de diversas empresas integradas en MCC, que además de tomar muchas notas, también aprovecharon la ocasión para reunirse con los delegados corporativos y realizar consultas más concretas sobre las posibilidades de internacionalización de sus negocios.

Saiolan participa en un proyecto europeo "Leonardo da Vinci"

ORIENTADO A LA VALORIZACIÓN DE PRODUCTOS INNOVADORES PARA PROMOVER EL EMPRENDIZAJE EN LOS SISTEMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL.

Saiolan ha participado recientemente, en el marco de la Acción Piloto Leonardo da Vinci "Laboratorio de Economía Social" liderado por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (Cepes), en tres talleres de sensibilización y diagnóstico para potenciar el espíritu emprendedor en centros de Formación Profesional. Un total de 48 docentes, directivos y técnicos de empleo de centros de Formación Profesional reglada y de Formación Ocupacional del Concello de As Pontes (A Coruña) y de las cooperativas de enseñanza Juan Comenius (Valencia) y José Ramón Otero (Madrid), ambas integradas en la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza UECOE, participaron en estos talleres que pretendían valorizar el método "Espíritu Emprendedor en la Escuela", ideado por Florida Universitaria (Grup Empresarial Cooperatiu Valencia) en el marco de un anterior proyecto Leonardo da Vinci y contrastado en Saiolan antes de la realización de los talleres.

Asimismo, un total de 73 estudiantes universitarios y alumnos de ciclos formativos de FP de Florida Universitaria han participado en las pruebas del material didáctico "Europrise" y de la herramienta informática de orientación de emprendedores "Asesor", desarrollados respectivamente por Bodo University, de Noruega, y por Cepes, también en anteriores convocatorias Leonardo da Vinci.

El programa Leonardo da Vinci se puso en marcha en 1994 con el propósito de mejorar la calidad de los sistemas de Formación



Profesional y se encuentra en su segunda fase, 2000-2006. La estrategia de valorización que se viene desarrollando en el marco del programa persigue aprovechar las experiencias del pasado, favoreciendo de este modo la innovación. Fruto de la primera fase del Programa Leonardo da Vinci, en Europa existe un gran patrimonio de experiencias innovadoras y la valorización permite que éstas se adapten a necesidades locales concretas.

Saiolan aportó en estas jornadas su experiencia en materia de emprendizaje, avalada por su participación en el programa Urratsbat, que el Gobierno Vasco puso en marcha en el año 2000 para fomentar el espíritu emprendedor en las escuelas de Formación Profesional. Como resultado de este programa ya han surgido 15 nuevas actividades empresariales de esos centros.

Ahora, con las conclusiones de este proyecto europeo, Saiolan elabora dos guías metodológicas que aporten nuevos enfoques en las estrategias futuras de valorización de la innovación en Formación Profesional y sobre criterios de transferencia de proyectos y productos para promover el espíritu emprendedor en el sistema educativo.

Para más información sobre este proyecto en la dirección electrónica <http://europa.eu.int/comm/education/programmes/leonardo/new/valorisation-en.html>.

“Ikaskuntza bilguneak”, esperientziak elkar trukatzeko gunea

ENPRESEN NAZIOARTEKOTZE ESPERIENTZIEI BURUZKOA IZAN DA EGINDAKO AZKEN SAIOA.

Aurreko urtean hasitako ekimenarekin jarraituz, aurten ere ikaskuntza bilgune desberdinak burutu dira MCCn. Horien artean kokatzen da burututako azkena “enpresen nazioartekotzeari” dagokiona, hain zuzen ere. Ikaskuntza bilgune honen helburua MCCko kooperatiba desberdinek nazioartean duten eskarmentua ezagutzea eta haietatik ikastea da.

Prozesuari dagokionez, lehendabizi atzerrian produkzio

plantak dituzten hainbat kooperatibetako pertsonen esperientziak jaso dira, eta mahainguruan azaldu dituzte, gaiari dagozkion hainbat kontu eztabaidatuz. Jasotako ideia eta proposamen interesgarriak txosten batean bildu dira eta gainontzeko kooperatibetara bidaltzea da azken helburua. Nerea Lizarragak kontatu digu ikaskuntza bilgune honen ondorioak.

Implantaciones internacionales: algunas recomendaciones

- Alinear la implantación en el exterior en una “estrategia global” de la cooperativa.
- Conocer a fondo las condiciones del país de implantación y definir correctamente la estrategia de posicionamiento.
- Iniciar el proyecto con un modelo sencillo, conocido y dominado.
- No subestimar ni a los proveedores ni a los competidores locales.
- Liderar el proyecto desde la cooperativa, involucrando directamente a personas del Consejo de Dirección.
- Revisar la mentalidad organizativa de la cooperativa. Plantearse el diseño de una organización con visión global.
- Conocer bien a las gentes, la cultura y los comportamientos locales.
- Disponer en la cooperativa de personas cualificadas con perfil “internacional” y disposición a la movilidad.
- Asegurarse desde el inicio una participación mínima en el capital de la empresa que permita controlar y gestionar directamente.
- Adoptar nuestra forma de trabajo cooperativo, trasladando al menos el “modelo de gestión”.
- Ser proactivos en la selección de país, ubicación y socios. Definir unos criterios previamente.
- Buscar la cercanía a las implantaciones de otras cooperativas o empresas de nuestro entorno.



Nerea Lizarraga
Ikaskuntza bilguneko
partaidea

Nola ekin diote gure kooperatibek nazioartekotze prozesuari?

Nazioartekotze bidea hartu duten kooperatiben artean, “aukera” parean jarri delako

izan da askotan. “Aukera” parean jartzea ordea, gehienetan ez da kasualitate hutsa izaten. Horretarako, pauso batzuk eman ditugu nazioko mugetatik kanpo (gure produktuak beste nazioetan saltzen hasi, esploratzaile modura pertsona batzuk mundua arakatzera bidali, nazioarteko feria eta beste ekitaldietan parte hartu...). Beste kasuetan, aukera horiek bilatu egin behar izan dira, gure produkzio kostuak direla eta konpetibitatea galtzen ari ginelako, gure produktuen eskaera geografikoki beste herrialde batzuetara desplazatzen ari zelako, konpetentzia mundialki zabaldua dagoen sektoreetan merkatu berriak ireki beharrean aurkitu garelako, edo eta bezero estrategikoek horrela eskatu digutelako, bereziki automozio sektorean.

Oro har, beraz, ez gara oso proaktiboak izan.

Gehienetan kooperatibaren estrategia global oso garbirik gabe hasi gara nazioartekotze bidea egiten. Momentuko beharrak bultzatu gaitu horretara, produkzio kostuak murriztea izanik helburu

nagusiena, konpetitibitate galera baten aurrean. Globalizazioaren baldintzek ordea produkzio aktibitate asko atzerriera eramatera bultzatuko gaituztela aurreikusten dugu, kezka nabarmena delarik horrek zenbait kooperatibetan izango dituen ondorioak. Zein izango da irtenbidea? Horrek hausnarketa serioa merezi du.

Bestalde, atzerrian ditugun enpresa gehienak enpresa partizipatuak dira. Gehienetan krisi egoeran zeuden enpresak edo pribatizazio prozesuan murgilduta zeudenak gureganatu ditugu, guzti horrek enpresaren berrantolaketa eta garbiketa fase gogor bat exijitu duelarik. Kapitalean gutxiengo partizipazioarekin sartu garen kasu gehienetan arazoak izan ditugu kapital horren gehiengoa eta kudeaketaren kontrola lortu dugun arte, sarritan bazkideen helburu estrategikoak eta gureak, enpresa berri horrekiko, ez baitira bat etortzen.

Zailtasunak barra-barra.

Nazioartekotze bidea hartzean, enpresako aktibitate batzuk nazio mugetatik kanpora ateratzen ditugu baina askotan gure buruak oraindik nazio mugen barruan aurkitzen dira. Nola diseinatu daiteke kooperatiba multinazional baten egituraren antolakuntza? Eta gobernu eta botere sistema? Adibidez kooperatibaz gaindiko organoak sortu... Guzti horren ondorioz, hainbat arazo dauzkagu kooperatibetan; hala nola, atzerriko “gure” planten ezagutza falta, hura zuzentzen dutenen bakardadea,... atzerriko enpresa hori ez dugu “gure” enpresa kontsideratzen. Guzti horren ondorioetako bat da nazioartekotze bidean aurkitzen dugun oztopo garrantzitsu bat izatea zuzendaritza talde onen desplazamendua, eta gainera itzulerekin ere arazoak izan ohi ditugu.

LKS Abogados ofrece servicios jurídicos en el Reino Unido

A TRAVÉS DE UN ACUERDO DE COLABORACIÓN RECIENTEMENTE SUSCRITO CON LA FIRMA FIELD FISHER WATERHOUSE DE LONDRES



El pasado 17 de septiembre LKS Abogados, en su política de alianzas con otros despachos, ha suscrito un acuerdo de colaboración con Field Fisher Waterhouse para que este despacho atienda mediante un trato preferente y a unas tarifas ajustadas las necesidades de sus clientes en cuanto a asistencia jurídica en U.K.

Field Fisher Waterhouse es uno de los despachos de abogados más importantes de Londres, cuyos orígenes se remontan al año 1830, que está formado por 83 socios junto con otros 200 abogados, y una plantilla total de unos 600 empleados.

LKS Abogados a través de Field Fisher Waterhouse ofrece a sus clientes un asesoramiento jurídico íntegro con especialización en cuatro áreas: Fusiones y Adquisiciones, Derecho Bancario, Propiedad Industrial e Intelectual y Nuevas Tecnologías.

Field Fisher Waterhouse es miembro de la "European Legal Alliance" junto con otros cuatro despachos de abogados situados en Alemania, Francia, Irlanda y Escocia.

Para atender a los clientes de LKS Abogados, cuenta con un equipo español dirigido por Andrés Peña, socio de la firma y de nacionalidad española, con el que colabora Enrique Pegenaute, abogado español en ejercicio. El grupo está formado también por otros seis abogados que hablan español.

Con este acuerdo cerrado tras constatar la calidad de los servicios jurídicos prestados por Field Fisher Waterhouse, LKS Abogados cumple uno de sus objetivos de cubrir las necesidades de asesoramiento jurídico en U.K. que presentaban sus clientes.

COOPERATIVISTAS DEL GRUP EMPRESARIAL COOPERATIU VALENCIÀ VISITAN MCC



A finales de setiembre un grupo de 26 cooperativistas del Grup Empresarial Cooperatiu Valencià se acercó MCC. Se trató de la tradicional visita anual a lo que ellos mismos definen como "la meca del cooperativismo".

A lo largo de su estancia entre nosotros profundizaron en el análisis de los fondos intercooperativos y en las sinergias derivadas del trabajo intercooperativo.

Asimismo, aprovecharon la estancia en Mondragón para visitar MCC y visualizar el diaporama, y trasladarse hasta Elorrio para conocer el Grupo Eroski.

MU eta Kolonbiako Uniminuto unibertsitateen arteko truke prozesua

MUKO ENPRESA ETA ZIENTZIEN FAKULTATEKO 5 IKASLE KOLONBIAN IZAN DIRA BI HILABETEZ.

Mondragon Unibertsitateko Enpresa eta Zientzien Fakultateko 5 kooperante, gobernuz kanpoko erakunde baten bitartez Bogotako (Kolonbia) UNIMINUTO unibertsitatean egon dira bi hilabetez proiektu komunitario eta interinstituzionaletan parte hartzen.

Larraitz Agirre, Itsaso Azkondo, Leire Azkune, Lorea Sainz eta

Aitor Lizartza
ETEOko ikaslea

Zer dela eta joan zarete UNIMINUTO unibertsitatara?

ETEO eta UNIMINUTO unibertsitateek kolaborazio hitzarmena sinatu zuten eta, bi unibertsitateen arteko elkartruke prozesua sendotzeko helburuarekin joan ginen bertara bost ikasleok. UNIMINUTO unibertsitatean arlo sozialak berezko garrantzia du, eta gizarte justu eta bidezkoa lortzea da oinarria.



Zer nolako ekintzak burutu dituzue?

Bost ikasleok bertako unibertsitatean dagoen Práctica Social zentruarekin jardun izan dugu batez ere. Alde batetik, lau neskak,

Aitor Lizartza, ETEOko ikasleak Bogotako UNIMINUTO unibertsitatean egon dira uztailek 7tik irailak 10era bitartean, bertako proiektu komunitario eta interinstituzionaletan parte hartuaz. Ekimen hau, ETEOk bideratu eta Gizarte Ekonomia eta Enplegua gobernuz kanpoko erakunde baten bitartez gauzatu da, eta Oñati eta Arrasateko Udalen laguntza jaso du.

Larraitz, Itsaso, Leire eta Lorea, Arborizadora Altako Garapen Planaren barnean murgildu ziren. Arborizadora Alta, Bogotako auzo txiroenatariko bat da, eta ikasle hauen ekintza gunea El Patio izeneko eskolan kokatu da. Helburua, bertako ikasleen ongizate integrala bilatzea da, gizarte talde hau egoera sozial eta material kritikoan bizi baita.

Nire kasuan, Usme herriko Auzo Garapenerako proiektuan lan egin dut, Kontsultorio Tekniko-Sozial baten sorrera prozesuan. Usme herria Bogota hegoaldean aurkitzen da eta proiektuaren helburua, kontsultorioarekin zerikusia duten hainbat gai desberdinez informatzea eta aholkularitza profesionala eskaintzea izan da.

Zer nolako inpresioa jaso duzue Kolonbia eta Bogota hiriburuz?

Bogota Kolonbiako hiriburua izanik, 7 milioi bat biztanle ditu. Kolonbiako Andeak hiru mendikatetan banatzen dira eta Bogota ekialdeko mendikatean aurkitzen da, 2600 metrotara, hain zuzen. Kolonbiako klima altitudeak eraginda, klima guztiak aurki genitzake bertan, baina Bogotari dagokionez, klima hotza du eta bere tenperatura 8-20 gradu bitartean mugitzen da urte osoan.

Baduzue etorkizunerako beste proiekturik?

Bidaiaaren arrakastaren ondorioz hurrengoko urteetan elkartruke prozesuarekin jarraitzea espero da. Gainera elkartruke hau beste herrialde batzuetara zabaltzeko asmoa dago. Horretarako lanean dihardute dagoeneko Gizarte Ekonomia eta Enplegua G.K.E.ko laguntzaileak.

UN GRUPO DE COLOMBIANOS VISITA MCC



A principios del mes de octubre un grupo de colombianos visitó MCC para conocer "in situ" la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Durante su estancia de cuatro días, visitaron MCC, Fagor Electrodomésticos, Orona, Lagun-Aro, Mondragon Unibertsitatea, Saiolan y Otorla.

El grupo, integrado por nueve personas, estaba formado por directivos de cooperativas de crédito, y representantes de cooperativas de trabajo asociado del sector agrícola y de servicios de Colombia.

