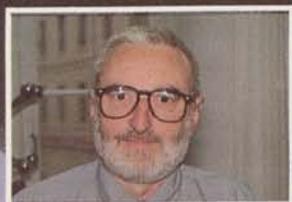




Lankide

TRABAJO Y UNION

Nº 386 Zbkia - Diciembre 1994 Abendua - OTALORA, Azatza. 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa



JAVIER ELZO,
zientziari soziala

aintzinakoak
BARRENDEROS

Suplemento Especial

**DIVISIÓN DISTRIBUCIÓN
Y ALIMENTACIÓN**

La remuneración del capital



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

Tiempo de paz

Diciembre, con su cortejo de fiestas, celebraciones y finales de año establece un paréntesis que todos agradecemos.

La empresa económica, hecha con trabajo e inteligencia, sigue la **lógica de la Guerra**, haciendo que la vida se amolde a conceptos de logística, estrategias, éxitos y fracasos, remedando a una contienda incruenta donde existen adversarios -la competencia-, campos de batalla -el mercado- y métodos de agresión: la tecnología, la investigación, los precios, la publicidad, la inversión y la competitividad.

Todo se mueve en torno a la búsqueda de la victoria con pasión, con energía, con gallardetes, con impulsos de entusiasmo a través de un liderazgo cada vez más exigido a los capitanes de empresa. A éstos se les ha exaltado a puestos de máxima responsabilidad para que dirijan los instrumentos que harán posible el éxito, único bálsamo, expresado por los resultados, que puede colmar y compensar el esfuerzo de tantas humanidades puestas en juego.

Y cuando va a terminar el año, se acaba, si no la guerra, sí una batalla. Al final se hace el recuento, se atisban las bajas sufridas como el gasto incurrido, y se hace el análisis de las capturas logradas, para compararlas. Se echan cuentas y de la confrontación surgen los resultados y se da por perdida o ganada la batalla. Es la **lógica de la Guerra**. Es la expresión de la lucha que la economía de mercado produce, ensalza y moviliza para el avance del bienestar social.

Al final, a lo largo del mes de diciembre, poco a poco, el estruendo se va debilitando y comienza una tregua. Es la pausa de la Navidad, y de fines de año que tiene la **lógica de la Paz**. La marea turbulenta

declina y como un mar sojuzgado llega a una playa serena.

A las personas, sean o no cooperativistas, les va bien este **tiempo de Paz** porque es una tregua para la calma y la reflexión. Permite pensar, con la sinceridad de un análisis más trascendente, que ese trabajo de todo el año, casi rutinario en su monotonía y acritud vitalista, no es el destino final de los afanes sociales, sino algo así como un remedio inevitable para subsistir.

El encuentro con estos días que enlazan la Navidad y el alba de un Año Nuevo, y que todos revivimos con una tradición milenaria, se emplea inevitablemente para extraer algo más entrañable y sobre todo más humanizador.

En estos días el desafío se torna en abrazo y la confrontación se disuelve en el afecto. Son otras las vibraciones y otros los sentimientos. Cambiamos **Guerra por Paz**.

Nosotros mismos, los que redactamos esta revista, sentimos mucho no poderla hacer mejor, y esa es nuestra **Guerra**. Es nuestra lucha mensual para trasladar al lector los temas que consideramos más críticos, más esperados, más entrañables. En este reto de cada día sí nos tenéis a todos empleándonos a fondo, convencidos plenamente de que no logramos hacerlo bien del todo.

Pensamos que ahora nuestra reflexión tiene que pasar hacia el sosiego y al encantamiento en la confianza de que el año que viene lo vamos a hacer mejor. Ya lo veréis todos.

Pero de momento, recibid de esta redacción un gran abrazo en este "**tiempo de paz**".

¡Gabon jai zoriontsuak eta urteberri on! □

5 El "salario" del capital



Tiempo de paz
Editorial 2

El "salario" del capital
José M.^o Ormaechea 5

Las Cooperativas y el entorno financiero
José Ramón Barbarías 10

Especialidades en la retribución al capital
en las cooperativas
Iñaki Gorroño 13

Cuestión de Ley
Agustín Mendiola 15

Mil y una interrogantes 19

Navidad es esperanza
José M.^o Mendizabal 20

Aintzinakoak: BARRENDEROS
José M.^o Izaga/Koldo Lizarralde/Carmelo Urdangarín 22

Euskal Kultura: JAVIER ELZO
Javier Marcos 26

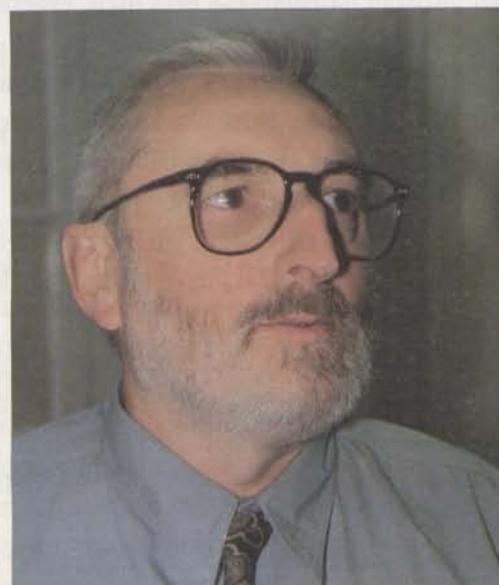
Begi belarri
Por Uribe 30

Kooperatibetako berriak 33

22 Aintzinakoak:
BARRENDEROS



26 Euskal Kultura: JAVIER ELZO



Director: Javier Marcos.
Diseño: MCC
Imprime: A. G. ELKAR, S. Coop.
D.L. BI-2583-89

CONSEJO DE REDACCION

Presidente: José M.^o Ormaechea.
Consejeros: José M.^o Larrañaga. José M.^o Mendizabal. Jesús Goienetxe.
Rafael Amozarrain. Jesús M.^o Herrasti.
Carmelo Urdangarín. José Luis Rubio.
Juan Leibar. José Ramón Elorza.

Edita: OTALORA
(Consejo General MCC)
Teléfono: (943) 79 79 99
Fax: (943) 77 07 88

En este número...

T.U. Lankide se presenta este último mes de noviembre ante sus lectores para hablar sobre "La remuneración del capital". Es, no cabe duda, un tema difícil, técnico, difícil de dominar por los profanos al complejo mundo financiero, pero al mismo tiempo, un tema de interés, por cuanto que nos afecta directamente a todos y cada uno de nosotros.

Hemos analizado el tratamiento diferencial que tiene la retribución al capital de los cooperativistas con respecto a otro tipo de capitales; las diferencias más relevantes que se dan en la forma de retribuir al capital en el régimen cooperativo y en la práctica financiera común de nuestro entorno; los aspectos más destacables de la nueva Ley de Cooperativas en relación a la remuneración del capital; en fin, hemos querido dar respuesta a esa infinidad de interrogantes que planean sobre este tema.

Pero también nos hemos atrevido con otros temas. **Jose M^a Mendizabal**, a tono con el mes, hace una reflexión en torno a la Navidad, que en su opinión es tiempo de esperanza.

Carmelo Urdangarín, José M^a Izaga y Koldo Lizarralde, en su habitual recorrido por la interminable lista de oficios antiguos nos ilustran en esta ocasión sobre los "Barrenderos".

La sección **Begi Belarri** nos presenta una trilogía de temas interesantes: el Plan de Gestión, la evolución de MCC y el medio ambiente.

Además, las páginas de Euskal Kultura recogen las opiniones de **Javier Elzo**, decano de la Facultad de Sociología de la Universidad de Deustu, y sociólogo de prestigio, sobre los temas de actualidad en nuestra sociedad.