El viaje resultó gratificante y, además de estudiar la realidad cooperativa, también visitaron algunos lugares turísticos como el Santuario de Aranzazu, la capital guipuzcoana, o el Museo Guggenheim.

GSR y Aita Menni colaborarán en el desarrollo de proyectos para personas mayores

ORGANIZARON UNA JORNADA SOBRE "ATENCIÓN AL MAYOR DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROFESIONAL", QUE CONTÓ CON LA ASISTENCIA DE 200 PERSONAS



La cooperativa GSR (Gestión de Servicios Residenciales), integrada en MCC, y el Hospital Aita Menni de Mondragón, entidad implicada en la atención psicogeriatrica desde hace más de 100 años, han firmado recientemente un acuerdo de colaboración a largo plazo, para el desarrollo de proyectos dirigidos a una mejora de la calidad y profesionalidad de los servicios de atención a nuestros mayores.

Ambas organizaciones coinciden en la necesidad de desarrollar un modelo de gestión que se adecue a las características del sector sociosanitario, conjugando el enfoque

económico de todo proyecto empresarial con los principios de asistencia integral, excelencia en la gestión e implicación de la persona como garantía de un servicio de calidad.

El pasado jueves, 9 de octubre, organizaron una Jornada Sociosanitaria en el Kursaal donostiarra sobre "La atención al mayor desde la perspectiva del profesional", que contó con especialistas en la materia y a la que asistieron 200 personas. La Jornada incluyó ponentes expertos como Manuel Martín, Vicepresidente de la Sociedad Española de Gerontopsiquiatría y Psicogeriatría, Salvador García, profesor de la Universidad de Barcelona, y Antonio Cancelo, ex Presidente de MCC, entre otros. Las ponencias quedaron enmarcadas en tres Mesas de trabajo

cuyo objeto de estudio fueron los siguientes temas: "Aspectos claves en la calidad asistencial", "Trabajo en equipo y desarrollo profesional" y "Liderazgo y Valores".

La jornada contó con la presencia de la Diputada para la Política Social de Gipuzkoa, el Director Territorial de Sanidad de Gipuzkoa y del Coordinador Autonómico del Consejo Vasco de Atención Sociosanitaria. Además, asistieron representantes de otros órganos y empresas de diversas Comunidades Autónomas como son Castilla-León, Castilla La Mancha, Comunidad Valenciana, Cataluña, Navarra, entre otras.

MONE organiza un ciclo de aprendizaje sobre presentaciones en público

PARA APRENDER A ACTUAR EN PÚBLICO CON NATURALIDAD, EFICACIA Y DOMINIO DE SÍ MISMO.

Los próximos días 18 y 19 de noviembre se llevará a cabo el ciclo de aprendizaje activo organizado por MONE, Mondragón Escuela de Negocios, con el objeto de profundizar en las presentaciones públicas.

El ciclo recoge los siguientes objetivos prácticos: poner las bases para estructurar los mensajes con claridad, sencillez y eficacia; optimizar la planificación y el desarrollo de la exposición; identificar las claves de la persuasión para convencer al auditorio; incorporar y dominar los efectos del lenguaje corporal, de la voz y de la imagen en favor de una comunicación eficaz; y como consecuencia de lo anterior actuar en público con naturalidad, eficacia y dominio de sí mismo.

Efectivamente, la necesidad de realizar exposiciones públicas claras, concretas y técnicamente bien estructuradas y presentadas de manera atractiva, se ha convertido hoy en día en una exigencia demandada por todos los profesionales, con independencia de su área o disciplina de dedicación.



En cuanto a la metodología del curso, es práctica y dinámica, y permitirá experimentar en primera persona el desarrollo de una presentación adecuada.

Las personas interesadas en tomar parte en este ciclo de aprendizaje deberán ponerse en contacto con MONE mediante al teléfono 943-71 70 26.

Gizatek, Saiolanetik sortutako ekimen berria

LANGILEARI ZEIN ENPRESARI ESKAINIKO DIO ZERBITZUA, GIZA KALITATEA HOBETZEKO TEKNIKEN BIDEZ.

Berriki, Gizatek S.L. enpresa berria sortu da, Saiolanek eskaintako laguntzari esker. Enpresaren zeregina bikoitza da: pertsoneri zein enpresei bizitza laboralean eman daitezkeen erlazio interpersonalez ekiditeko aholkuak ematea.

Izan ere, gizabanakoak dira edozein proiektutan oinarri eta baliabide garrantzitsuenak. Edozein ideia edo proiektu aurrera eramateko medio tekniko eta ekonomikoak oso garrantzitsuak badira ere, gizakiok gara, azken finean, horiek gauzatzea baimentzen ditugunak.



Hutsuneak

Enpresa berri hau sortzeko ibilbidea orain dela urtebete hasi zen. Hasierako lana, gizaki eta enpresen beharrak aztertzea izan zen, pertsonal aukeraketan zentratuz. Urtebeteko lanaren ostean eta ehundaka pertsona ezagutu ostean, hauxe da Gizatek enpresa sortu duten kideek ateratako ondorioak:

1. Irakaskuntza, ezagutza tekniko-profesionalaz arduratzen da, baina inork ez ditu irakasten ezagutza horiek bizitza laboralean garatu eta bizirauten. Horrek eraginda, lan bizitzan desoreka egoerak ematen dira sarritan.

2. Enpresen aldetik ere somatu ditugu beharrak. izan ere, enpresetan ere, ez dugu askotan giza tratu egokia somatzen, giza kalitate eskasa izaten da, gizatasun falta nabarmentzen da lanean. Gainera, enpresaren aldetik ez dago langilego inplikaturik izatea bezalakorik, enpresak aurrera egin dezan. Honetarako baina, enpresa eta pertsonen interesak integratu beharra dago. Bitartekari bezala komunikazio egokia egotea funtsezkoa da enpresa barruan, eta sarritan inpartziala den tartekari bat izatea ere egokia izaten da.

LKS TASACIONES adapta sus sistemas de valoración al concepto europeo "valor hipotecario"

CONSIDERA QUE, EN LA COYUNTURA ACTUAL, LAS VALORACIONES DEL MERCADO RESIDENCIAL NO DIFERIRÁN DE LAS ACTUALES, PERO SÍ PUEDEN HACERLO OTRO TIPO DE INMUEBLES.

LKS TASACIONES ha adecuado sus métodos a la nueva normativa sobre valoración de bienes inmuebles que ha entrado en vigor el 9 de octubre de 2003, cuya principal novedad consiste en el concepto de "valor hipotecario".

Este nuevo concepto hipotecario, aparte de los cambios en los procedimientos internos de las sociedades de tasación, consiste en introducir en la normativa española el concepto de valor hipotecario que recoge la legislación europea desde 1988 y que, de no hacerse, las carteras hipotecarias podrían tener un trato discriminatorio en relación a las de otros países europeos por considerarse poco seguras.

Así, mientras en el mercado español se concedían los créditos o préstamos hipotecarios en base a un valor de mercado (valor que estaría dispuesto a pagar un comprador medio en un mercado medio), en Europa se conceden en base al valor hipotecario (valor determinado por una tasación prudente en condiciones normales de mercado, que obliga a analizar la evolución de los inmuebles a fin de descontar los elementos especulativos que pudieran contener).

Valor mercado vs valor hipotecario

La nueva orden estima que la diferencia entre el valor de mercado (el precio que paga un comprador) y el valor hipotecario (el valor sobre el que la entidad financiera va a fijar las cantidades y condiciones del préstamo) puede ser de hasta el 15 %.

En LKS TASACIONES consideramos que, con las actuales expectativas, los efectos de esta nueva normativa no van a ser sustanciales en los productos residenciales del País Vasco y Navarra, y que el valor hipotecario va a coincidir en la mayoría de los casos con el valor de mercado.

Sin embargo, los productos como garajes, locales comerciales, naves, oficinas, incluso productos de segunda residencia en zonas turísticas, pueden mostrar esas diferencias entre valor de mercado y valor hipotecario, al ser elementos que históricamente han mostrado un comportamiento más volátil.

Esta nueva normativa ha obligado a LKS TASACIONES a modificar, con mayores exigencias técnicas y profesionales, los procedimientos internos de tasación e inspección, a fin de detectar los comportamientos volátiles del mercado y así obtener el valor hipotecario.



Paul Singer, secretario de Economía Solidaria del Gobierno de Lula da Silva

(...)

¿El cooperativismo será una de las áreas que privilegiará el Gobierno?

Así es. Las cooperativas son un ejemplo de que la competitividad en el mercado puede basarse en una forma de gestión empresarial democrática y participada. Cada empresa solidaria es, al mismo tiempo, una asociación de comunidad. La persona que es miembro no firma un contrato de trabajo, sino que entra en una alianza en la que su destino individual se une a los de sus compañeros. Queremos vencer la idea de que la economía solidaria es sólo un paliativo contra el desempleo y la exclusión y que tiene posibilidades de convertirse en una alternativa de organización económica.

¿Cuál es la experiencia brasileña en ese campo?

En Brasil, el viejo cooperativismo tradicional estaba más o menos limitado a la agricultura. Ahora hay un cooperativismo más amplio en el área urbana, en los sectores productivo y de servicios. Hay un gran número de cooperativas sucesoras de empresas antiguas que han pasado a estar bajo el control de sus trabajadores, que las han reorganizado y las mantienen como cooperativas. Ésta es una forma relativamente nueva de cooperativismo que ahora abarca a millares de cooperativas de trabajo. Ese resurgimiento del movimiento cooperativo es una respuesta a la crisis económica de los años 80, con el declive de las empresas estatales, y a las insuficiencias del modelo privatizador y de apertura comercial de los años 90, que inundó nuestro mercado con importaciones baratas. Hoy hay un desempleo real en Brasil en torno al 20%, del cual una gran

proporción es de larga duración, a lo que se suma el crecimiento del crimen organizado y el retroceso de las conquistas sociales. En el mundo, el cooperativismo ha experimentado un crecimiento incesante. Según la Alianza Cooperativa Internacional, el sector emplea hoy a 600 millones de personas en todo el mundo, es decir, el 20% de la población económicamente activa mundial.

¿Tiene algún modelo que le parezca digno de imitar en Brasil?

Mondragón y su modelo de complejos cooperativos industriales es una de nuestras principales referencias. Creo que el padre Arizmendi es uno de los grandes reformadores sociales del siglo XX, porque demostró que el crear trabajo sin el objetivo exclusivo de generar beneficios para los propietarios de los medios de producción tiene viabilidad democrática y económica. El desarrollo de la economía solidaria se debilita por el hecho de que la mayoría de unidades actúan de forma aislada, en mercados dominados por empresas capitalistas, con poco o ningún acceso a los créditos, a las salidas comerciales o a la asistencia tecnológica. La experiencia de Mondragón, formada por más de cien cooperativas de producción, un gran banco cooperativo -la Caja Laboral Popular-, por una de las mayores cadenas de supermercados españolas -Eroski- por una universidad y varias cooperativas de investigación técnica, demuestra que esas limitaciones se pueden vencer.

Dinero, septiembre de 2003**Elkarrizketa: Inaxio Oliveri, Mondragon Unibertsitateko Errektorea****Azken ikasturteotan campus berriak zabaldu ditu Mondragon Unibertsitateak. Zein da hedapen horren helburua?**

Kooperatiben esparrua beste leku batzuetara transmititzeko eta eskaintza bertaratzeko campusask Lea-Artibain, Goierrin, Elgoibarren eta Irunen ireki ditugu. Gainera, hainbat lekutako indar ekonomiko eta erakundeetatik campusa zabaltzeko eskaerak jaso ditugu.

Unibertsitateak eta enpresek harreman estua duzue. Enpresek zein onura ateratzen dute elkarlan horretatik?

Ikasleek enpresa zer den bertatik bertara ikus dezakete eta enpresan bertan ikasleen dohainak neurtzeko aukera dute, gero pertsonala osatzeko. Bestalde, ikasketak enpresen beharretara egoki daitezke. Unibertsitate-enpresa harremana aberasgarria

da, ezagutza praktikoei eta teorikoei bat egiten dutelako. Beraz, onura ez da enpresendako bakarrik, baita guretako eta gure ikasleendako ere.

Mondragon Unibertsitatea kooperatibismoak sustatutako unibertsitatea izanik, kooperatibismoak badu lekurik ikasketetan?

Unibertsitatearen beraren eraketa eta funtzionamendua kooperatibismoan oinarrituta dago, eta hori ikasleek naturalki bizi dute. Bestalde, teorikoki kooperatibismoaren balioak, ezagutzak eta berezitasunak agian gehiago landu beharko lirake. Hori da, hain zuzen ere, Mendeberrri proiektuaren helburuetako bat.

Goienkaria, 2003-09-19

La función de los Fondos Intercooperativos

Los Fondos Intercooperativos constituyen una de las expresiones más claras de la vivencia del Principio Básico de Intercooperación y de apoyo al desarrollo empresarial y social de nuestra Corporación.

Paco Azpiazu, Responsable de la Unidad de Gestión de Recursos Corporativos

Desde el nacimiento de las primeras Cooperativas que originaron la Experiencia Cooperativa de Mondragón, la garantía de obtener una suficiente financiación constituyó una preocupación de primer orden. Conscientes de que la consecución de financiación por parte de las Cooperativas tiene mayores dificultades que en las sociedades de capital, fundamentalmente por la configuración de su capital social, que está subordinada al trabajo, y que tiene derecho a reembolso, aspecto de variabilidad que la diferencian del capital social de otras sociedades mercantiles, las cooperativas entendieron que era preciso crear una entidad financiera propia y constituyeron Caja Laboral Sociedad Cooperativa de Crédito con vocación de fomento del cooperativismo y de la generación de empleo.

Nuevas fórmulas de intercooperación

La evolución posterior y la creación de MCC permitieron desarrollar nuevas fórmulas de intercooperación, apalancadas desde el respaldo y solidaridad de Caja Laboral, para responder a las necesidades de financiación y de desarrollo.

Así, se crearon el **Fondo Central de**



Intercooperación (FCI), el **Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI)**, y más recientemente el **Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC)**, regulados por Normas Básicas aprobadas en distintos Congresos de MCC.

Las entidades jurídicas que dan

cobertura institucional a estos Fondos, canalizando sus recursos y gestionando sus aplicaciones son: **MCC Inversiones** y la **Fundación MCC**.

El destino de los recursos

Los recursos financieros provenientes de la importante expresión de compromiso y

solidaridad de Caja Laboral y de las aportaciones del resto de Cooperativas tienen como finalidad la cobertura de necesidades de financiación entendidas como fundamentales desde el principio de la Experiencia Cooperativa, tales como:

- La compensación parcial de pérdidas.
- El fomento de los estudios previos de proyectos de promoción e internacionalización.
- La cofinanciación de nuevas actividades y tomas de participaciones.
- La financiación de infraestructuras de los Centros Educativos y Tecnológicos y de los Planes de Ciencia y Tecnología.
- La financiación especial en situaciones de debilidad patrimonial.
- El acceso a otras plataformas financieras como MCC Desarrollo o MCC Innovación.

A través del mecanismo de los Recursos Corporativos, las cooperativas tienen la posibilidad de mitigar los efectos negativos de los ciclos económicos o sectoriales. La **compensación parcial de pérdidas**, junto con las reconversiones de resultados, contempladas con una perspectiva histórica, ha permitido mantener vivas muchas actividades que de otra forma hubieran sido cerradas.

Los Recursos Corporativos sirven para apoyar la financiación de los análisis de viabilidad de **nuevos proyectos de promoción** a través de subvenciones que tratan de animar los intentos de generación o desarrollo de nuevos negocios y el **despliegue internacional** soportando la existencia de las Delegaciones Corporativas en el exterior como plataformas de apoyo.

La debilidad estructural de las Cooperativas en el acceso a los recursos para **financiar nuevas actividades**, la **toma de participaciones en empresas**, o proyectos con otros aliados, se ve superada en muchas ocasiones a través de la cofinanciación que aportan los Recursos Corporativos haciendo posible abordar proyectos que muchas cooperativas no lo podrían hacer en solitario.

Igualmente, y desde su origen, los Recursos Corporativos se emplean en financiar las **necesidades estructurales de los Centros Educativos** y han posibilitado que contemos en la actualidad

“Los Fondos Intercooperativos son la respuesta solidaria de las cooperativas de MCC que, conscientes de su limitada dimensión, vulnerabilidad financiera y compromiso con el desarrollo empresarial y social, aúnan su esfuerzos en beneficio propio, del conjunto de la Corporación, y de la sociedad en general”.

con una Universidad propia, algo impensable hace pocos años.

La dinámica de potenciar el **desarrollo tecnológico** está siendo fuertemente apoyada con Recursos Corporativos para financiar los nuevos **Centros Tecnológicos** y los proyectos de desarrollo estratégico seleccionados en el **Plan de Ciencia y Tecnología**.

Otra muestra de apoyo y solidaridad la constituye la vía de **financiación especial en casos de debilidad patrimonial** de algunas Cooperativas con garantías insuficientes para abordar un proceso de reestructuración financiera mediante el endeudamiento bancario.

Finalmente, los Recursos Corporativos se utilizan para conformar nuevas

plataformas financieras con el concurso de otras entidades e instituciones permitiendo nuevas vías de financiación a las Cooperativas.

Todas ellas, dinámicas que reflejan la respuesta solidaria de las cooperativas de MCC que, conscientes de su limitada dimensión, vulnerabilidad financiera y compromiso con el desarrollo empresarial y social, aúnan su esfuerzos en beneficio propio, del conjunto de la Corporación, y de la sociedad en general.

En definitiva, se puede afirmar que los Recursos Corporativos constituyen una de las expresiones más claras de la vivencia del Principio Básico de Intercooperación y de apoyo al desarrollo empresarial y social de nuestra Corporación. ●

Erantzun solidarioa

Euskadiko Kutzak nabarmen erakusten duen konpromiso eta elkartasungatik eta gainerako Kooperatiben ekarpenengatik datozen baliabide finantzarioen helburua finantzatzeko dauden beharrak estaltzea da, eta horiek funtsezkotzat jo dira Esperientzia Kooperatiboaren hasiera-hasieratik. Horien artean daude:

- **Galerak erabat konpentsatzea.**
- **Sustapeneko eta nazioartekotzeko proiektuei buruzko aurretiazko azterketak bultzatzea.**
- **Jarduera eta partaidetza berriei ekiteko, kofinantzaketa.**
- **Hezkuntza eta Teknologi Zentro berrien eta Zientzia eta Teknologi Planen azpiegiturak finantzatzea.**
- **Finantzaketa berezia ondareari dagokionez ahultasuna dagoenean.**
- **MCC Garapena edo MCC Berrikuntza bezalako beste plataforma finantzario batzuetan sartu ahal izatea.**

Dinamika horiek guztiak MCCko kooperatiben erantzun solidarioa erakusten dute, izan ere, neurri txikikoak eta finantzei dagokienez zaurgarriak direla jakitun, eta enpresen eta gizartearen garapenarekin konpromisoa hartuta daudela, esfortzuak elkartzen dituzte, norbere mesedetan, Korporazio osoaren mesedetan eta oro har gizartearen mesedetan.

MCC Inversiones

Esta Sociedad de Promoción de Empresas se va consolidando progresivamente como un importante instrumento de financiación de las cooperativas asociadas.

Javier Ansoategi, Secretario de la Comisión Gestora de MCC Inversiones

MCC Inversiones es una Sociedad de Promoción de Empresas cuya finalidad es reforzar la capacidad financiera de las cooperativas ante nuevas iniciativas de desarrollo e internacionalización o para superar dificultades puntuales.

Origen de los recursos

Para dar cumplimiento a estos objetivos, MCC Inversiones cuenta con el aporte de recursos que se regulan en la Norma Básica FCI (Fondo Central de Intercooperación) y que determina que las cooperativas deban realizar dos tipos de aportaciones.

Así, las cooperativas asociadas a MCC realizan una primera aportación inicial de capital equivalente a 756 euros por cada socio trabajador, aportaciones que dan derecho a voto y permiten que la Asamblea General de MCC Inversiones tenga una composición en línea con la filosofía cooperativa de una persona un voto.

Por otro lado, todas las cooperativas realizan una aportación anual sin derecho a voto equivalente al 10% de sus resultados anuales que en el caso de Caja Laboral se instrumenta como subvención, a diferencia de la forma de aportación del resto de cooperativas, que

Tabla I Tipo de inversiones de MCC Inversiones	
Tipo de proyectos	Comentarios
Nuevas actividades	Actividades nuevas o ampliaciones significativas de los negocios actuales.
Implantaciones Exteriores	Implantaciones productivas exteriores (Nuevas o tomas de participación en empresas existentes).
Cooperativas con Endeudamiento Agotado	Financiación de cooperativas que no pueden acceder al endeudamiento bancario ordinario.
Proyectos Corporativos	Apalancamiento de otros instrumentos de financiación de cooperativas.

las realizan como inversión financiera permanente.

Tipo de aplicaciones

Este importante aporte de fondos recurrentes anualmente, y el mencionado hecho de que Caja Laboral los instrumenta en términos de subvención permite a MCC Inversiones afrontar operaciones que comportan en ocasiones un elevado nivel de riesgo, compartiéndolo con la cooperativa promotora, como las que se relacionan en la tabla I "Tipo de inversiones".

Como ejemplos prácticos de este tipo

de operaciones cabe citar dos proyectos que se presentan en este mismo número de T.U. Lankide, como son Rotok y Tajo.

La actividad de financiación desarrollada por MCC Inversiones desde el origen de la sociedad, ha ascendido a 267 millones de euros, como se puede apreciar en el gráfico I.

También debe destacarse que la recurrente aportación anual de las cooperativas van reforzando patrimonialmente a MCC Inversiones como una importante Sociedad de Promoción de Empresas tal como se puede apreciar en el gráfico II.

Nuevos instrumentos financieros

Esta progresiva consolidación de MCC Inversiones permite además que esta sociedad sirva de soporte económico para materializar acuerdos con terceros que se concretan en nuevos instrumentos financieros de apoyo a las cooperativas, entre los que destacan:

- **MCC Desarrollo:** Se trata de una Sociedad de Promoción de Empresas que cuenta con un capital de 48 millones de euros y en el que participan el Gobierno Vasco, con el 30% del capital, MCC Inversiones con el 21%, y Bancos y Cajas vascas, con el 49%.
- **MCC Navarra:** Es también una Sociedad de Promoción de Empresas; se constituyó con un capital de 6 millones de euros que se distribuye de la siguiente manera: Gobierno de Navarra: 25%, MCC Inversiones: 25%, Bancos y Cajas navarras: 50%.
- **MCC Innovación:** Sociedad de Promoción de Empresas constituida con un capital 12 millones de euros, aportado al 50% por el Gobierno Vasco y MCC Inversiones.
- **Convenios de colaboración con Elkargi y Oinarri:** MCC Inversiones establece con estas Sociedades de Garantías Recíprocas unas garantías soportadas con fondos dinerarios, para reafianzar el incremento de sus límites de aval para las cooperativas de MCC. ●

La actividad de financiación desarrollada por MCC Inversiones desde el origen de la sociedad ha ascendido a 267 millones de euros.

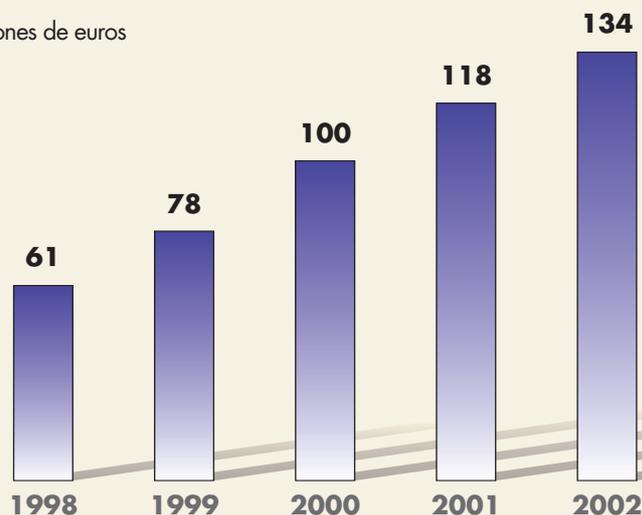
Gráfico I MCC Inversiones. Volumen de operaciones 1988-2002

(*) En millones de euros



Gráfico II MCC Inversiones. Evolución Fondos Propios

(*) En millones de euros



Fundación MCC

La Fundación MCC canaliza todas las operaciones corporativas, que reguladas en base a las Normas Básicas FCI y FEPI, se instrumentan en términos de subvención o aportación sin ánimo de lucro. En sus ocho años de existencia ha financiado proyectos por un importe total aproximado de 95 millones de euros.

Javier Ansoategi, Secretario de la Comisión Gestora Fundación MCC

Las fundaciones son entidades que reciben donaciones y a su vez otorgan subvenciones o realizan inversiones sin ánimo de lucro. En el caso de la Fundación MCC, ésta canaliza todas las operaciones corporativas, que reguladas en base a las Normas Básicas FCI (Fondo Central Intercooperativo) y FEPI (Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo), se instrumentan en estos términos de subvención o aportación sin ánimo de lucro.

Origen y destino de los recursos

En lo que se refiere a la procedencia de sus recursos destaca que por sus compromisos con el FCI, Caja Laboral destina aproximadamente el 4% de sus resultados anuales para proyectos empresariales, que la Fundación MCC canaliza vía subvención acorde al tipo de proyectos que se observan en la parte superior del cuadro I.

Por otro lado, en relación a la regulación del Fondo de Educación y Promoción Social, Caja Laboral destina anualmente el 43% de su Fondo de Educación y Promoción al FEPI, al tiempo que el resto de cooperativas sitúan esta aportación en el 20%

Con estos recursos la Fundación MCC

Cuadro I Fundación MCC. Tipo de aplicaciones

Tipo de proyectos	Comentarios
Proyectos de carácter empresarial (FCI)	
Proyectos de Promoción	Subvención Análisis Viabilidad Nuevas Actividades y Nuevos Sectores (Energía, Salud, Tics, ...)
Proyectos Internacionalización	Subvención Análisis Viabilidad Implantaciones Exteriores y Delegaciones Corporativas en el Exterior
Compensación Pérdidas	Compensación de hasta el 20% de las pérdidas de las cooperativas de MCC
Proyectos Corporativos	Subvención Sistemas de Desarrollo Directivo y otros proyectos de Interés Corporativo
Proyectos Educativos y Tecnológicos (FEPI)	
Proyectos Educativos	Apoyo Plataformas Educativas de la Corporación (M.U., Txorierrri, Lea Artibai, Otalora, ...)
Proyectos Tecnológicos y otros	Subvención Plan de Ciencia y Tecnología, Gaztempresa, Impulso Euskera, etc.
Otras aportaciones	
Aportaciones de capital sin ánimo de lucro	Centros Tecnológicos Promotora Garaia (...)

“La implicación solidaria de todas las cooperativas con los Fondos Intercooperativos tiene su expresión más reciente y significativa en el nuevo compromiso asumido en el VIII Congreso para el apoyo extraordinario y transitorio a la consolidación de M.U.”.

afronta, vía subvención o aportación de capital sin ánimo de lucro, operaciones como las que se reflejan en la parte inferior del cuadro I.

Como ejemplo práctico de una aportación de capital sin ánimo de lucro, cabría destacar la realizada por 8 millones de euros en la sociedad promotora del Polo de Innovación Garaia.

Para hacernos una idea del origen y aplicaciones de la dimensión de los fondos que ha dispuesto la Fundación MCC desde su puesta en marcha en 1994, cabe señalar que éstos se han aproximado a los 100 millones de euros, tal y como puede observarse en los cuadros II y III.

Como elemento significativo deben resaltarse las importantes aportaciones de Caja Laboral a la Fundación MCC, aspecto que junto a lo que se describe en el artículo referente a MCC Inversiones, permite valorar el papel protagonista y solidario que Caja Laboral tiene en lo referente a estos instrumentos de intercooperación.

Finalmente, también debe hacerse referencia a la implicación solidaria de todas las cooperativas asociadas con los fondos intercooperativos, cuya expresión más reciente y significativa es el nuevo compromiso asumido en el VIII Congreso para el apoyo extraordinario y transitorio a la consolidación de M.U. ●

Cuadro II Evolución de Ingresos 1994-2002 (en millones de euros)

Concepto	Total 1994-2002	Media anual
Para proyectos empresariales		
Caja Laboral	49	5,4
Para proyectos Formativos y de I+D		
Caja Laboral	29	3,2
Resto Cooperativas	14	1,6
Ingresos Financieros	6	0,7
TOTAL INGRESOS	98	10,9

Euskadiko Kutxa: erreferentzia sendoa

Kooperatiben arteko Fondoez hitz egiterakoan Euskadiko Kutxak MCC Fundazioari zein MCC Inbertsioei egiten dizkien ekarpen handiez hitz egin beharra dago. Bi entitate horietan daukan partaidetzari esker, Euskadiko Kutxak lankidetzarako tresna hauei dagokienez nolako eginkizun protagonista eta solidarioa daukan balora daiteke.

Zehazki, MCC Fundazioa abiatu zenetik lortutako diru sarrerren bilakaerari erreparatuz gero, sarrera horien guztien %80 Euskadiko Kutxak egin dituela ikus daiteke, 78 milioi euro guztira, urtero batez beste 8,6 milioi euro.