Y la última parte de la revista, además de las secciones habituales, viene repleta de noticias sobre la actividad de nuestras Cooperativas.

Ale honetan...

Azaroko T.U. Lankide honek "Kapitalaren ordainketa"ri buruz hitz egin nahi die irakurleei. Inolako zalantzarik gabe, gaia latza, teknikoa eta finantza-mundu konplexuan aditu ez direnentzat menperagaitza da, baina era berean interesgarria ere bai, izan ere denoi, hau da, gutako bakoitzari, eragiten bitigu.

Hainbat alderdi aztertu ditugu, besteak beste, kooperatibistek kapitalari egiten dioten ordainketak beste kapital batzuekiko duen tratamendu desberdina, Kooperatiba-erregimenean eta gure inguruko ohizko finantza-praktikan kapitalari ordaintzeko eran dauden alderik nabarmenenak eta gai horri buruz Kooperatiben Lege berriak dituen alderdirik azpimarragarrienak. Beste era batera esateko, gai honen inguruan giraka dabiltzan akaberagabeko galderei erantzun nahi izan diegu.

Baina beste gai batzuetara ere jo dugu. **Jose M^a Mendizabalek**, hilabete honekin bat eginez, Gobanei buruzko hausnarketa egin digu, esperantza garaitzat hartuta.

Carmelo Urdangarín, José M^a Izaga eta Koldo Lizarralde, antzinako lanbideen zerrenda luzean zehar egin ohi duten ibilbidean, "Kale-garbitzaile"en berri ematera datozkigu.

Begi Belarri sailak hiru gai guztiz interesgarriak dakartzkigu: Gestio Plana, MCCren bilakaera eta ingurugiroa.

Gainera, Deustuko Unibertsitateko Soziologia Fakultateko dekanoa den **Javier Elzo** soziologo entzutetsuaren gizartean puri-purian ditugun gaiei buruzko iritziak jasotzen ditugu, Euskal Kulturari eskainitako orriAldeetan.

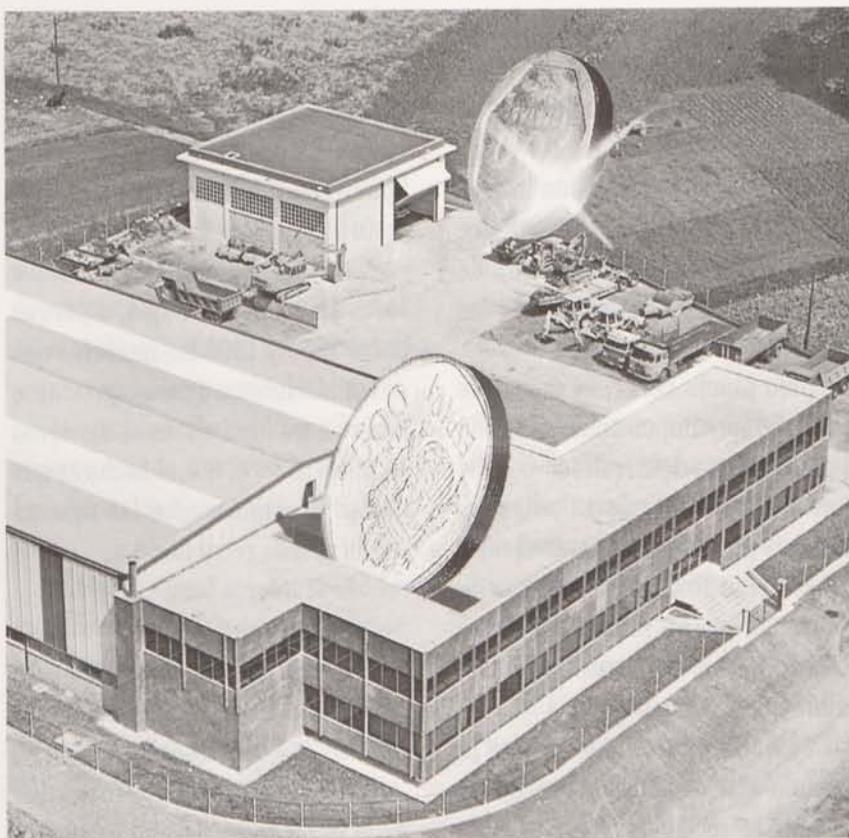
Eta aldizkariaren azken atala, ohizko sailez gain, gure Kooperatiben jarduerari buruzko berriez josita dator.

Las aportaciones a capital en las Cooperativas constituyen el modo de participar en su patrimonio como condición necesaria para ser socio, y son retribuidas mediante un interés limitado. José M^a Ormaechea describe en este artículo las principales características del "salario" del capital

José M^a Ormaechea

La palabra "salario", como es bien conocido, ha sido proscrita del léxico cooperativo para describir la remuneración al trabajo. Contrariamente se usa, o usaba a menudo, para reflejar el modelo de satisfacción económica que reciben las aportaciones a capital en las cooperativas, consideradas éstas como sociedades de personas.

Llevados de esa euforia joven deseosa de descolocarse de la forma tradicional de retribuir al capital cediéndole todos los beneficios, en



El "salario" del capital

nuestro cooperativismo se desarrolló desde el primer momento la norma de que fuese fijo o limitado el interés con el que se retribuyera al capital. Por el contrario, la retribución al trabajo mediante el "anticipo laboral" se completaba, y se completa, al añadirle los "retornos", que son los beneficios o excedentes de la cooperativa de naturaleza variable que resultan como producto de una buena o mala gestión: es decir, son bastante aleatorios.

Del mismo modo, los derechos que

definen la soberanía de la cooperativa siempre han quedado en manos de quienes prestan su trabajo y son socios, y el capital, ya sea mucho o poco el aportado, nunca ha tenido, por sí mismo, ningún grado de derecho social, salvo su condición indispensable para ser socio.

Con estas ideas que considero claves, trato de describir, que no definir con exactitud ni plenamente, algunas de las características que tiene el capital que se aporta a las cooperativas que a mí me parecen esen-

ciales: las aportaciones a capital en las cooperativas constituyen el modo de participar en su patrimonio como condición necesaria para ser socio; son retribuidas mediante un interés limitado y a un tipo que se establece en los Estatutos o Reglamento de Régimen Interno con sujeción a las Leyes.

Como puede verse, el ánimo se halla siempre impulsando la idea de que el trabajo desarrollado por los socios como trabajadores tenga los mayores privilegios; en tanto el capital se subordina al trabajo y se le compensa con un interés fijo cuyas características voy a tratar de describir sumariamente.

Cualquiera puede pensar que la fórmula encaja en la más sutil de las conquistas socialistas, pero al margen del adjetivo, aquí se hizo y hace así porque los sentimientos eran comunitarios, dignificando al hombre y a la mujer como inviolables sujetos de derecho en nuestras empresas.

Haciendo memoria

Desde el comienzo, al capital se le retribuyó con un interés fijo del 6%. Hubo tiempos en los que las denominaciones eran algo difíciles de recordar: **capital cedido**, aquel que se cede a la cooperativa (ahora llamado cuota de ingreso) y pasaba al fondo de reserva obligatorio; **capital retenido**, aquel que retenía el socio a su nombre; **capital voluntario**, aquel que superaba el mínimo legal vigente y, **capital comanditario**, aquel

que aportaban socios que luego no trabajaban o que no ejercían derechos en la cooperativa. Unos y otros, todos los tipos de capital, excepto la "**parte cedida**", recibían el mismo trato a la hora de ser retribuidos.