MCC Inbertsioei dagokienez, berriz, Euskadiko Kutxaren ekarpena bereziki garrantzitsua da, izan ere, bere urteko emaitzen %10 MCCko enpresak sustatzeko sozietate honetara bideratzen ditu.

Cuadro III Evolución subvenciones y aportaciones de la Fundación MCC

Concepto	Total 1994-2002	Media anual
Subvenc. Proy. Promoción	12	1,3
Subvenc. Proy. Internacionalizac.	9	1,-
Compensación Pérdidas	9	1,-
Subvenc. Proy. Corporativos	5	0,6
Suma Proyectos Empresariales	35	3,9
Subvención Proyectos Educativos	26	2,9
Subvención Proyectos Tecnológicos	18	2,-
Suma Educación e I+D	44	4,9
Aportaciones de Capital sin animo de lucro	16	1,8
TOTAL APLICACIONES	95	10,6

Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC)

El Fondo de Solidaridad Corporativo es un nuevo instrumento de apoyo intercooperativo para cubrir las pérdidas que en un futuro se puedan producir en las cooperativas del Grupo Industrial

Javier Sagasta, Unidad de Análisis Económicos de MCC.

El VIII Congreso de MCC, celebrado el pasado mes de mayo, aprobó la creación de un **Fondo de Solidaridad Corporativo (FSC)** para el ámbito del Grupo Industrial.

La razón que ha impulsado a crear esta nueva figura de apoyo intercooperativo ha sido la de dotarse de un instrumento equiparable a una póliza de seguros, para cubrir una parte importante de las pérdidas que se puedan producir en el futuro.

Las reconversiones de resultados vigentes actualmente tienen la propiedad de alisar los Resultados del ejercicio, tanto por arriba, cuando hay ganancias, como por abajo, cuando hay pérdidas. Pero en aquellas Agrupaciones con pocas cooperativas y de un tamaño muy desigual, se puede dar el caso de que si una cooperativa grande sufre pérdidas, el importe que reciba en concepto de reconversión de sus compañeras más pequeñas apenas se deje notar en sus Resultados finales.

Para protegerse de esta eventualidad surgió la idea de que sería conveniente crear un Fondo con los suficientes recursos como para aliviar sustancialmente las pérdidas incluso de las cooperativas de mayor tamaño. No obstante, las ayudas que otorgue este Fondo no se van a limitar



a las cooperativas grandes sino que, en buena lógica, también alcanzarán a las pequeñas y medianas, contribuyendo y beneficiándose todas las cooperativas en proporción a la dimensión de sus Resultados.

La operativa del FSC

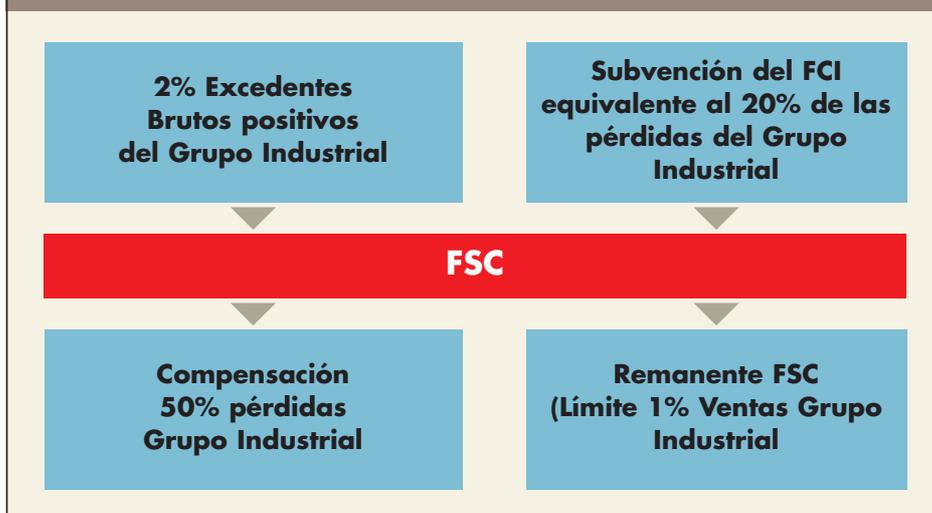
Dotación al FSC. El FSC será dotado anualmente con el 2% de los Excedentes Brutos positivos de cada cooperativa. Estos dos puntos se deducirán de las reconversiones en las que participen las cooperativas en sus Agrupaciones y Divisiones, con objeto de no incrementar el nivel de intercooperación total.

A su vez, también se canalizará a través de este Fondo la Compensación de Pérdidas que actualmente se realiza directamente desde el Fondo Central de Intercooperación (FCI). Para ello, el FCI aportará al FSC como subvención un importe equivalente al 20% del monto total de pérdidas en que incurran las cooperativas en cada ejercicio, siempre que existan recursos suficientes.

Límite máximo del FSC. El FSC tendrá como límite máximo de su dimensión el 1% de las ventas que consiga el Grupo Industrial en el ejercicio, lo que, para hacernos una idea, en términos actuales sería algo así como 43 millones de euros. Lógicamente, para lograr semejante volumen de recursos se requerirán varios años de ir recibiendo dotaciones. Asimismo hay que indicar que como lo que procede del FCI se consume en el propio año, por esta vía no queda ningún remanente que vaya engrosando el saldo del FSC anualmente.

Compensación de pérdidas. Con el total de sus recursos, el FSC compensará al cierre de cada ejercicio hasta el límite global del 50% de las pérdidas de cada cooperativa (30% procedente del propio FSC y el 20% ya citado que se traspasa del FCI). No obstante, como en el conjunto del Grupo Industrial hay cooperativas con distintos niveles de anticipos laborales, para medir a todas con el mismo rasero y al mismo tiempo para establecer cierto grado de exigencia, se procederá a recalcular el importe de las pérdidas como si los anticipos laborales de la cooperativa, con respecto a la referencia de las tablas de Lagun-Aro, hubieran estado:

La operativa del FSC



- Al 90% los dos primeros años en que una cooperativa tenga pérdidas.
- Al 85% el tercer año de pérdidas.
- Al 80% desde el cuarto año de pérdidas en adelante.

De este modo, el FSC procederá a compensar hasta el 50% de las pérdidas resultantes tras este ajuste teórico de los anticipos laborales.

Cuando una cooperativa que haya estado beneficiándose de la compensación de sus pérdidas por parte del FSC durante varios años, consiga durante dos ejercicios consecutivos Resultados positivos, queda sin efecto su historial del ajuste teórico de los anticipos laborales, y en el caso de incurrir posteriormente de nuevo en pérdidas partiría como si fuera su primer año de ellas.

Fechas. La compensación de pérdidas a través de este Fondo se aplicará en el mismo ejercicio en que se produzcan éstas. Para ello y con objeto de poder disponer de recursos suficientes para comenzar a funcionar, habrá un año de carencia en lo que se refiere a dicha compensación. Es decir, las cooperativas que logren Resultados positivos en 2003 efectuarán la correspondiente dotación al FSC del 2% de los mismos, pero las que padezcan pérdidas en 2003 solamente percibirán el 20% procedente del FCI, tal como se ha venido funcionando en el pasado.

A partir del año 2004, las cooperativas que incurran en pérdidas ya comenzarán a beneficiarse del FSC en los términos aprobados por el Congreso y descritos en los párrafos anteriores. ●

Elkartasun Fondo Korporatiboa (EFK)

- **EFK kooperatiben arteko elkartasunerako tresna berri bat da, Industri Taldeko kooperatibetan gerta daitezkeen galerei aurre egiteko sortua.**
- **Urtero kooperatiba bakoitzaren Soberakin Gordin positiboen %2rekin hornituko da.**
- **EFKren neurriaren gehienezko muga Industri Taldeak ekitaldi bakoitzean egindako salmenten %1 izango da, alegia, ideia bat egitearren, oraingo datuekin, 43 milioi euro litzateke. Logikoa denez, baliabideetan horrelako bolumena lortzeko hainbat urtetako emaitzak beharko dira.**
- **Bere baliabide guztiak erabiliz, EFK-k ekitaldi bakoitzaren amaieran gehienez ere kooperatiba bakoitzaren galeren %50 konpentsatuko du.**
- **Fondo honen bitartez konpentsatuko diren galerak galera horiek gertatu diren ekitaldian bertan konpentsatuko dira.**

Entrevista



Los intangibles triunfan de nuevo. Implicación, confianza, ilusión, motivación... son las claves del relanzamiento de la actividad de Tajo.

Por su parte, los fondos intercooperativos demuestran su validez como herramienta de apoyo a nuestras empresas.

Luis Mª Imaz

Gerente de TAJO S. Coop.

“Hemos ganado en autoconfianza”

¿Cuándo llegaste a Tajo?

Fue en abril de 1999. Cuando me lo propusieron acepté el reto por tres razones: porque consideraba que había cumplido un ciclo en Copreci, donde trabajaba desde 1985, el proyecto empresarial de Tajo me parecía interesante y porque Tajo está a 10 minutos de Donostia, donde resido.

¿Cómo encontraste la cooperativa?

Aunque ya tenía referencias anteriores de su actividad, lo cierto es que al llegar encontré algo que no esperaba: una empresa con un pasado de 15 años sin resultados positivos y un colectivo bastante resignado. Como es lógico, me recibieron con cierta expectación y con escepticismo. Lo primero que hicimos fue trabajar codo con codo con el Consejo Rector, y a partir de ahí tomamos varias decisiones: dividir Tajo en dos negocios, uno dedicado a Automoción y otro a Línea Blanca, y creamos departamentos de ingeniería, producción, calidad y comercial orientados a estos dos negocios, pusimos en marcha el departamento de I+D, iniciamos ciclos de formación para los trabajadores, ... Y fruto de esta dinámica nacieron Manchalan e Incoplast, dos sociedades que han supuesto un importante esfuerzo, tanto técnico como económico.

Manchalan se constituyó en 1999 junto a Alecop, Gureak, Once y la División de Componentes. Es un Centro Especial de Empleo que este año facturará en torno a 4,5 millones de euros. Incoplast es una sociedad ubicada en Tarragona en la que tenemos el 40% del capital y se dedica a la inyección de plásticos para el sector auxiliar del automóvil. Este año facturará cerca de 6 millones de euros.

Estas decisiones ¿cambiaron la dinámica histórica de la planta de Oiartzun?

No como nosotros hubiéramos deseado. Y por eso, en 2001 iniciamos un amplio proyecto de reflexión que puso de relieve dos cosas: las ganas de cambiar del colectivo, y al mismo tiempo, la falta de confianza por la trayectoria negativa de años precedentes. Tras cuatro meses de trabajo intenso logramos definir un proyecto para la planta de Oiartzun que supuso cambios organizativos, mayor implicación de las personas en el proceso productivo, trabajo en minifábricas, formación a todos los niveles,

apertura de una nueva planta para el negocio de Automoción,...

Nos dimos un plazo de un año para ver si el proyecto resultaba. A pesar de que el primer semestre de 2002 fue desastroso en resultados económicos, el proyecto se fue consolidando y ya tuvimos beneficios en 2002. Este año las cosas marchan bien; los resultados serán positivos.

¿Cuál ha sido el factor crítico del cambio?

Obviamente, han cambiado muchas cosas, definimos una organización mas plana, nos marcamos como objetivo captar proyectos de mayor valor añadido, pero sobre todo ha cambiado la autoconfianza en el trabajo que cada uno realiza. De todas maneras, aunque internamente hemos avanzado, todavía nos queda mucho trabajo por hacer.

¿Qué papel han jugado los fondos intercooperativos en el proceso de relanzamiento de Tajo?

Ha sido determinante. Por una parte, porque nos ha permitido responder a las exigencias financieras de nuestro proyecto, pero sobre todo, por la implicación que MCC ha tenido en el proyecto Tajo. En este sentido, se nos han facilitado mucho las cosas. Creo que MCC ha visto un proyecto empresarial consistente y un esfuerzo importante por parte del colectivo en relación con el incremento de anticipos, siempre ligado a resultados.

¿Qué opinas de los fondos intercooperativos como mecanismo de solidaridad?

Si me hubieras preguntado eso mismo hace tres meses, no hubiera sabido qué contestar. Y es que hasta hace bien poco, desconocía la existencia de esos fondos. Ahora, desde la perspectiva de cooperativa beneficiaria considero que es muy importante poder contar con estos mecanismos de solidaridad intercooperativa para potenciar nuestros proyectos empresariales, que de otra forma serían difíciles de abordar.

¿Cómo ves el futuro?

En 2003 hemos vuelto a hacer un proceso de reflexión, ahora no ya para hablar de cambio, sino para afianzar el proyecto en base a vectores de actuación futura, que son: mejora continua, innovación, capacitación técnica, y política global de personas.

Entrevista



Rotok es un proyecto realizado gracias al apoyo de los fondos corporativos y agrupacionales. En su tercer año de existencia está cumpliendo con holgura sus objetivos de ventas y rentabilidad. Además, supone un apoyo importante a la actividad de Elkar y Danona.

Juan Luis Jaime

Director de la Agrupación KESLAN

“Los fondos corporativos son la expresión de la solidaridad intercooperativa”

Para empezar damos unas pinceladas sobre Keslan.

Se trata de una Agrupación encuadrada en la División de Equipamiento Industrial cuyo nombre, Keslan, se corresponde con las iniciales en euskera de cooperativismo, solidaridad, eficacia y trabajo. Agrupa a 7 cooperativas multisectoriales, excepto Elkar y Danona, ambas orientadas a las artes gráficas. Precisamente estas dos cooperativas iniciaron en el 92 un proceso de acercamiento que ha ido avanzando progresivamente hacia una gerencia común, que actualmente ocupa Javier Valls, una reconversión de resultados creciente y un hecho que cualifica y consolida la integración de ambas, que es la creación de una nueva empresa que es Rotok S.A., y un grupo de impresión gráfica denominado MCC Graphics.

¿Qué es el proyecto Rotok?

Es una empresa que se dedica a la impresión en máquina rotativa, lo que implica unos tamaños de tirada muy superiores a los de máquina plana. En una primera fase del proyecto la inversión alcanzó los 7,5 millones de euros y unas ventas de 9 millones de euros. En una segunda fase, que todavía no hemos iniciado, la inversión alcanzará los 15 millones de euros y las ventas 21 millones de euros. Por su parte, MCC Graphics, integrado por Elkar, Danona, y la propia Rotok, es el líder del País Vasco en impresión gráfica, actuando sobre el mercado del norte de España, Francia e Inglaterra, con unas ventas previstas de 36 millones de euros una vez alcanzada la segunda fase del proyecto, en torno al año 2006.

¿Por qué nace este proyecto?

Lo que nos indujo a crear esta empresa fue la Política de Desarrollo de la Corporación, que implica la creación de nuevos puestos de trabajo con alto valor añadido y una rentabilidad adecuada. Rotok pretende impulsar las actividades de Elkar y Danona, aportando nuevas oportunidades a ambas, lo cual ya se percibe por ambos colectivos con claridad meridiana. En este sentido, cabe destacar la apuesta decidida tanto de Elkar como de Danona por este proyecto. De hecho, la puesta en marcha del Grupo MCC Graphics ha supuesto nuevas oportunidades, mejor consideración de los clientes, y consecuentemente, el desarrollo tanto de Elkar como de Danona.

¿Cómo se abordó la financiación del proyecto?

La inversión fue de 7,5 millones de euros, con un capital de 4,5 millones que necesitábamos aportar; importe que superaba la suma de los fondos propios de Elkar y Danona. La inversión a abordar era absolutamente desmesurada, más si cabe teniendo en cuenta que Elkar estaba finalizando un proceso inversor fortísimo con la adquisición de un nuevo pabellón y nueva maquinaria. Otro tema a considerar era el de disponer de capacidad directiva para liderar el proyecto y cumplir las previsiones realizadas en ventas y rentabilidad. Pero el verdadero problema a resolver era que la dimensión de la inversión era inabordable por las cooperativas.

¿Solución?

Se utilizaron dos tipos de fondos, uno creado desde la propia Agrupación Keslan y otro desde la Corporación. Estos fondos fueron los que posibilitaron abordar la inversión manteniendo MCC una mayoría suficiente en el accionariado de Rotok. El primero, el Fondo Financiero Keslan, es un fondo solidario que se nutre de las aportaciones anuales de las cooperativas de la Agrupación y que se emplea para dar un impulso al desarrollo de los negocios y a la creación de nuevas empresas. Con este fondo se financian aquellos proyectos que no pueden ser abordados por las propias cooperativas. Y por parte de MCC, utilizamos las posibilidades que ofrece MCC Inversiones.

¿Que opinas sobre los fondos intercooperativos?

Son la expresión de la solidaridad que debe presidir todas las actuaciones cooperativas. Pero además, son elemento de integración empresarial, ya que suponen un apoyo al desarrollo y una ayuda insustituible para soportar los periodos más difíciles del devenir empresarial que se da en todas las empresas, considerando periodos de tiempo adecuados.

¿Se conocen en las cooperativas las posibilidades de los fondos intercooperativos?

Creo que sí, porque realmente pertenecen a un ámbito muy importante de la gestión, que es la financiación de los proyectos empresariales.

Entre los ricos de la Tierra

Jose M^a Ormaetxea

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").

El ciudadano que disfrutaba de una renta per cápita media en Euskadi (*), tenía en 2002 unos ingresos que equivalían a los que a su vez disponían veinte ciudadanos, uno de cada país, de los que ocupan los últimos veinte puestos que van desde Sierra Leona en el último puesto, el 175º, y el más pobre, –con 470 dólares per cápita– y Senegal con el puesto 156º con 1.500 dólares per cápita, según el estudio sobre el **INDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH)** en el año 2002. A su vez, al nacer, cualquiera que lo haga en nuestra tierra tiene 2,30 veces más años de esperanza de vida que quien nazca en Sierra Leona, que sólo tiene la esperanza de vivir durante 34 años; y es seguro que en Euskadi todos quienes aquí nacen son alfabetizados, mientras en Sierra Leona sólo un tercio de la población acude a la formación primaria o secundaria. Este es el panorama que refleja el **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo** y que años tras año ofrece con deslumbrante claridad y aterrador aldabonazo a la conciencia de la humanidad las desigualdades que existen en la vida de los hombres.

Objetivos y metas de desarrollo del milenio

Lo llaman, a este propósito: **Un pacto entre las naciones para eliminar la pobreza humana**. Los objetivos son ocho y las metas a lograr dieciocho. Su expresión sinóptica es la siguiente.

OBJETIVO 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre teniendo como **meta** reducir para 2015 el porcentaje de personas que viven con menos de un dólar diario o padecen hambre. OBJETIVO 2. Lograr la educación primaria universal, logrando como **meta** que todos los niños y niñas del mundo puedan completar la educación primaria en 2015. OBJETIVO 3. Promover la equidad de género y la autonomía de la mujer teniendo como **metas** la eliminación de las desigualdades en la educación primaria antes de 2005, y en todos los niveles



educativos en 2015. OBJETIVO 4. Reducir la mortalidad infantil, y lograr como **meta** que se reduzca en los dos tercios la mortalidad de niños menores de cinco años. OBJETIVO 5. Mejorar la salud materna, estableciendo como **meta** reducir en tres cuartas partes la tasa de mortalidad materna. OBJETIVO 6. Combatir el SIDA, el paludismo y otras enfermedades, teniendo como **metas** detener y comenzar a reducir para el año 2015 la propagación del SIDA, y la incidencia del paludismo para el mismo año 2015. OBJETIVO 7. Garantizar la sostenibilidad ambiental aspirando alcanzar tres **metas**: incorporar los

principios del desarrollo sostenible en los programas de cada país; reducir a la mitad para el año 2015 las personas que carecen de agua potable; y mejorar, para el año 2020, al menos 100 millones de habitantes de los barrios más precarios. OBJETIVO 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Este objetivo se dirige a siete **metas**: aspira a un sistema financiero de comercio, regulado previsible y no discriminatorio; el acceso, libre de aranceles y cupos, para las exportaciones de los países más pobres; atender a la deuda de los países en desarrollo; cooperar con los países de desarrollo con el fin de procurarles a los jóvenes un trabajo digno y productivo; procurar el acceso a los medicamentos de primera necesidad a precios asequibles; velar por que se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías.

Pero este pacto no es más que una declaración de intenciones de las que interesan a los países llamados en el INFORME de *desarrollo bajo* que son aquellos que no llegan a un IDH de 0,500.

Al respecto, en la primera quincena de septiembre de 2003, KOFI ANNAN, Secretario General de las Naciones Unidas, en un mensaje que se leyó en Cancún, donde se celebraba una reunión de la Organización Mundial del Comercio, exhortaba así a los países ricos: *Les suplico que digan ¡no! a las prácticas comerciales que menoscaban la asistencia (de los países ricos a los pobres). Y les insto a que "sí", a medidas audaces pero sensatas para reactivar la economía mundial y dar un nuevo triunfo al desarrollo. Deben traducir en hechos bellas palabras que corren el riesgo de perder su sentido. Ojalá que Cancún transmita al mundo un mensaje de esperanza en el que el comercio cumple sus promesas para con todos.*

El hecho cierto es que, por ejemplo, el año 2001 los subsidios agrarios que pagaron a sus agricultores los países de la OCDE (los treinta más poderosos) se elevaron a 311.000 millones de dólares, mientras sólo llegaban a 52.000 millones las ayudas de la misma OCDE a todos los países pobres, siendo el PIB de los Estados de África Subsahariana equivalente a 301.000 millones de dólares. Y es que siguen sin cumplirse las promesas de los países ricos que han reducido las ayudas a los países pobres desde el 0,33% de la riqueza producida PIB, por los países ricos, al 0,23% en 2002. Por esta razón un eminente profesor decía como colorario: *¿Estamos en presencia de una nueva imagen bíblica, en el sentido de que a quien tenga se le dará y a quien no tenga se le quitará? ¿Será eso la globalización?*

Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Es un número que sintetiza e informa a través de datos estadísticos reales, –sobre la **esperanza de vida al nacer**, las **tasas de alfabetización** y la **renta per cápita**– del DESARROLLO HUMANO de cada país. El límite máximo es la unidad (1,000) que correspondería al país que tuviese el máximo valor en los tres subíndices. Como esto es casi imposible, el IDH más alto correspondió en el 2002 a Noruega con un índice de 0,944 y el más bajo a Sierra Leona con un IDH de 0,275. La relación entres ambos IDH es 3,43.

Para llegar a este índice se calculan separadamente los subíndices que corresponden a los tres parámetros antes dichos: longevidad, educación y riqueza. Se sigue para esa determinación un modelo matemático simple, de fácil

comprensión y manejo que sitúa entre la unidad y un mínimo cada uno de los tres subíndices. Una vez obtenidos, en unas ecuaciones en las que lo importante es que las estadísticas de cada país sean exactas, se suma un tercio de cada uno de los subíndices y dan, en síntesis, el IDH que a cada uno le corresponde. De esta forma se moderan las diferencias aparentes o puramente estadísticas, porque si se tuviesen en cuenta las proporciones directas entre: **Noruega** con 78,7 años de esperanza de vida, 100% de tasa de alfabetización y 29.620 dólares per cápita, frente a Sierra Leona con 34,5 años de esperanza de vida, 36% de tasa de alfabetización y 470 dólares *per cápita* la relación sería 4.000 veces superior, muy distinta al 3,43 veces el IDH que establece la comparación entres los IDH respectivos. Es decir, que quien nace en Noruega, potencialmente puede vivir 4.000 veces mejor que quien lo hace en Sierra Leona: por su longevidad esperada, por la extensión y aprovechamiento de sus conocimientos y por la opulencia de sus ingresos (renta **per cápita**) subíndice este que resume el resto de ventajas capaces de dotar de bienestar a cada persona. (Quede claro que no se trata de evaluar estados de felicidad sino de **alcanzabilidad teórica de vivir más y mejor**).

Siguiendo el análisis que ofrece el Programa de las Naciones Unidas, en Euskadi nos hallamos en el 10% de los habitantes de la Tierra que tiene mejor IDH suponiendo que ésta la habitan entre 6.500 a 7.000 millones de personas. Detrás nuestro quedan entre 156 y 157 países en los que viven unos 5.700 millones de personas cuyo bienestar –medido por el IDH– es peor al nuestro. Es notorio que este índice es, por necesidad, excesivamente sintético y no puede tener en cuenta factores como el arraigo al país en que se ha nacido, la lengua en la que se comunica, las relaciones que le ligan a su familia, a sus amigos y conciudadanos, ni siquiera al hábitat natural –clima, sistema hídrico, productos de la tierra, arquitectura y afinidad con el entorno– porque añadidos estos bienes circundantes, aquí vivimos con ese rango de privilegios que no podríamos superar en ninguna otra parte. ●

La globalización de la solidaridad

No se trata de expresar sentimientos compasivos hacia los pueblos de *desarrollo bajo* o *muy bajo*. Por el contrario parece necesario movilizar la razón. Y no cabe pensar que todo nos es ajeno. La solidaridad, probablemente el vocablo más emblemático del lenguaje cooperativo, tiene aquí proyección hacia el exterior con su mayor esplendor. Pero para dar a otros, que es de lo que se trata, hacen falta cooperativas sólidas, competitivas y con rentabilidades sostenidas. La participación – en la soberanía, en el entusiasmo por desarrollar comunitariamente un trabajo eficiente, en la gestión y en la distribución de los ingresos excedentarios – expresa de la mejor forma posible lo que hoy debemos entender por solidaridad que, eso sí, debe crear un hueco para hacer transferencias más allá de nuestras fronteras.

El principio económico en la democracia (y II)

José M^e Larrañaga

En la entrega del mes pasado asegurábamos que cuando elegimos al Consejo Rector de una cooperativa apelamos al principio de economía para justificar la adopción del modelo de democracia representativa. Elegimos a pocos para que se ocupen de los asuntos de todos. Y concluíamos el capítulo enumerando una serie de casos sobre la satisfacción que proporciona la participación en la toma de decisiones, una gama que iba desde el sujeto más activo al pasota integral.

En efecto, podemos apreciar que en un extremo está el miembro inactivo que no disfruta de tomar parte, está bastante satisfecho de cómo ocurren las cosas, piensa que su participación no va a cambiar las cosas, ve poca diferencia en las opciones, no se siente informado o competente para participar y no se siente apelado por compromisos ideológicos. En este caso, todo tiempo dedicado a asuntos de la sociedad lo considerará tiempo perdido.

En el otro extremo está el activista frenético que preferiría hacer política a comer, cree que el futuro de la humanidad depende de su sociedad, intuye infinitos matices en cada cuestión que se debate y tiene en un alto concepto su propia aportación y pensamiento. Le parece que puede sobrevenir el desastre si deja de tomar parte activa en los debates. Para él, el tiempo dedicado a cualquier cosa que no sea la sociedad será tiempo perdido.

Imagino que todos hemos conocido ambos tipos. No podemos decir que uno tenga razón y el otro esté equivocado o que ambos estén en el error. Tampoco nos atrevemos a afirmar que una posición más equilibrada sea la correcta siempre. El tema es demasiado complejo para eso y sólo se nos ocurren los análisis aplicados a casos individuales.

Cuando aplicamos el criterio de economía a la autoridad y a la participación descubrimos que el sistema óptimo para la toma de decisiones no es necesariamente aquel que de ordinario y sin



más profundización nos parece el ideal. De hecho, lo óptimo es casi siempre diferente al ideal.

Lo ideal consiste en el logro máximo concebible en esa virtud que nos ocupa, en este caso la virtud de la participación. La ignorancia de los costos que supone lograr el ideal, el absolutizar un valor indefinidamente crea grandes costos a otros

valores (muchos países, por idealismo, mantienen la obligación de votar, por ejemplo Uruguay, pero la libertad personal se ve coartada; los seguidores de Platón se constituyeron en verdugos al arrancar a las familias la custodia de sus hijos y, lograr así, educarlos mejor para crear el Estado Ideal).

Considero poder defender la opinión de que en nuestra actual sociedad hay una apreciable mayoría que no tienen gran interés en participar activamente en las cuestiones que se debaten en sus organizaciones, salvo contadas excepciones, con lo cual una minoría activa puede transformarse en mayoría en la Asamblea. Supongamos que esa minoría no represente, a veces, los puntos de vista de la mayoría (situación que se repite con harta frecuencia en nuestra vida política), lo que deja abierto el camino para que la sociedad quede en manos de una minoría no representativa. Si pensamos en términos de eficacia en vez de en clave idealista podemos pensar en poner límites a las decisiones mayoritarias habilitando modelos como el voto de mayorías calificadas de los dos tercios sobre los puntos clave y que ciertos temas esenciales sean aprobados por referéndum entre todos los miembros. Cabe añadir que la figura jurídica del Consejo de Vigilancia, a veces poco valorada, es clave para garantizar el bien hacer, las buenas prácticas, como hoy se dice se apliquen a favor y defensa de democracia.

La hora de aplicación práctica

Permítaseme descender desde el plano abstracto al terreno concreto de la democracia en nuestra situación actual real. La cooperación nos brinda la oportunidad de trabajar, de ejercer nuestra profesión y de ganarnos el sustento para nosotros y para los nuestros. Al mismo tiempo nos permite poder participar activamente en la marcha de la empresa (en realidad me alienta, me orienta hacia la participación) pero sinceramente para muchos de nosotros la satisfacción de la participación está muy abajo en la lista de nuestras apetencias y menos en el disfrute que nos procura. En suma la mayoría quiere que la empresa cooperativa siga, que tenga futuro y no queremos renunciar a ella. Lo que deseamos es que no se pase tanto tiempo debatiendo **qué debería ser la empresa cooperativa** como haciendo que las cooperativas **sean lo que deben ser**.