Sea por razones de equiparación a los créditos de las Cajas, o porque entre 1955 y 1960 los intereses que se satisficieron a quienes prestaron dinero a los fundadores se movieron en torno al 4 y el 6%, el hecho es que pronto se establecieron las siguientes formas de retribución a:

- 4,5% de interés base (renta básica)
- 1,5% de prima de riesgo (sólo para el caso de que hubiese resultados positivos = beneficios)

En conjunto un 6%, que más tarde se ha simplificado llevando el interés base al 6% suprimiendo la prima de riesgo, llamada también compensación variable, que en todo caso debería extinguirse cuando por la suma de varios años desapareciera el riesgo de la inversión (al menos 67 años).

Con la afloración de las retenciones de las rentas de capital que llegan al 25% de su importe, se elevó el llamado más tarde **interés base** al 7,5% para que se satisficiera, una vez netado, el 5,625%; como puede observarse, es el mismo interés que prácticamente durante 38 años se viene retribuyendo inalterablemente si existen beneficios.

Volviendo al comienzo, antes de 1960 y después durante muchos años, además de la retribución base,



fijada en la práctica en el 6%, se dotaba de otra remuneración al capital mediante lo que se llamaba **actualización de las aportaciones**.

Se hacía en base al índice general de precios del concepto "metales, productos metálicos y maquinaria". Hubo algún año que siendo 13% ese índice general, la retribución del capital llegó al 19% (6% + 13%). Este complemento tenía por objeto corregir la **erosión** de la capacidad adquisitiva de la moneda, pero medida, no por el índice de precios al consumo, sino por aquél que afectaba al inmovilizado industrial, o se hallaba más cercano a él. Por esta razón la actualización del capital no se hacía con cargo a resultados, sino gracias a una operación contable que permitía, sin ninguna vulneración fiscal, actualizar los valores del activo que se hallasen inmovilizados (terrenos, edificios, maquinaria, etc.) y como contrapartida se actualizaban las aportaciones.

Pero sin duda el componente más



La remuneración actual

Esta situación se fue modificando drásticamente. Por un lado, las sucesivas normas legales del decenio 1970-1980 ya establecieron que el límite máximo de retribución del capital no rebasara el 11% (tipo de interés básico del Banco de España = al 8% + 3 puntos porcentuales) y, por otro, la legislación fiscal prohibió la actualización del inmovilizado, excepto cuando, a través de la Ley de Presupuestos Generales, se autorizase.

Ante este nuevo marco institucional, menos proclive a los beneficios, hubo que plegarse a una situación fiscal más severa y a la incapacidad de actualizar cada año el inmovilizado, si se recuerda que desde 1983 no se reconoce esta posibilidad en la ley presupuestaria.

De ahí que en el Consejo General y después en el Congreso Cooperativo de octubre de 1987 se aprobara una fórmula universal para el grupo cuyas connotaciones más salientes son:

- 7,5% de **interés base** bruto, más un interés complementario (sustitutivo de la actualización que se hacía hasta entonces) y que no puede rebasar ni el 70% del “índice de precios al consumo” (ipc) ni, sumado al 7,5% de interés básico, el 11% de remuneración total al capital o el límite legal que estuviese en cada caso en vigor.

Con estos límites simplificados se ha logrado:

- Establecer una rentabilidad que no

se aleja de la originaria porque se monetariza hasta el 6% neto, tal como se ha hecho durante más de 35 años.

- Se actualiza el interés, en términos de coste de vida, pero sin rebasar un prudente 70% de este parámetro básico, al tiempo que se respeta los límites fijados por el precepto legal.
- La retribución -interés base y actualización- se hace con cargo a resultados salvo que se actualice el inmovilizado a través de la regularización de balances o, si existieran, a través de las reservas voluntarias si éstas fuesen suficientes.

Pero en lugar de satisfacer los intereses en cualquier caso -haya o no resultados- la Ley Vasca estableció, y luego nuestra norma básica, que tales intereses se adjudicaran sólo en el caso de que la cooperativa tuviese resultados suficientes, o que en su balance existieran reservas de libre disposición que lo permitieran. La misma Ley de Cooperativas de Euskadi ha elevado el límite del interés legal, y desde el 11% se ha llegado, en 1993, al 15% por suma del interés legal del dinero (9%) más 6 puntos porcentuales. Pero nuestras costumbres, con buen criterio, mantienen el antiguo límite del 11%, aunque la redacción de nuestras normas lo deja abierto a otros límites.

No existe ya retorno cooperativo al “salario” de las aportaciones al capital.

depurado fue aquel que igualó el “salario” al capital -el 6%- con los anticipos laborales. En efecto, hasta mediado el decenio de los '70, creo recordar, los excedentes distribuibles se repartían entre la suma de ambos “salarios” -los anticipos y los intereses base- y el porcentaje resultante se convertía en los retornos cooperativos. Así el capital recibía un 20 ó un 30% sobre el 6% que equivalía al 1,2% a 1,8% cuando al retorno al trabajo se hacía por ese 20% ó 30%, puesto como ejemplo. En conjunto -entre interés base (4,5%) + prima de riesgo (1,5%) + actualizaciones (índice de precios de metales, productos metálicos y maquinaria) + retorno al capital- durante unos 15 a 20 años, el interés medio creo que llegó a ser del 13 al 14%. Pero eran épocas en las que la economía de las empresas daba para todo. Por eso poco a poco se perfeccionaron los conceptos restringiendo estos niveles de retribución.

El "salario" del capital "versus" otras inversiones

En resumen, tenemos que concluir estableciendo que el "salario" con el que se retribuye al capital se mueve, con bien poco margen, entre el 10 y el 11%, siempre que los beneficios o determinadas reservas permitan el devengo y, en su caso, monetarización.

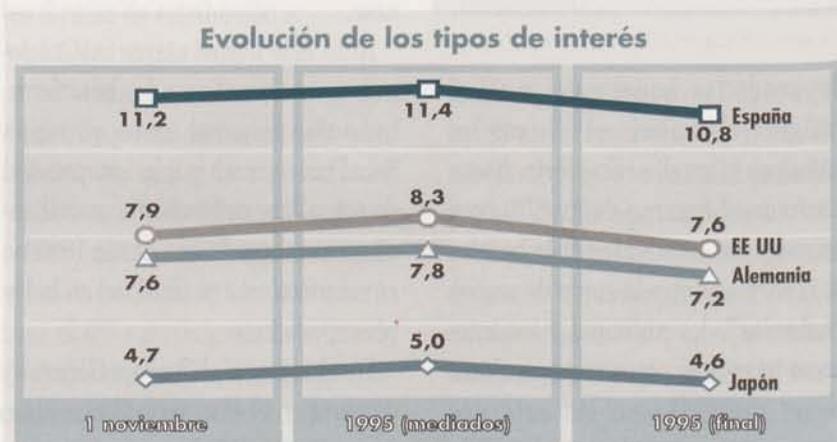
Desde otra perspectiva el capital "cooperativo" puede describirse bajo ciertas connotaciones que indirectamente lo van definiendo. Veamos:

- Las aportaciones que realizan los socios se mantienen en la cooperativa, y cuando se dan de baja, deben esperar a que transcurran los plazos normativos para que al socio que ha cesado se le devuelva íntegramente su aportación.
- El tipo de interés se halla cercano al 11% y, aun cuando no es fijo, sí es limitado y depende del índice de precios al consumo y de si se producen beneficios o no.
- Las aportaciones a capital no cotizan en bolsa y su transferencia a otro socio y su reducción total o parcial, debe ser aprobada por el Consejo Rector.