A este respecto me duelen personalmente las críticas poco sensibles hacia los logros conseguidos hasta ahora por las empresas cooperativas, que provienen desde sectores supuestamente jóvenes y revolucionarios integradas por personas que se instalan en el fácil estrado de la teoría y reniegan de una historia apelando a imperfecciones en el plano real de las cooperativas e ignoran los logros sociales indudables pero no ideales. Se atribuyen una legitimidad de la que carecen en el terreno de los hechos. La crítica es una excelente práctica siempre que se practique en el mismo plano en el que se produce el debate. No me vale meter el dedo en el ojo de la realidad desde la teoría.

Los filósofos y la República ideal

Los filósofos, nos dice la historia, pretendieron implantar la República Ideal pero cuando les llegó el turno de cargar con el peso de la autoridad política y gobernar la potente luz de los hechos les cegó y les derribó de su pedestal (pero el costo de su incompetencia y arrogancia fue pagado por la gente corriente,

“Si pensamos en términos de eficacia en vez de en clave idealista podemos pensar en poner límites a las decisiones mayoritarias habilitando modelos como el voto de mayorías calificadas de los dos tercios sobre los puntos clave y que ciertos temas esenciales sean aprobados por referéndum entre todos los miembros”.

por el pueblo).

Se dice que la monarquía, el gobierno de uno, expresa su corrupción con la tiranía; la oligarquía, el gobierno de pocos, la expresa con la oligarquía; y la democracia, o gobierno de muchos, se corrompe con la demagogia. Los sabios de Grecia recelaban de la democracia (Sócrates era partidario de la aristocracia y Aristóteles de una fórmula mixta entre monarquía, aristocracia y democracia) porque se la asociaba a la mayoría y en ella entraban, como no, los pobres y los desposeídos, el populacho, en definitiva (Platón asegura que la democracia subordina la razón a la pasión y por eso la repudia). En su idealismo suponían a los gobernantes subordinados a la virtud, a la ley y determinadas limitaciones mutuas entre gobernados y gobernantes.

Hoy comprendemos que no es posible esperar mas virtud en los gobernantes que en el común de los gobernados y al mismo tiempo hemos descubierto que un “populacho” instruido, educado, informado y respetado se transforma en **pueblo**, en un conjunto de **personas** capaces de tener un sentido del gobierno que más les conviene.

Se trata de educar a los gobernantes y a los gobernados por igual. Si la monarquía educa en su ideología al príncipe, la aristocracia a su clase social, la democracia debe educar al Pueblo, que comprende por igual al gobernado como al gobernante.

“La primera tarea de la democracia es educar a todos en los valores, en las ideas, en los comportamientos que le son propios”. ●

“ La mayoría quiere que la empresa cooperativa siga, que tenga futuro y no queremos renunciar a ella. Lo que deseamos es que no se pase tanto tiempo debatiendo qué debería ser la empresa cooperativa como haciendo que las cooperativas sean lo que deben ser”.

La empresa extendida

Carlos Fernández, Director Proyecto CON^{ex} MIK S.Coop.

MIK lidera el primer proyecto de investigación en gestión empresarial avanzada: **“La empresa digital extendida basada en el conocimiento (CON)ex”**



El entorno actual en el que se mueven las organizaciones está marcado por cambios que se suceden continuamente: la capacidad productiva ya no está limitada a los recursos tradicionales, las tecnologías de la información y comunicación irrumpen con fuerza, la innovación tecnológica es un factor crítico, y la importancia de las personas dentro de la organización es cada vez mayor.

La necesidad de innovar constantemente para hacer frente a estos retos hace que las empresas emprendan caminos de readaptación y reajuste que en muchas ocasiones resultan

traumáticos y costosos para las organizaciones. El origen de muchas de estas prácticas erróneas es el modelo organizativo tradicional sobre las que se soportan las organizaciones, caracterizado generalmente por su rigidez para responder ante los cambios. Así como se observa una notable evolución e innovación de las tecnologías para innovar tanto en procesos, producto como servicio, existe un vacío importante en la innovación de los modelos organizativos; es decir, **innovar en la gestión**.

La inquietud hacia la concepción de un nuevo modelo de empresa empieza a ser notable e irrumpe con fuerza para

avanzar en la Modelización de una empresa que de respuesta a estas necesidades. El proyecto (CON)^{ex} de Empresa Digital Extendida basada en el Conocimiento representa la apuesta del Gobierno Vasco y de las empresas para abordar esta situación.

(CON)^{ex} es el primer Proyecto de Investigación Estratégica en gestión empresarial avanzada en la CAPV aprobado por el Gobierno Vasco y el Plan de Ciencia y Tecnología de MCC. Cuenta con un presupuesto de 2.114.000 –para iniciar y avanzar la investigación en gestión durante los años 2002-2004. Está liderado por **MIK-Mondragón Ikerketa Kudeaketan** e integra la experiencia y saber de 37 investigadores provenientes de: MIK S.Coop., Mondragón Unibertsitatea, IKERLAN, Universidad de Deusto, TECNUN-Universidad de Navarra, y TEKNIKER.

Objetivo

El objetivo del proyecto (CON)^{ex} es avanzar en la construcción y desarrollo de un nuevo **modelo organizativo avanzado en gestión**, una nueva forma de concepción de la organización que supera sus límites físicos y establece nuevas formas de trabajar y gestionar la organización. Se trata de un modelo:

- **Basado en las personas**, donde las personas y su conocimiento son el eje central de la empresa.
- Que se beneficia por una parte de las **nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación** (TICs) para superar sus barreras físicas, y por otra parte, del Intercambio y Creación de Conocimiento. El nuevo modelo contemplará aquellas formas, métodos, herramientas, etc. que fomenten y potencien el intercambio y la creación de conocimiento en la organización y entre diferentes organizaciones.

Para conseguir estos objetivos se han definido las siguientes **áreas de investigación**:

- Intercambio y Creación de Conocimiento
- TICs para la Empresa (CON)^{ex}
- Trabajador del Conocimiento
- Capital Social
- Estrategia y Cambio

La aportación a las empresas de MCC

El objetivo fundamental de este proyecto es **desarrollar modelos de aplicación para las empresas**. La investigación basada en las áreas arriba indicadas darán lugar a modelos que supongan una nueva forma de trabajar, de gestionar la organización y de co-evolucionar con el entorno en el que actúan y desarrollan sus actividades.

- **Nuevas formas de trabajar**: se trata de un modelo de empresa donde las personas son el elemento central. Su conocimiento, habilidades y competencias son incorporados a las líneas estratégicas de la empresa. La empresa introduce mecanismos y métodos para que este conocimiento sea más accesible, fluya y se intercambie entre las personas con el objetivo de crear nuevo valor para la empresa. Dicho valor puede ser considerado en términos de creación de nuevo conocimiento aplicado a productos, servicios y/o procesos que afectan a las relaciones comerciales y empresariales.
- **Nuevas formas de gestionar**: es una nueva forma de entender la organización donde las TICs adquieren un grado

alto de integración en la gestión diaria de las organizaciones y todos los agentes integrantes en el proceso de la empresa (clientes, proveedores, Centros Tecnológicos, Universidad, etc.) se integran y colaboran activamente en los procesos. Se trata de crear un nuevo espacio de colaboración y co-operación que supere los obstáculos a la innovación y la iniciativa que suponga una mejora de la competitividad de las empresas.

- **Nuevas formas de Co-evolucionar**: tal y como se ha mencionado en párrafos anteriores la empresa trata de superar sus límites físicos. Para ello la empresa crea redes de colaboración con proveedores, clientes, universidad, instituciones públicas y otras empresas tratando de crear nuevos nodos y puntos de colaboración. Los flujos e intercambio de conocimiento con los agentes colaboradores se produce a través de dichos nodos de donde la empresa obtiene y adquiere nuevo conocimiento para aplicarlo en sus procesos, productos y servicios para mejorar la actuación de la empresa en el mercado en el que actúa.

La aportación de las empresas al proyecto

En este intento de crear modelos aplicables cuatro empresas de MCC han contribuido hasta momento al desarrollo y definición de los modelos que se describen en (CON)^{ex}. Fagor Ederlan, Caja Laboral, Fagor Electrodomésticos y FPK, que en los inicios del proyecto han apostado por definir y desarrollar modelos basados en los principios de la empresa (CON)^{ex}. Cada uno de los proyectos desarrollados con estas empresas constituye un importante paso para empezar a entender y conocer su aplicabilidad en las empresas.

En las próximas ediciones iremos desarrollando cada una de las áreas de investigación del proyecto con el fin de ofrecer una visión global e integral del proyecto. ●

Principios básicos de la empresa (CON)^{ex}

La empresa (CON)^{ex} es una empresa que responde a las características de:

- **Utiliza toda la capacidad y conocimiento de las personas.**
- **Articula sistemas y mecanismos de intercambio y creación de conocimiento dentro y fuera de la organización para innovar.**
- **Crea comunidades de prácticas (CoP) para intercambiar conocimiento.**
- **La estrategia de la empresa está basada en competencias esenciales que trata de mantener y reforzar.**
- **Fomenta el valor de la co-operación y cultura que propicia la innovación.**
- **Las personas son parte integral del proyecto.**
- **Utiliza su red de relaciones interna y externa para crear valor.**
- **La empresa es un lugar de aprendizaje y desarrollo personal y organizativo.**

El trabajo del joyero es una labor de precisión y actúa siempre sobre piezas de muy pequeñas dimensiones, por lo que requiere habilidad manual y pulso firme.



Joyereros (y II)

EXISTEN ESCUELAS Y ACADEMIAS DONDE SE ENSEÑA EL OFICIO DE JOYERO, QUE SUPONE CONOCER LAS PROPIEDADES DE LOS MATERIALES Y LAS DIFERENTES FORMAS DE TRABAJARLOS.

Carmelo Urdangarín • José M^e Izaga

Utilizando diferentes metales el joyero elabora los elementos que precisa para componer las joyas: anillos, sortijas, broches,...

Sortijas y soportes

Para obtener estas piezas por la técnica de la cera perdida, el joyero comienza fabricando un prototipo sobre un material plástico, para seguidamente, conseguir uno o varios modelos iguales en cera, que envuelve con arena mezclada con un aglomerante, e introduce en el horno. Debido a la alta temperatura, la cera se derrite y la arena y el aglomerante forman una cáscara dura, dejando una cavidad con la forma deseada.

En esta oquedad el joyero vierte la aleación de oro que él mismo ha preparado fundiendo en una cazoleta

cerámica este metal, al que añade plata y cobre para obtener las tonalidades que desea. Una vez enfriado el metal y rota la cáscara, aparece el cuerpo en bruto de la sortija, que se pulirá y brillará a mano.

Otro método de trabajo es por medio de la fundición a la concha o jibia. Es una técnica muy antigua consistente en obtener un molde utilizando como materiales dos huesos de jibia, para lo que se ponen dos de estos elementos con sus superficies enfrentadas y se coloca entre ellos un prototipo metálico igual a la pieza a obtener. Presionando con ambas manos, el prototipo se incrusta en la materia ósea de ambas partes, y toma la forma del cuerpo que la comprime, de manera que se quedan grabadas dos cavidades iguales que corresponden a la mitad del prototipo. Extraído el modelo metálico, en la jibia queda un orificio donde se vierte la aleación de oro y

plata. Una vez enfriada y separados los dos huesos, aparece la pieza deseada, de la que posteriormente se elimina el material sobrante limándola a mano apoyada sobre la "astillera", madera fijada a su banco de trabajo.

El joyero también puede obtener las formas que desea por la técnica de la forja. Para ello obtiene el material que precisa, fundiendo en una cazoleta una aleación de metal que luego vierte en la coquilla o rielera, para una vez enfriada, obtener el tocho de metal en bruto, que forjará a mano, golpeándolo con el martillo sobre su pequeño yunque.

Hilo y láminas de oro

Se obtienen fundiendo y dando forma a pequeños trozos de oro. Para ello, el joyero los coloca en el interior de un crisol o pequeña cazoleta de material cerámico reforzado con un armazón metálico y con

Abuelos esclavos

GENERALMENTE SON LAS ABUELAS QUIENES, SEGÚN EL ROL SOCIAL ASIGNADO, ADQUIEREN LA RESPONSABILIDAD DE CUIDAR A SUS FAMILIARES.

ICTE



El estrés de las abuelas

Cuidar de toda la familia constantemente en una edad en la que probablemente les falten hasta las fuerzas necesarias para hacerlo, conduce a gran cantidad de mujeres a situaciones de verdadero estrés e incluso a la aparición de síntomas de ansiedad y/o depresión. Es más, se ha llegado a definir clínicamente un trastorno conocido como "síndrome de la abuela esclava".

Este síndrome aparece como resultado del cansancio y estrés crónico. La persona afectada presenta síntomas tanto en el plano físico como psicológico. Son mujeres que sienten la obligación de cumplir unas funciones con

Debido a la situación actual de las parejas jóvenes y con hijos, nos estamos encontrando cada vez más con situaciones en las que los abuelos se ocupan casi por completo del cuidado de sus nietos.

Lo normal hoy día es que los dos cónyuges trabajen fuera de casa, y contar con los servicios de un cuidador para sus hijos, teniendo en cuenta que tendrán unos gastos fijos muy elevados, supone todo un lujo. ¿Qué ocurre entonces? Que los abuelos con toda su buena voluntad asumen el papel de "canguros" de los nietos; no siendo muy conscientes al principio de lo que se les puede venir encima. Consideran que puesto que ya han criado a sus hijos serán capaces de volver a hacerlo. Esta circunstancia se da más entre las abuelas que entre los abuelos, porque la mujer, por el papel que le ha otorgado la sociedad, es la "encargada de dar": a los hijos, al marido, a sus padres, ... Cuando tienen a sus hijos criados, los padres ya han fallecido y el marido ha obtenido la jubilación, es decir, cuando pueden comenzar a disfrutar del tiempo libre, ¡aparecen los nietos!, una nueva responsabilidad a los 65.

Por este rol social adjudicado a la mujer, ellas mismas creen que van a ser más felices y se van a sentir recompensadas si, como han hecho toda la vida, continúan regalando cariño y atenciones a jornada completa. Por ello, en la actualidad muchas mujeres, en la etapa madura de su vida, en su faceta de madre, esposa y abuela, realizan las tareas de su hogar, atienden a sus maridos, cuidan a sus nietos cuando no están en el colegio y en ocasiones hasta limpian la casa de sus hijos y les preparan la comida porque "tienen poco tiempo".

eficacia y puntualidad y además hacerlo correctamente.

¿Cómo podemos detectarlo desde fuera? Los signos típicos son: molestias repentinas del tipo sofocos, taquicardias o palpitaciones, debilidad y malestar general, tristeza, etc. El perfil de la "abuela esclava" es el de una mujer mayor de 50 años, muy ordenada, puntual, trabajadora y aseada. El síndrome aparece con mayor facilidad si además trabaja fuera de casa y/o pertenece a una familia numerosa. Detectado a tiempo este trastorno tiene solución; aunque normalmente cuando salta la voz de alarma la mujer suele negar su existencia, sobre todo en presencia de los familiares. La familia, por su parte, suele adoptar una posición de no reconocimiento, lo cual no facilita las cosas.

Pues bien, sepan ustedes, sobre todo quienes se están dando por aludidos al leer este artículo, que toda persona necesita un grado de satisfacción y un tiempo para relajarse y darse algún capricho, que no ha de ser entendido sólo como algo material. Basta con un "viajecito", un paseo, un café con algún amigo, una tarde de lectura en casa, etc., dependiendo de los gustos y aficiones de los abuelos.

Aunque en la teoría resulte fácil decirlo, debemos tener muy presente que nadie es imprescindible, que aunque el refrán dice que no dejemos para mañana lo que podamos hacer hoy, realmente hay cosas que pueden esperar y otras que se pueden delegar en terceras personas.

En definitiva, sugerimos a los abuelos poner en práctica un egoísmo bien entendido, puesto que preocuparse por uno mismo no significa no preocuparse por los demás, es más, si uno no se ocupa de sí mismo y está satisfecho consigo mismo, difícilmente podrá mantener una actitud positiva hacia los demás. ●

Aratz: en los confines de la llanada alavesa

LA EXCURSIÓN A ESTA MONTAÑA ALAVESA ES UN PASEO VISUAL POR LA SINFONÍA CROMÁTICA DE LA NATURALEZA EN OTOÑO.

Eukeni Olabarrieta

El otoño es una buena época para excursiones montaÑeras. El paisaje adquiere un colorido especial, es una sinfonía cromática que invita al paseo.

Cogiendo la carretera que une Gasteiz y Altsasu, entre las localidades de Olazti (Olazagutia) y Agurain (Salvatierra) hay una carretera comarcal a la izquierda que nos lleva a Araia, capital del municipio de Asparrena. En un bonito pueblo, pequeño, en el que sobre un elevado peñón se alzan las ruinas de una antigua fortaleza que se dice fue construida por los moros pero que lo más probable es que se trate de una fortaleza levantada por algún rey navarro para la defensa de sus fronteras.

Desde cualquier punto de la comarca se puede ver la cumbre del Aratz, solitaria, pétrea, y mágica, ya que según dice la tradición sus entrañas guardan historias de antiguas batallas, historias de ferrerías y de peregrinos, de encuentros de banderizos.

La antigua fundición de Ajuria y Urigoitia, situada en la parte alta del pueblo, al norte, es el punto de partida hacia la conquista de la cumbre. En su parte trasera tomamos una senda estrecha que nos conduce a un barranco húmedo, boscoso, al final del cual una ladera, empinada pero corta, nos conduce a una pista más ancha y a un canal de aguas; siguiéndolo llegamos al manantial de Iturrioz. Hay que volver un poco para atrás, meternos en el bosque y por el sendero continuar la ascensión hasta llegar a un terreno despejado. Aquí giramos a la izquierda y ascendemos fuerte hasta llegar a desembocar en una pista que nos dirige al collado de Allarte. Hay que seguirla aunque muchos prefieren meterse por otros senderos que nos adentran en bonitos parajes donde alternan claros con bosques, tierras de distintos colores, se hace algo más largo pero merece la pena.

Desde el collado de Allarte hasta la cumbre es un fuerte ascenso. Alcanzados los 1.443 metros de la cima, la panorámica es magnífica en cualquier dirección, un recreo para la vista y un relajo para el espíritu. Es un buen momento para dedicarse a cosas más terrenales como es un buen bocata para reponer fuerzas.

Desde la cumbre la vuelta la podemos hacer por el mismo trayecto, o mejor todavía aunque es más largo, seguir hacia el norte descendiendo hasta Aratz-zelai, un bonito paraje donde hay un intrincado paraje kárstico donde proliferan las agujas y las simas y podemos admirar un hermoso lapiaz de roca blanco marmórea.

Desde aquí bajamos hasta la fuente de Eskaratz y luego vamos al encuentro de la calzada de San Adrián, calzada que ya visitamos en la excursión al túnel de San Adrián. Nos dirigimos hacia el sur, dirección Zaldueño,

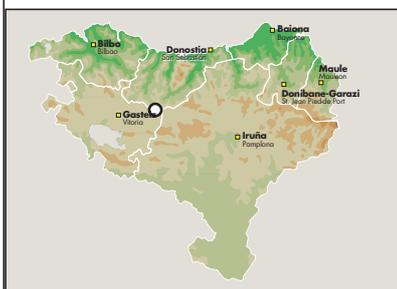


Foto tomada de la revista Euskal Herria

llegamos a la antigua plataforma petrolífera, seguimos la carretera y a 300 metros cogemos una pista a la izquierda, pista bastante embarrada cuando llueve, y que nos llevará a Araia pasando por deliciosos rincones.

La excursión dura unas cinco horas, el desnivel acumulado es de 1.100 metros y conviene llevar buen calzado. La zona está plagada de senderos, por lo general bien señalizados, pero si quiere una descripción detallada para no perderse ni un rincón le recomiendo el libro Montes de Euskal Herria, vol. 1. ●

“Desde cualquier punto de la comarca se puede ver la cumbre del Aratz, solitaria, pétrea, y mágica, ya que según dice la tradición sus entrañas guardan historias de antiguas batallas, historias de ferrerías y de peregrinos, de encuentros de banderizos”.



Joseba Beloki

TXIRRINDULARIA

JAVIER MARCOS

**AURTENGO TOURREAN IZAN ZUEN
ERORKETAK ZORITXARRAREN
PODIUMERA IGOARAZI ZUEN.
GORRIAK PASATU ETA GERO, INDARRA
BERRESKURATZEN ARI DA ORAIN ETA,
INDARREKIN BATERA, TOURRA
IRABAZTEKO ILUSIOA. DATORREN
URTEAN IZANGO OTE?**

Irailaren bukaera aldera izan ginen berarekin. Ordurako astebete zeramán bizikleta gainean, eta animoa berpiztuta zeukan. Ez zekien zein taldetan korrituko zuen hurrengo denboraldian, nahiz eta talde berean jarraitzeko uste sendoa zuen, beste esponsor batekin. Aitatasuna estreinatu berria du, eta ilusioz beteta ikusi dugu.

Zer moduz zaude? Nola doa errekupeazioa?

Oraingoz dena oso ondo. Aurreikusitakoa baino askoz ere azkarrago doa dena. Bizikleta ukitu gabe hiru hilabete emango nituela esan zidaten arren, bigarrenenerako errepidean nengoan. Beraz, oso pozik.

Topikoak beste pasta batekin egina zaudetela dio... Egia ote?

Nik esango nuke kirurgia izan dela. Mikel Sanchez medikua ezagutzen nuen eta hezurrak apurtuta neuzkala esan zidatenean harengana etortzea izan zen nire asmoa. Traumatologia mailan izugarrizko sistema berriak aplikatzen ditu... Norbaiti esaten badiot hezurrei eusteko zenbat tramankulu ditudan, ez luke sinistuko. Hankan, esate baterako, plaka bat daukat 5 torlojurekin femurra eta trokante hezurra lotuz; ukondoan oraindik bi orratz kentzeko daukat...

Eroriko horrek alde onik izan du?

Bai. Jendearen jarrera eta laguntza ezagutu dut. Ez nuen pentsatuko eroriko batek horrenbesteko arrakasta edukiko zuenik. Hiru urte eman ditut karrera onak egiten eta ondo ibiltzen eta, bat-batean, erorketa bategatik askoz ere famatuago bihurtu naiz. Horrelakoxea da bizitzan!

Etorkizuna

Ezer argitu al duzu etorkizunari buruz?

Posibilitate asko daude beste esponsor batekin nire taldean jarraitzeko. Zalantzarik ez daukat mundu mailan bi talde daudela Tourra irabazteko aukerarekin: US postal eta ONCE-Eroski. Horregatik hemen gelditu nahi dut. Manolok gauzak nahiko aurreratuta daudela esan dit; nik uste dut, beraz, zerbait badagoela. Ez dakit zenbaterainoko maila izango duen proiektuak, baina zerbait badagoela ziur nago.

Ez du lan erraza izango esponsor eskasiari aurre egiteko edo, txirrindulari batzuk biluztu egin dira.

Txirrindularitza ezagutuz gero eta zeintzuk atera diren ikusita nahikoa da ekimen horrek zentzu askorik ez duela konturatzeko. Esponsor bat bilatzeko gauzak garbi eta serio egin behar dira. Esponsor batek bere irudia saldu egin behar du, eta horretan txirrindulariek zeresan handia daukagu. Gaur egun jendeak dakiena zera da, Once-Eroskiko txirrindularia naizela, eta kito; eta horri etekin gehiago atera behar zaio, leku askotara joan, beste gauza batzuk egin, telebistan, irratian, beste ekitaldi batzuk.

“Inprobisatzeko betarik

Konponbideak?

Liga profesional bat egin behar da, NBA n gertatzen den bezala. Taldeak enpresa izan behar du eta mila gauza egin. Negozio hutsa. Florentino Perez Madrileko presidentea ikusi besterik ez dago. Hamabost eguneko jira batekin Beckhan fitxaketaren amortizazio izugarria egin du. Horixe da txirindularitzak behar duena; enpresa irizpideekin kudeatutako taldeak egitea. Esponsor bati 1000 kilo eskatzen diozu eta horren ordainez telebistan "Vuelta a Burgos" ematen badiozu, ez dago zer eginik.

Dietistak, medikuak, entrenamenduak, dena kontrolpean. Inprobisaziorako betarik ez?

Ez. Inondik inora ez. Geroz eta karrera gutxiago korritzen da helburu batera heltzeko. Lehen 40-50 karrera korritu behar zenuen Tourrera ondo iristeko. Orain 20 lasterketa eskasekin joaten zara. Kontzentrazioak egiten dira, jateko era zaindu, entrenatzeko era, karreraren ez dago inprobisatzeko modurik, beti "pinganillo"-arekin joaten zara, kotxeak izugarritzko presioa telebistarekin, kotxetik bidaltzen dizutena horixe egin behar duzu, %100 kontrolatuta. Txirindularitzak zuen erromantizismo puntua galdua dauka.

Doping-aren kontua, nola ikusten duzu?

Bi zatitan banatu beharko genuke gaia. Gauza bat da zure errendimendua hobetzeko doping-a; hori zigortu egin behar da. Eta beste bat, osasun arazoei aurre egiteko hartzen dituzun botikak. Esate baterako, ez da normala tipo batek hortza puskatzen badu eta medikuak anestesia ematen badio, astebete korritu gabe egon beharra. Horrek ez du inongo zentzurik. "Frenadol"-ek positibo ematen du. Sei kafe espres hartzeak ere positibo ematen du. Hori ez da normala!

Hori ere konpontzea ez da erraza izango...

Norma generiko bat jarri behar da. Ezinezkoa da Frantziar arau bat izatea, Espainiar beste bat... Liga profesional bat egiten bada arau generikoak jarri, denentzako berdinak, eta positibo ematen duenak positibo eman du, eta kito. Iaz Igorrekin pasatu zena azaldu ezina da. Ventolin hartu izanagatik Tourra ezin korritu, Frantziar Ventolin ezin delako hartu. UCIk ez du hori zigortu eta Frantziako gobernuak bai. Hori ez da posible. Eta gero egunkariko titullarrak Igorrek positibo eman duela. Ba ez, hori ez da positiboa.

Futbolariet inbidia puntua, ezta?

Bai ba. Txirindulariok karrera bakoitzeko 10 kontrol mota pasatzen dugu; iaz 20 bat kontrol pasatuko nituen nik. Futbolarien artean %80k inoiz ez du kontrolik pasatzen. Baina hemen ez dago Ronaldorik, Beckhanik eta horrelakorik.

Txirindularitzatik gutxien gustatzen zaizuna?

Segur aski hori; doping-aren kontu honegatik lortu dugun irudi kaxkarra, eta konprenitu ezina. Jendeak ez daki zer den benetako doping-a eta denok zaku berean sartzen gaituzte. Eta hori ez da zuzena.

Indurain bezalakorik sortuko al da?

Segur aski bai. Beti azalduko da baten bat eta ziklo berria hasiko da. Orain Armstrong badabil, haren antzean edo hobeto. Indurain bezalakorik, berriz, bai txirindulari bai pertsona bezala, erabateko lote hori ez dut uste berriz ere izango dugunik ●

“ El ciclismo está lleno de perdedores ”

Estando tú en carrera ¿ganará Armstrong el sexto?

No. Y no porque yo le vaya a ganar, sino porque creo que el ciclo de Armstrong ha terminado este año.

¿Te consideras un ciclista atípico?

Soy calculador. Me gusta pensar las cosas y darle muchas vueltas. Soy más precavido que mucha gente del pelotón.

En ciclismo ¿también hay Beckhams?

No. El ciclismo es otra cosa. Beckham mete un gol de falta y nadie se acuerda de que ha faltado al entrenamiento el día anterior o que se ha hecho una juerga del copón la víspera del partido. Eso en ciclismo no pasa. Si no andas no andas, y se acabó. Aunque juegue bien tu equipo.

Una anécdota

En mi debú con la Once, en la París-Niza, paré a mear en el kilómetro 20. Estaba en ello cuando vino un despistado del Cofidis y me atropelló. Dos costillas rotas y a casa.

La bicicleta ¿permite tener más aficiones?

Sí, aficiones pasivas, sí.

¿Tienes alguna?

Me gusta ver cintas de videos antiguas. Analizar situaciones de carrera. Tengo muchos vídeos con carreras de hace años, sobre todo del Tour.

Entonces, tendrás tus héroes.

Mi héroe principal siempre ha sido Lemond, por revolucionario. Y Miguel (Indurain) y Marino (Lejarreta).

El segundo ¿es el primero de los perdedores?

Sí. Hacer segundo es una putada, no se acuerda nadie de tí. El ciclismo está lleno de perdedores.

Objetivos 2004

A dar guerra en el Tour.

¿Cuántos buenos años te quedan?

Otros cuatro a tope.

¿Y después qué?

Me gustaría estar vinculado al ciclismo de base. Para que el ciclismo profesional funcione tiene que haber cantera.

ez dugu”



La tentación de la inocencia

Pascal Bruckner

El autor describe la inocencia como esa enfermedad del individualismo que consiste en tratar de escapar de las consecuencias de los propios actos, a ese intento de gozar de los beneficios de la libertad sin sufrir ninguno de sus inconvenientes. A su vez se expande en dos direcciones: el infantilismo y la victimización.