El tratamiento fiscal ha establecido que los intereses que se pagan al capital en una cooperativa se consideran un gasto y por tanto son deducibles de la base del Impuesto de Sociedades; con esta distinción la fiscalidad apunta hacia una institución financiera que más parece un préstamo -mientras dura la condi-

ción de socio- que de una forma financiera que se integra sustantivamente en la empresa y en su patrimonio no exigible.

La comparación con los intereses de otros activos financieros sería muy prolija. Pero me basta aquí -espero que otros intervinientes lo hagan con más profundidad- señalar que a escala internacional los tipos de interés a 10 años -cuya exigibilidad puede ser comparada- se mueven así:



Véase que los intereses en España se mueven entre el 10,8 y el 11,4%, muy cerca de nuestro modelo de retribución a las aportaciones a capital.

En Alemania y EE. UU. evolucionan entre el 7,2% y el 8,3%, y en Japón entre el 4,6% y el 5%.

La diferencia de tipos, sobre todo de Alemania y Estados Unidos con España, deriva de la menor inflación, que es entre 1,5 y 2,5 puntos inferior. Pero la diferencia de coste de 3,5 puntos, ó 350 unidades básicas, se produce, además, por la menor confianza en los fundamentos básicos de nuestra economía que

tiene efectos disuasorios en el inversor y, ese diferencial se considera una especie de "prima de riesgo" para el inversor en pesetas, como así se llama.

Por todo ello, puede afirmarse que el interés que se paga a las aportaciones, donde el capital se acerca a un préstamo a largo plazo, se halla encajado con las tasas que a nivel mundial se satisfacen a los préstamos que se contratan también a largo plazo.

Disponibilidad o liquidez

Entre ambos términos, y con relación al capital, hay pocas distinciones, pero trataré de separar los conceptos:

Disponibilidad: Es la capacidad (al margen del Diccionario de Tammes) que se puede tener en la cooperativa para detraer de su fondo social las aportaciones que el socio tiene efectuadas o que le han correspondido por acumulación de los retornos producidos por la distribución de excedentes y, en su caso, por la capitalización de intereses.

Liquidez: Es la cualidad por la

que las aportaciones, los intereses o los retornos se transforman en dinero líquido: se “**monetarizan**” en nuestro argot.

Veamos, sumariamente, lo que estas características representan en la práctica de nuestro cooperativismo:

En cuanto a la **disponibilidad**, se establece en el Reglamento Interno Cooperativo de Fagor que el reembolso del capital a los socios que causen baja se hará en cuatro partes. La primera cuarta parte al formalizar la baja y el resto en otros tres años; esto si la baja es justificada. Pero si no lo es, las partes son seis en lugar de cuatro y el plazo es cinco años en lugar de tres. Puede afirmarse, por tanto, que la disponibilidad es casi nula, y la aportación a capital se convierte en un crédito a largo plazo a la cooperativa que el socio le otorga cuando se da de baja.

Pero el principio en que se apoya esta cualidad se halla fundamentado así: *la regulación de la disponibilidad de las aportaciones sociales reside en la necesidad de evitar la descapitalización de la cooperativa* para su continuidad como empresa ... Y este

es un argumento clave que en poquísimas ocasiones he visto quebrar a lo largo de más de 35 años cuando la

situación de un socio lo hacía objetiva y humanamente necesario por acuerdo explícito del Consejo Rector.

En cuanto a la **liquidez**, se refiere a la cualidad de convertir en dinero que recibe el socio por sus devengos de intereses y retornos cooperativos.

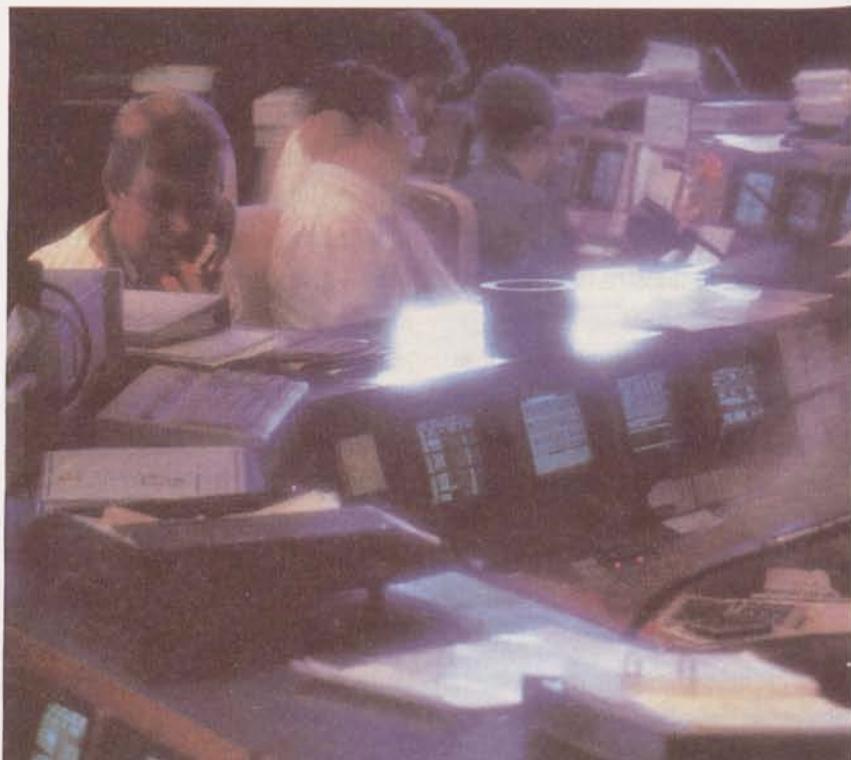
- En cuanto al **interés base** -excepuando el que se le suma para corregir el efecto de la inflación- es decir, el 7,5%, se retribuye monetarizándolo. Se capitaliza cuando por razones de ajuste de la cuenta de explotación de la cooperativa el nivel de anticipos de los socios sea inferior o igual al 85% de la Tarifa de Prestaciones que tenga en vigor Lagun-Aro, y cuando los intereses se abonon con cargo al Fondo de Reserva Obligatorio.
- En cuanto a la liquidez de los **retornos cooperativos**, jamás se entendió que se pudiera llegar a ponerse en práctica en el cooperativismo de Mondragón. Sin embargo, la Norma Básica aprobada en el V Congreso del 21 de julio de 1994 ha quebrado este principio consuetudinario. Esencialmente expresa un concepto: *Las cooperativas*

podrán acordar la monetarización de hasta un máximo del 30%, de los retornos cooperativos del ejercicio, siempre que cumplan mínimamente con los ratios de cobertura del inmovilizado y estabilidad patrimonial... etc. etc.

Con esta fórmula se ha dado cabida a ciertas aspiraciones de los socios. Sobre todo ha debido formularse esta inesperada reglamentación para recoger lo que **de hecho** ya se venía practicando en Caja Laboral Popular, entidad que evidencia una salud financiera envidiable, a través de la cual la parte monetarizada no afecta lo más mínimo a la solidez de su balance, contrariamente a lo que ocurre sobre todo a las cooperativas industriales asociadas a Caja Laboral, en las que su solidez es menor, y sobre todo más vulnerable su ciclo financiero. □



José Ramón Barbarías compara en este artículo las diferencias más relevantes en la forma de retribuir al capital en las Cooperativas y en la práctica financiera común en nuestro entorno. Opina que la fórmula financiera empleada para retribuir al capital constituye un pilote importante de práctica operativa en la traducción concreta de la filosofía cooperativa.



Las Cooperativas y el entorno financiero

José Ramón Barbarías, Director de Inversiones de Lagun-Aro

Es sabido que en una empresa normal, sea de corte capitalista o personal, la retribución de capitales se establece en proporción a su participación y a resultados de la cuenta de explotación, osea por variabilidad (Renta Variable).

Apreciamos aquí una primera e importante diferencia con el modelo

cooperativo: La Renta Variable, en clave corriente, actúa con campo de variabilidad absolutamente abierto, del cero al infinito; posibilita en sus puntos extremos la quiebra o el mayor de los enriquecimientos sólo en función de la posesión de un capital invertido. En cambio la Aportación Cooperativa no actúa de ese modo.

Al cooperativista no le influyen los

resultados de su sociedad por el hecho de detentar una aportación, sino que lo hacen en función de su contribución en trabajo (anticipos) con el correspondiente retorno o extorno. Por lo tanto, en teoría conceptual, *está asumiendo el riesgo desde el trabajo, no desde la propiedad, lógicamente en situación de normalidad.*

“El tipo de interés es un importantísimo instrumento en manos de las autoridades para manejar la política económica (aceleración o freno), por lo que esta función incide de forma importante en su formación”.

Riesgo de empresa

Así, en una andadura normal la Aportación Cooperativa está exenta del riesgo de empresa; y por ello, en contrapartida lógica, tampoco se le asigna una retribución referenciada a los resultados obtenidos. De modo que, aunque en su “status” legal funciona como capital dentro de la estructura de responsabilidad del Balance, la propiedad metamorfosea hacia otra figura diferente y naturalmente con un tratamiento retributivo ajustado a la idea: deriva a *tratamiento de Renta Fija en su retribución*; lo cual le diferencia marcadamente de los usos del medio financiero, y cuenta además con el refrendo legal, que considera gasto

deducible fiscalmente esa retribución al Capital para el cálculo de la base impositiva de sociedades.

Otra especificidad diferencial muy importante, es la del “tratamiento corrector de la inflación”. El actualizar los valores de las Aportaciones Cooperativas ha sido, siempre y desde el mismo origen, una constante en la operativa de nuestras cooperativas; de esa forma se van solucionando con mayor o menor grado de equidad los agravios que la erosión inflacionaria produce.

En nuestra norma vigente esta protección alcanza hasta el 70% del I.P.C. y se instrumenta a través de un interés sobre las aportaciones cooperativas, que se capitalizan con

pretensión de ayuda importante para atemperar el valor de las aportaciones cooperativas.

Esta figura es una institución financiera de primer orden para regular un correcto tratamiento de las aportaciones, y se agranda su significado diferencial al percibir sus innegables beneficios de tipo distributivo.

Actualizadas las bases retributivas a nivel normativo, sólo queda practicar sobre las mismas el *deven-go del interés*, que, en situaciones de normalidad, se monetariza. Con ello, como queda dicho, esta retribución es la típica para la Renta Fija y tal tratamiento difiere totalmente de los usos vigentes en los mercados de capitales.

Consta de dos componentes: Uno el interés básico al 7,5%, y el otro el “Interés Corrector de Inflación” al 70% del I.P.C., ambos en tanto máximo anual.

El medio financiero

Para calibrar niveles necesitamos ver cómo opera el medio financiero y descubrir si marcamos también diferencias. A tal fin, vamos a tratar de establecer comparaciones con el instrumento más diáfano y universal del mercado: la Deuda Pública.

El Mercado de Capitales en general va fijando de forma continuada los tipos sobre una *apreciación de expectativas de futuro* ponderando en teoría diversos escenarios macroeconómicos en un popurrí de índices que espesan de tal forma las ideas

“En una andadura normal la Aportación Cooperativa está exenta del riesgo de empresa; y por ello, tampoco se le asigna una retribución referenciada a los resultados obtenidos”.

que, al final, da la sensación de que la intuición actúa de grado en la toma de decisiones.

Pero, simplificando el tema, podemos avanzar que la retribución al capital, es decir el tipo de interés, (Nominal) se suele pretender calcularlo por adición de tres apreciaciones: tasa de inflación, interés real y prima de riesgo.

Además el tipo de interés es un importantísimo instrumento en manos de las autoridades para manejar la política económica (aceleración o freno), por lo que esta función incide de forma importante en su formación. Pero sabemos, por series estadísticas, que el *“interés real” para los países industrializados en la última década ha alcanzado medias en torno al 5% para Deuda Pública a 10 años.*

Globalización del mercado

No sabemos lo que nos deparará el

“El Mercado de Capitales en general va fijando de forma continuada los tipos sobre una apreciación de expectativas de futuro”.

futuro, ya que la globalización del mercado financiero está produciendo unas turbulencias tremendas, el esquema clásico en esta coyuntura no funciona, pero tampoco se tiene experiencia para vislumbrar otro diferente. Por lo que no tenemos más remedio que adoptar lo dicho.

La Prima de Riesgo se suele considerar nula para las Deudas Públicas estatales; para las grandes corporaciones se cifra entre 0,30% y 0,50%, incrementándose hasta un 0,75% para empresas importantes.

Por otra parte, la mencionada globalización de los mercados también

introduce diferenciales por países para distinguir una pretendida realidad de cada una de ellas.

Previendo a grandes rasgos una posibilidad razonable de futuro, se puede aventurar el siguiente esquema para la Deuda Pública estatal a Largo Plazo:

Interés real básico.....	5,00
Tasa de inflación	4,00
Corrección globalización	1,00
<hr/>	
Tipo Interés Nominal	10,00

Siendo esto así, *nuestro modelo de retribución encajaría* más o menos arosamente al superar este nivel básico de mercado, porque $7,50\% + 2,80\%$ (70% de 4% I.P.C.) = $10,30\%$ de interés nominal.

En esta hipótesis habría un exceso de 0,30% para cubrir la “prima de riesgo”.

Como conclusión, el modelo no resulta mayormente forzado en su encaje a criterios de mercado para la retribución en clave fija, y sin embargo constituye un pilote importante de praxis operativa en la traducción concreta de la filosofía cooperativa. □



El autor analiza en este artículo el tratamiento de la retribución al capital en las Cooperativas en comparación con otro tipo de empresas. En su opinión es una retribución correcta, acorde con su carácter de instrumento necesario



Especialidades en la retribución al capital en las Cooperativas

Iñaki Gorroño, Subdirector General de Caja Laboral

Dicen las leyes mercantiles que cuando se constituye una sociedad los socios aportan dinero u otros bienes con el ánimo de obtener un beneficio para su posterior reparto entre dichos socios.

De este modo, cuando alguien constituye una sociedad anónima o una sociedad limitada o entra a formar parte de ellas como socio aporta un dinero que espera que reciba una buena retribución con cargo a los beneficios de la empresa, pero que lógicamente pueden no existir ya que la empresa puede ir mal y obtener pérdidas.

El socio de una sociedad anónima

o limitada corre, por tanto, con el riesgo de la empresa, de modo que si dicha sociedad va mal el socio no sólo no recibe retribución alguna sino que puede perder además el dinero aportado. Sin embargo, si la empresa va bien y los beneficios son importantes, la retribución puede ser igualmente elevada y, por ello, el reparto de dividendos alcanzar cifras muy interesantes.

No es posible cuantificar retribuciones medias para los socios de sociedades mercantiles, pero podemos indicar que junto a grandes beneficios existen también fuertes pérdidas y que, como criterio general, la retribución deberá ser algo

superior a la de una renta fija (obligaciones, bonos, etc.) o a un depósito bancario para tratar de compensar la posibilidad cierta de incurrir en pérdidas.

En las Cooperativas

En las cooperativas, la finalidad buscada al entrar como socio no es la obtención de un beneficio repartible, sino la satisfacción de una necesidad: una vivienda (en las Cooperativas de Vivienda), un artículo de consumo (en las de Consumo), un trabajo (en las de Trabajo Asociado), etc.