Pascal Bruckner es uno de los más brillantes filósofos, un intelectual en el sentido más auténtico de la palabra, que lleva a cabo una reflexión jamás separada de la acción. Él mismo confirma su predilección por el rol de observador desengañado de nuestras miserias, de analista implacable de nuestras mitologías.

Con "La tentación de la inocencia" obtuvo el Premio Médicis de ensayo.



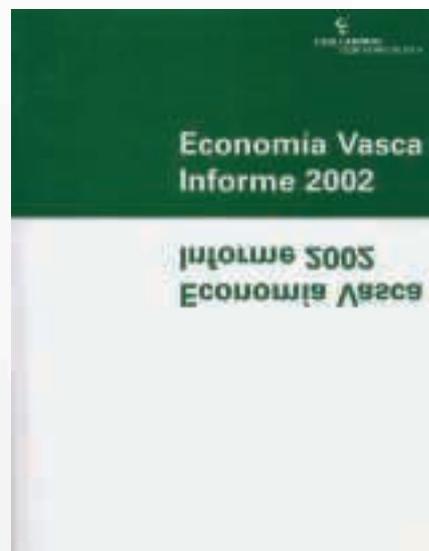
De la empresa jurásica a la e-empresa e-volucionada

Enrique de la Rica, Ángel L. Arbonies

Dos expertos con amplia experiencia empresarial y académica y una dilatada trayectoria profesional llena de publicaciones, conferencias y artículos, se han unido para sugerir nuevos modelos organizativos en las empresas. Las Tecnologías de la Información y la Gestión del Conocimiento delimitan una forma nueva de entender la empresa que cierra una puerta: las organizaciones empresariales basadas en modelos heredados de la revolución industrial; la empresa organizada como "fábrica".

Es un libro que provoca una profunda reflexión gracias a numerosos casos de empresas que lo hacen atractivo tanto para directivos como para académicos.

Los autores han creado un sitio web, www.evolucionario.com, para continuar compartiendo con los lectores la transformación de las empresas.



Economía vasca Informe 2002

Caja Laboral

Anualmente Caja Laboral elabora el Informe de Economía Vasca en el que analiza los diferentes sectores económicos de la Comunidad Autónoma.

La publicación consta de seis apartados diferenciados: el marco general, la industria, el sector primario, servicios, el sector financiero, y el sector público. En cada apartado, se analiza el panorama general mundial, estatal y del ámbito de la CAV; los datos relativos al pasado ejercicio 2002; la evolución del sector durante los últimos años; así como una aproximación a los datos previstos para el presente 2003.

Las más de 400 páginas están ilustradas con numerosos gráficos que facilitan la lectura de los datos difundidos.

Kooperatiba: herri pobretuentzat enpresa eredu



GARAPEN BIDEAN DAUDEN HERRIALDEETAN ENPRESAK SORTZEKO MODU ERAGINKORRENA KOOPERATIBAGINTZA IZAN DAITEKE

Honen guztiaren abiapuntua beste herri batzuekin kooperatzeko sortzen zaigun nahian, gogoan, beharrezanean... 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 beharrezana 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 uneko horretan zergatik ez ekimen komunitario kooperatibo produktiboak martxan jartzeko bidetik 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 jarreran gugan aurki genitzakeen oinarri sakonetako batzuk hauek izan daitezke:

- Planetako Hegoaldearekin zor handia eta historikoa dugula eta gure ongizatea, neurri handi batean, haren pobrezia esker 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.
- Erliijo edo espiritualtasunari lotutako jatorriak ere aurki daitezke barra-barra.
- Batzuetan aurreko arrazoiarekin bat eginik eta beste batzuetan ez, "kontzientzia" deritzon substratu etikori 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 produktiboaren 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. ●

Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, JMA S. Coop. Kurtso berriari begira

- KOKAPENA: ARRASATE
- IHARDUERA: GOI MAILAKO FORMAZIO ZIKLOAK, HEZIKETA IRAUNKORRA, INJINERUTZA, GRADU ONDOKOAK ETA IKERKETA.
- 348 LANGILE ETA 4.758 IKASLE



Joseba Etxebarria Irakaslea



Industria diseinua karrera garatu

Industria diseinua karrerako arduraduna naiz, eta Euskal Herria osoan hemen bakarrik eskaintzen da espezialitate hau. Gainera, ikasleek ez dute aukerarik goi zikloa egiteko, ez Estatu mailan ez hemen, eta Europako beste unibertsitateetara joan behar izaten dute. Baina ikasleak gure inguruari egokitu beharra dute eta horregatik, erronka nagusia gure ikasleak inguruko industriara bideratzea da. Gaur egun 54 ikasleek behar dute enpresetan proiektua egiteko aukera, baina hori oso

zaila da eta, aukerarik ez dutenez diseinu gela jarri dugu martxan. Horretaz gain, ahaleginak egiten ari gara goi mailako ikasketak ere eskaintzeko. Halaber, MUko fakultate garenez, plan estrategikoa erreparatu eta garatu behar dugu. Plan horren barruan, Mendeberti proiektuak irakaskuntza bideratzeko modu berria ezarri nahi du eta horretan ere hasi gara pausuak ematen: ikasgaien arteko zeharkako lotura, ikasleek taldeka lana egitea eta irakasleek gidaritzan laguntzea, ... Zaila da baina emaitza onak ematen ari den sistema da.

Urtzi Markiegi Proiektua lantzen ari den ikaslea



Lan munduari begira

Bukatu berria dut karrera amaierako proiektua eta lan munduari begira nago. Dena den, zorte handia dut, jadanik eskaintza batzuk heldu zaizkit eta. Lehendabizi erdi mailako informatikan ingeneritza bukatu nuen eta urtebetez enpresa batean egin nuen proiektua. Esperientzia hori oso aberasgarria izan zen, horixe baita ikasleontzat ikasitakoa frogatzeko modua. Ondoren enpresan bertan geratu nintzen lanean baina goi zikloa ikastea erabaki nuen eta oraintsu bukatu dut.

Unibertsitate kooperatiboa

MUK, kooperatiba bezala, ezaugarri propioak dituela ezaguna da eta goi zikloa ikasten aritu naizen bitartean irakasteko modu berri bat ezagutu dut: ikasleok partehartzea handiagoa dugu orain eta nahiz eta esijenteagoa izan, lan taldeko betebeharrak daudelako, ikasitakoa errotuta geratu zaidala uste dut. Horren aldeko apostua egiten jarraituko nuke unibertsitate bezala.

Jon Arangoa Ikasle berria MEPn



Ingeneritza ikasketetan zentratu

Aurten ingeneritza ikasketak hasi ditut, eta nire aurtengo helburua ikasketak horietan zentratzea da, hau da, ahalik eta ikasgai gehiago aurrera ateratzen ahaleginduko naiz.

Aurreko bi urteetan goi mailako ziklo bat ikasten aritu naiz Eskola Politeknikoan baina aurten gauzak erabat aldatu dire niretzat, ingeneritza ikastea askoz ere esijenteagoa da eta klasean landutakoa egunez egun ikastea komenigarria dela iruditzen zait. Aurten gainera Biteri egoitzan nago eta alde

horretatik ere eguneroko bizitza aldatu egin zait.

Zergatik aukeratu MU?

Iruñean ikasitakoa naiz eta azken kurtsoan hainbat hitzaldi izan genituen karrera eta unibertsitate desberdinak eskainiz. Nik konkretuki MUko Eskola Politeknikoa aukeratu nuen, hemen ezagun batzuk nituelako eta batez ere, euskaraz egiteko aukera nuelako. Bertatik bertara ezagutu ondoren, oso ondo sentitzen naizela esan beharra dut, hasierako tramiteak asko erraztu zaizkit eta ondo hartu naute.

Carlos Zubero

A veces sucede que el contacto con un amigo se difumina por una temporada por entre los pliegues de los compromisos laborales. Intuyes que está ahí, a tiro de e-mail, de teléfono o del encuentro casual en cualquier evento cooperativo. Sabes que puedes contar con él y sabes que te vas a alegrar de verle. Incluso le mandas recuerdos, por medio de un común conocido.

Pero un mal día te llega la noticia de que ha muerto, incluso que ya no puedes acudir a su funeral: fue ayer y hubo mucha gente, te dicen.

La sorpresa deja paso a la honda pena de no poder disfrutar más de su compañía, de no poder abrazarle con cariño.

“¿Sabes que ayer estuve en el funeral de Carlos Zubero? ¡Me embargó una gran pena! Sentí el dolor de su familia descarnadamente” me dijo Alfonso Gorroñoigoitia con la sensibilidad que le caracteriza. También yo me sumo a ese sentimiento desde el fondo de mi alma.

Carlos era de esa estirpe de empresarios cooperativos que bregan en el tercio de las relaciones, y políticas, de personal. Tal vez el último de los históricos Jefes de Personal en las cooperativas de MCC porque él, junto a Arcarazo y Amado han estado hasta el final, en esa parte de la gestión empresarial.

Acostumbrados a consignas, a órdenes y mandatos, había quien no le entendía a Zubero. ¡Cómo le iban a entender! ¡No podían hacerlo! Porque las órdenes y los imperativos de Carlos

no eran tal sino reflexiones, meditaciones que desgranaba con sutil elegancia.

Porque eso era sobre todo Carlos: elegante. También voluntarista y perseverante, a quien no le gustaba el poder, incluso huía de él. No era adicto al mando. Se sentía profundamente propietario de la cooperativa, mejor dicho, copropietario, pero jamás dueño.

Era un hombre de gran coraje, poseedor de ternura o, quizá, un hombre tierno dotado de un carácter donde estaba presente el coraje.

No solo hacía creíble lo que decía sino querible.

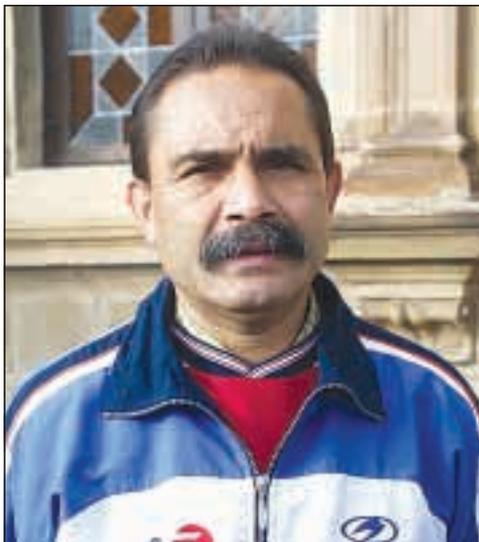
Últimamente me está tocando llegar tarde a la despedida de personas a las que quiero mucho y quizá por ello está creciendo en mí un ansia por gozar cada día de mis amigos y conocidos. Carlos sé que leía mis artículos y ello me autoriza a despedirme públicamente de él por medio de estas líneas. Sólo una cosa: GRACIAS por ser como eras.

J.M Larrañaga

Seguru gure kooperatiben inguruan gauza asko daukazula esateko. Hemen daukazu horretarako aukera. Esan ba! Zure karta bidaliguzu, zure izena eta kooperatibarena azalduz (ez dugu argitaratuko izengabeko kartak).

Seguro que tienes mucho que decir sobre temas relacionados con nuestras cooperativas. Esta página esta concebida para eso. Para que lo digas. Envíanos tu carta indicando tu nombre y el de tu cooperativa (no publicaremos cartas anónimas).

T.U. LANKIDE, AOZARAZA Z/G, ARETXABALETA 20550 GIPUZKOA



Hace 35 años que empezó a trabajar en Fagor Electrodomésticos y más de 15 que empezó a correr. El 9 de noviembre tiene cita con la Behobia-Donostia.

“Mi meta está en los juegos olímpicos de 2005”

PERSONAJE

Cesar Díez

Socio de Fagor Electrodomésticos

¿Cuándo y por qué empezaste a correr?

Me inicié con 35 años. Hasta entonces, llevaba una vida normal: trabajaba, chiquiteaba con los amigos, fumaba y bebía, etc. Empecé a engordar y me propuse cambiar de hábitos, hacer algo más saludable. Y opté por hacer ejercicio físico; me puse a por correr.

¿Te acuerdas de tus primeras zapatillas?

Sí, ¿cómo no? Las compré en una zapatería de Mondragón y cuando hice la primera carrera y me fijé en las que llevaban los demás, las mías me parecieron “albarcas”.

¿Has participado en muchas pruebas?

Sí, muchas. Me enganché en las primeras carreras, como a una droga, porque me encontraba bien y a gusto conmigo mismo; y no he parado hasta hoy.

¿Cómo compaginas trabajar y correr?

Es muy difícil, puesto que yo trabajo a tres relevos y, por ejemplo, cuando voy de noche, me levanto a las 10.30 de la mañana, entreno, como, descanso un poco, y a las tarde vuelvo a entrenar.

¿Cómo te encuentras actualmente?

Tengo 52 años y debo reconocer que, aunque me encuentro bien, la edad pesa, porque el atletismo requiere mucho sacrificio.

¿Te respetan las lesiones?

Tuve un percance en la fábrica, me dí un golpe en la rodilla que me provocó un desplazamiento de rótula. Aunque en un principio lo evité, finalmente tuve que pasar por quirófano. He estado prácticamente dos años en el “dique seco”, sin correr. Afortunadamente, empecé otra vez a entrenar y ya corrí toda la temporada pasada satisfactoriamente.

Proxima cita: ¿Behobia-Donostia?

Sí, el próximo día 9 de noviembre espero estar allí, aunque no con idea de hacer una marca. Mi objetivo es simplemente correrla y disfrutarla, porque llevo seis semanas preparándola y no estoy físicamente al 100%.

¿Cómo es esta carrera?

Es una carrera muy popular, donde toman parte cerca de 9.000 personas. Es una prueba muy bonita, pero también exigente, a la que mucha gente acude con poca preparación. Creo que cometen una equivocación, y prueba de ello son las “burradas” que se ven ese día.

¿Cuál es la parte más dura?

Hay dos partes duras: Gantxirusketa y Miracruz. La primera es al empezar la carrera y todavía estás bastante fresco, pero el alto de Miracruz, poco antes de llegar a meta, es el tramo verdaderamente más exigente.

Hace unos años, corriste la maratón de Nueva York. Cuéntanos, ¿cómo fue?

Sí, fue hace siete años, y fue una experiencia inolvidable. Estuve preparándome con antelación para hacer una buena marca, pero me lesioné y me propuse participar sólo para terminar. Así fue, hice los 42 kilómetros en 3 horas y 30 minutos. Pero lo verdaderamente impactante fue la gente: aplaudían, te ofrecían fruta, una niña que te da la mano al pasar, ... Tengo toda la carrera grabada en video y todavía cuando lo veo me emociono.

¿Cómo se presenta la temporada 2003-2004?

Mi objetivo es correr el campeonato de Gipuzkoa, de Euskadi y luego de España.

¿Qué meta te pones?

Mi meta está en los juegos olímpicos de 2005 para veteranos, que se celebrarán en San Sebastián. Después espero retirarme de la competición.