No se pretende por tanto aportar un capital para desarrollar una empresa y repartirse como dividen-

dos los beneficios obtenidos. Por ello, se suele decir que el capital no es más que un instrumento accesorio y no el fin último de la sociedad creada.

Pero su carácter de instrumento no supone olvidar que a su vez es un bien escaso y que por ello debe ser retribuido adecuadamente. Pero precisamente por ser un instrumento la legislación siempre ha establecido el carácter limitado de su retribución y la prohibición de repartir los resultados entre los socios en proporción al capital de cada uno de ellos.

Intereses al capital

En nuestro Grupo, la retribución al capital ha solido tener dos componentes: los intereses al capital social y la actualización de las aportaciones.

En cuanto a los intereses, cabe señalar que éstos han solido estar fijados, como regla general, en un tipo fijo cuantificado en el 7,5% anual bruto que, tras la oportuna retención a cuenta del IRPF (ahora del 25%), se transforma en un 5,625% anual neto.

A pesar de ser un instrumento y no estar a pérdidas o beneficios, ha existido una regulación propia en el Grupo que limitaba la posibilidad de abono de intereses al capital cuando se producían pérdidas de cierto importe o duración. En este sentido, cabe recordar que la reciente Ley Vasca de Cooperativas ha prohibido el pago de intereses al capital social si existen pérdidas (salvo que se abonen con cargo a reservas voluntarias

“En las cooperativas, la finalidad buscada al entrar como socio no es la obtención de un beneficio repartible, sino la satisfacción de una necesidad: una vivienda, un artículo de consumo, un trabajo, etc”.

de libre disposición) al entender que si no hay beneficios después de pagar los intereses es equivalente a repartirse la empresa entre los socios y además en proporción al capital (esa es mi interpretación de la prohibición legal).

Actualización de aportaciones

El segundo componente de la retribución es o era la actualización de las aportaciones. Anteriormente se aprovechaban las leyes de actualizaciones de balances que posibilitaban revalorizar los inmovilizados de las empresas para con las plusvalías generadas al dar mayor valor al inmovilizado crear una cuenta con la que actualizar las aportaciones. Dicho de otro modo, al revalorizar el inmovilizado se podía revalorizar el capital y por ello se incrementaba el valor de las aportaciones al capital de cada socio.

Como últimamente no han existido normas legales de revalorización de balances (salvo la aplicada hace 2-3 años por así permitirlo la normativa foral, pero que todavía no puede dis-

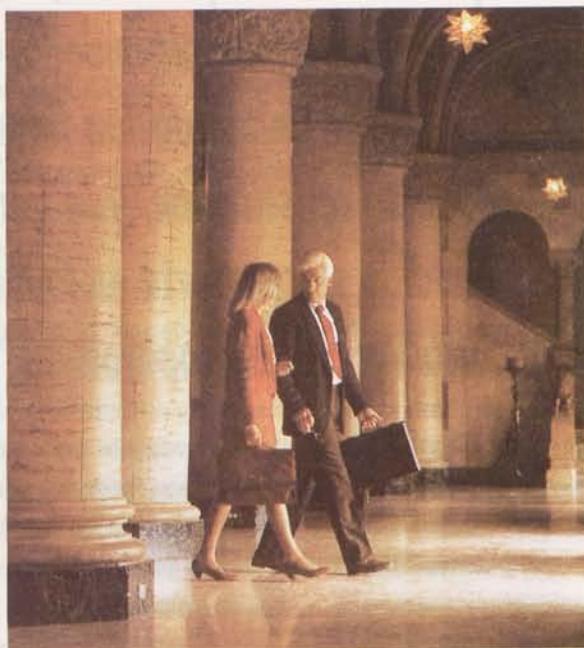
tribuirse), la retribución que ello suponía se ha sustituido en algunos casos por un incremento de la cifra pagada en forma de intereses al capital hasta llegar a un total del 11% como máximo. Naturalmente, este mayor pago de intereses se capitaliza, tras la retención soportada, como se hacía con la actualización de aportaciones.

Decíamos que en conjunto la retribución puede llegar al 11%, lo que en líneas generales está por encima de la retribución media actual del dinero ahorrado: imposiciones a plazo, obligaciones, etc. También, y para desgracia de las empresas mercantiles, dicha retribución está por encima de la obtenida por la inmensa mayoría de los socios de dichas empresas mercantiles, a la vista de la mala situación económica general.

Creo por último que la situación descrita para la retribución al capital de las cooperativas es en esencia correcta, acorde con su carácter de instrumento necesario y, sin menoscabo de los resultados que los debates al efecto puedan producir, no parece que exija una modificación urgente.

El interés abonable a las aportaciones societarias: de la Ley Vasca de Cooperativas de 1.982 a la actual de 1.993

Agustín Mendiola señala en este artículo que la vigente ley de Cooperativas de Euskadi se sustenta en razones de carácter ideológico - establece una remuneración limitada al capital- y de carácter pragmático -incentiva la captación de los recursos económicos de los propios socios de la Cooperativa-.



Cuestión de Ley

Agustín Mendiola, Director de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi.

El director de T. U. Lankide me solicita que desarrolle de la forma más sencilla e inteligible posible las razones que el legislador ha podido tener para definir el ámbito de aplicación de la retribución al capital en las cooperativas, los aspectos más relevantes de su regulación legal actual y las diferencias con la previgente Ley de 1982.

Intentaré, por tanto, seguir sus indicaciones realizando un esfuerzo de síntesis y procurando evitar excesos de tipo tecnicista.

Es esta una materia en la que la primera reflexión o punto de partida inevi-

table debemos situar en dos brazos de una misma balanza, uno de ellos de naturaleza ideológica y el otro de carácter financiero, lógicamente más pragmático que el primero.

Según pongamos más peso argumental en uno u otro brazo, las conclusiones, tanto para la doctrina, las de los socios, como las del legislador, se inclinarán en una u otra dirección.

A) La razón ideológica: El principio de remuneración limitada al capital.

Efectivamente, uno de los Principios básicos del cooperativismo acordados en el seno de la Alianza Cooperativa Inter-

nacional (ACI) señala textualmente que *el capital accionario, en caso de recibir interés debe ser una tasa estrictamente limitada.*

Quizá la pretensión del Principio haya sido la de remarcar la especificidad cooperativa frente a la economía para el lucro. Ahora bien, sin menospreciar la importancia ideológica del mismo, hemos de reconocer que, en su concepción clásica, no es el mejor estimulante para la captación de recursos provenientes de los propios socios, y máxime en coyunturas económicas inflacionarias.

B) La razón pragmática: La importancia de la autofinanciación.

“En la mayoría de las cooperativas, los escasos recursos económicos de los fundadores generan una situación financiera débil desde su constitución, y la generación de valor añadido se convierte en la mayor fuente de financiación de las cooperativas”.

En la mayoría de las cooperativas, los escasos recursos económicos de los fundadores generan una situación financiera débil desde su constitución, y la generación de valor añadido se convierte en la mayor fuente de financiación de las cooperativas. Ahora bien, gran parte de las cooperativas desarrollan sus actividades en sectores maduros, con una baja capacidad para generar valor añadido, lo cual impide su capitalización.

En este contexto, resulta evidente que la financiación proveniente de los propios socios trabajadores debe seguir desarrollando un papel importante en las cooperativas.

Parece pues que, desde el pragmatismo financiero, es necesario ofrecer un atractivo económico a los socios al efecto de que realicen aportaciones que incrementen el capital de la cooperativa.

La actual Ley 4/93

Como quiera que para el lector puede resultar de interés conocer la evolución que lo referido a la retribución de las aportaciones tuvo en la gestación de la nueva Ley de Cooperativas, voy a per-

mitirme exponer dicho proceso que, como se sabe, fue de naturaleza inductiva. Es decir, se inició en la base y en lo que en lo que respecta a las cooperativas de trabajo asociado en el seno del Consejo Rector de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, cuyos debates se alargaron por espacio de todo un año y los resultados del citado debate fueron recopilados en un documento titulado “Propuestas de Adecuación de la Ley Vasca de Cooperativas”, que en relación con el tema que nos ocupa expresaba textualmente:

Intereses

Aunque se parte del criterio del “interés limitado al capital”, se entiende que el capital de una cooperativa, en definitiva un capital en riesgo, no puede estar peor remunerado que depósitos o ahorros habituales en cualquier entidad financiera.

Consecuentemente, es preciso posibilitar la remuneración del capital invertido en una cooperativa con un tipo de interés competitivo en relación al mercado del dinero.

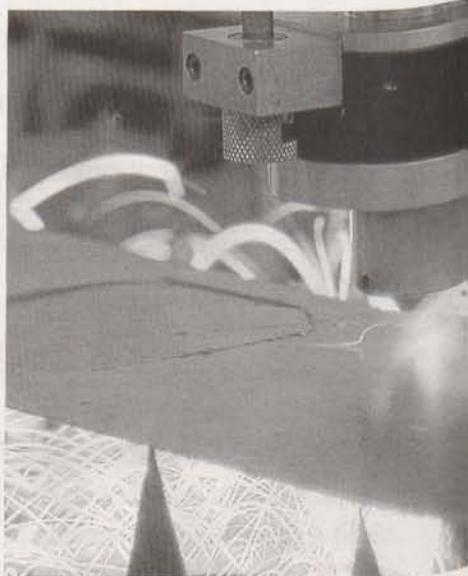
Al respecto, se considera un interés “honesto”, y limitado, el de emisión de

deuda pública del Gobierno Vasco o similar, sobre cuyo tipo se entiende razonable el aplicar una “prima” en razón del riesgo que implica el hecho empresarial.

Se considera, finalmente, que el capital cooperativo no puede tener interés 0.

Por todo ello, se propugna:

El tipo de interés del capital social de las cooperativas tendrá como referencia el tipo de interés de la emisión de deuda



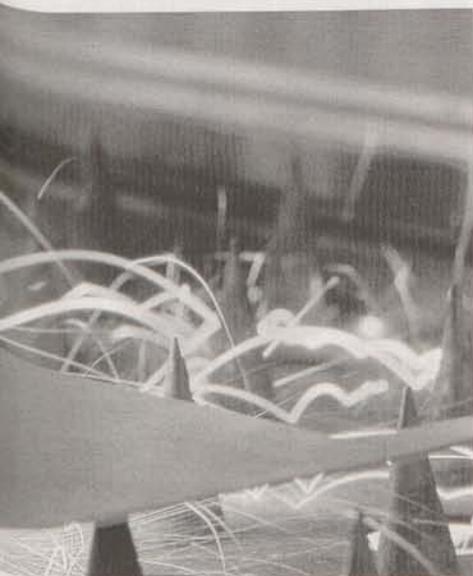
pública (o similar) a nivel de Comunidad Autónoma, pudiendo variar su importe en una franja comprendida entre el 50% y el 130% de dicho nivel, u otra fórmula equivalente que tenga las características de flexibilidad y adaptabilidad al mercado sin referencia a módulos rígidos, poco dinámico-operativos, o de carácter prevalentemente jurisdiccista, como por ejemplo el TIB del Banco de España o el “interés legal”.

Una vez que llegó a manos del Consejo Superior de Cooperativas Euskadi (CSCE), nuestras propuestas fueron entregadas a la Comisión de Expertos

La Ley 1982

nombrada por el CSCE para la redacción del borrador del Anteproyecto de la Ley de Cooperativas de Euskadi, que estaba constituida por personas cercanas con amplia experiencia práctica y vivencial cooperativa, además de profundamente conocedoras del derecho cooperativo.

Una vez concluido el trabajo de la Comisión referido a la retribución del capital, la redacción fue la siguiente:



Artículo 60. Interés de las aportaciones

1. Sin menoscabo de lo establecido en el artículo precedente, las aportaciones al capital social podrán devengar un interés en la cuantía que previamente establezca la Asamblea General.

2. El interés no podrá exceder del interés legal más 6 puntos.

De la lectura detenida del precepto se deduce que:

1º El interés del mercado parece ser el punto de referencia posible y lógico.

2º La determinación del interés es una

El tenor literal de la Ley Vasca de Cooperativas de 1.982 es el siguiente:

Artículo 23-1º. *El interés que, por decisión de la Asamblea General, se acuerde, en su caso, abonar a las aportaciones al capital, no podrá exceder en más de tres puntos el tipo básico vigente.*

Ello quería decir:

1º Que era la Asamblea General el órgano competente en materia referida al interés de las aportaciones.

2º Que la Asamblea General podía decidir si abonaba o no intereses y, en el primer caso, dicho interés no podía exceder en más de tres puntos al interés legal básico vigente.

Si tenemos en cuenta que el interés básico vigente desde 1977 (aprobado por Orden de 23 de julio de 1977 y publicado en el BOE del 26 de julio) es del 8% anual sin que haya sufrido modificación posterior, se desprende como conclusión que la Ley de 1982 no incentivaba las aportaciones societarias, ya que lo máximo que podía retribuirse era el 11%. Y todos sabemos que en los años que van de 1982 a 1992 era normal, con las fluctuaciones lógicas del mercado financiero, obtener rentabilidades de alrededor del 14% en diversos productos financieros que no voy a enumerar porque están en la mente de todos. En definitiva, las posibilidades que ofrecía la Ley no eran competitivas.

Pero además, dichos productos, no solamente eran más rentables para cualquier cooperativista que sus aportaciones societarias, sino que también eran mucho más seguros, ya que no debemos olvidar que las aportaciones al capital social tienen un riesgo, ya que constituyen la garantía final de los acreedores de la cooperativa.

A mi juicio, de ello se desprende que la Ley de Cooperativas de 1982 ponía el peso en el brazo ideológico.

facultad de la Asamblea General, dentro de los límites legales.

3º En cuanto al interés mínimo, se estima que no es necesario obligar a la cooperativa.

4º Se refiere tanto a las aportaciones

obligatorias como a las voluntarias al capital social.

5º La determinación del interés ha de ser cronológicamente previa a las aportaciones ("previamente").

6º El establecimiento del interés a las

aportaciones es algo potestativo, no obligatorio ("podrán")

7º Respecto al límite máximo, se fija en el interés legal más seis puntos.

Ya no se toma como módulo el interés básico del Banco de España, sino el interés legal, que es más conocido que el iTIB (Tipo de Interés Básico) y que ha fluctuado entre el 11 % en 1.985 y el 9 % en 1.994.

Si a dicho interés legal le incrementamos 6 puntos, el tipo máximo resultante es, en la actualidad, superior al techo de rentabilidad de cualquier figura financiera de pasivo y me atrevería a afirmar que, previsiblemente, si se mantiene el interés legal en la misma tónica, dicho tope máximo puede mantenerse por encima del nivel de mercado a lo largo de todo el periodo de vigencia de la nueva Ley. En cualquier caso, esto es sólo un pronóstico, o dicho de otra manera, una expectativa razonable.

El artículo 60 se mantuvo con idéntica redacción en el Proyecto de Ley aprobado por el Consejo de Gobierno el 14 de julio de 1992.

Enmiendas

Posteriormente, en el plazo de enmiendas de los Grupos Parlamentarios, sólo se presentó una enmienda, de adición, al citado artículo, que propuso que el artículo se refiriese sólo a las aportaciones obligatorias respecto del límite de 6 puntos y que en relación a las aportaciones voluntarias sea éste un aspecto que se rija por el libre pacto entre las partes.

La enmienda no fue admitida porque se entendía que la ausencia de límites

en las aportaciones voluntarias podría originar situaciones contrarias a la esencia cooperativa (el Principio del interés limitado al capital, ya citado).

De este modo, el Artículo 60 continúa con la inicial redacción hasta que ya en la última fase de la elaboración legal, la Ponencia parlamentaria encargada de estudiar el Proyecto de Ley, adiciona por unanimidad un tercer párrafo, que se mantiene hasta la entrada en vigor de la Ley, con el siguiente tenor:

3. La retribución de las aportaciones a capital estará condicionada a la existencia de resultados netos o reservas de libre disposición suficiente para satisfacerla.

El párrafo, por sus repercusiones, sobra decir que es de suma importancia y tiene su antecedente normativo en el Real Decreto 84/1993, de 22 de enero, que aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 13/1989 de Cooperativas de Crédito, del que es copia literal.

En cualquier caso, no es menos cierto que si analizamos el derecho comparado más cercano a nosotros, la Vasca es la primera norma sustantiva cooperativa que lo recoge, porque ni la Ley General estatal, ni las Leyes Valenciana, Andaluza, Catalana o Navarra incluyen un precepto análogo.

Sector bancario-Sector industrial

Además, los efectos finales del párrafo legal no son los mismos en una cooperativa de trabajo asociado que en una cooperativa de crédito, como tampoco están afectando las sucesivas crisis económicas por igual en el sector bancario y

en el industrial. ¿Cuántas cooperativas de crédito del Estado español han tenido resultados netos negativos en los últimos años?

Sin entrar a valorar si fue acertada o no la inclusión del párrafo en el texto legal, debo decir que su redacción es ambigua, porque con la palabra "retribución" ¿a qué se está refiriendo?, ¿al devengo?, ¿a la percepción efectiva?

Y por otro lado, también cabe plantearse, ¿cuándo han de faltar resultados netos o reservas de libre disposición suficiente para retribuir el interés?. No se concreta.

Por lo tanto, creo que estas imprecisiones de la Ley han de ser despejadas por cada cooperativa en sus Estatutos Sociales.

La Federación, al redactar el modelo de Estatutos Sociales para las cooperativas asociadas propone, como más ajustada al espíritu de la Ley, la siguiente redacción del párrafo:

Las aportaciones a capital social no devengarán intereses en los ejercicios en que se produzcan pérdidas y no existan reservas de libre disposición para satisfacerlos total o parcialmente.

Y para concluir, me cabe señalar simplemente que, desde mi punto de vista, de lo comentado se desprende que la vigente Ley de Cooperativas de Euskadi mantiene el respeto al brazo ideológico de la balanza, pero pone el peso que necesita cualquier cooperativa en el brazo pragmático-financiero, para así incentivar la captación de los recursos económicos de los propios socios de la Cooperativa. □

Generalmente no solemos estar muy familiarizados con los temas relacionados con la retribución del capital. Son muchas las interrogantes que en esta materia nos asaltan frecuentemente. T.U. Lankide, con la ayuda de la Asesoría Jurídica de MCC, da respuesta a alguna de estas interrogantes.



Mil y una interrogantes

¿Por qué se retribuye al capital en una Cooperativa?

Con el fin de incentivar el ahorro y la captación de un recurso necesario para la actividad de la Cooperativa.

¿Por qué se paga un interés a la aportación social obligatoria?

Porque estas aportaciones son obligatorias individualmente consideradas, pero voluntarias para el colectivo, en cuanto que es la asamblea general la que las aprueba. Es necesario, por lo tanto, incentivar también esta voluntad colectiva de ahorro.

¿Cuándo se efectúa el pago a cada socio?

Dos veces al año, habitualmente en junio y diciembre.

¿Puedo retirar el capital cuando quiera?

No. Se trata de capital variable, pero sólo como consecuencia de la baja como socio.

Cuando me jubile, ¿puedo mantener el capital en mi Cooperativa? ¿Con qué interés me retribuirá?

Sí puede mantenerse si la Cooperativa lo

acepta. El interés viene definido por cada Cooperativa, con sus propias reglas. En caso de que se trate de un reembolso diferido por decisión de la Cooperativa, deberá percibir como mínimo el interés legal del dinero, según la ley vasca (9 % en este momento).

¿Son desgravables los dividendos obtenidos de esta remuneración?

No son realmente dividendos, sino intereses y no tienen una desgravación específica, sino el tratamiento habitual de los rendimientos de capital mobiliario.

Si fallezco, ¿quién se queda con mi aportación?

Los herederos pueden optar entre exigir el reembolso o adquirir la condición de socios, si cumplen los requisitos para ello.

¿Quién decide el interés que hay que pagar al capital?

Dentro del marco legal, la retribución de las aportaciones obligatorias viene definida en la Norma Básica de Tratamiento del Capital Social y Distribución de Resultados

en vigor en MCC, que debe ser concretada por la asamblea general de cada Cooperativa.

En las aportaciones voluntarias, puede ser el consejo rector de la Cooperativa el que determine el interés a pagar, dentro de los límites legales.

El pago de intereses al capital ¿tiene algo que ver con los beneficios o las pérdidas?

Sí, puesto que sólo se pueden pagar intereses si hay beneficios o reservas disponibles para hacer frente a los mismos.

¿En la historia del cooperativismo siempre se ha pagado el mismo interés al capital?

No. Los criterios han sido diferentes; desde no pagar intereses hasta pagar intereses muy elevados o bien, como en MCC, unir los intereses al mecanismo de actualización del valor de las aportaciones.

¿Quién paga más interés, los bancos, la bolsa o las Cooperativas?

A muy largo plazo, la inversión media en bolsa suele ser la más rentable. Las Cooperativas -teniendo en cuenta la actualización- suelen pagar más que los bancos a sus depósitos habituales; no obstante, en cada caso deben compararse inversiones homogéneas en cuanto a riesgo, liquidez y seguridad jurídica.

Si desaparece la Cooperativa ¿quién se queda con el capital del patrimonio?

El capital social se distribuye entre los socios titulares del mismo, lo que no sucede con el fondo de reserva obligatorio, que no puede repartirse entre los socios.

Si necesito el capital para un tema importante familiar ¿puedo disponer de él?

Existen prácticas de devolución anticipada del capital, a pesar de que la variabilidad del mismo está claramente condicionada a la baja en la Cooperativa. □

navidad

es esperanza

Aprovechando las fiestas navideñas y el ambiente que propician, José M^o Mendizabal hace en este artículo una reflexión en torno a esa virtud de los pobres que se llama esperanza. En su opinión la esperanza de la Navidad se fundamenta en el perdón, en la generosidad y en la socialización de nuestras inquietudes

José M^o Mendizabal

Cuando llega Navidad suelo intentar reforzar la virtud de la Esperanza. La Esperanza es la virtud de los Pobres. La virtud de los que necesitan algo. Los ricos no tienen necesidad, nada esperan porque lo tienen todo, o consiguen lo que quieren porque lo pueden comprar con su dinero y con su esfuerzo. Los pobres, los débiles y los enfermos esperan que sus necesidades les sean satisfechas por la bondad de los demás. El rico no espera nada de la bondad de los otros. El pobre cree en la bondad de Dios y en la bondad de los hombres y se atreve a pedir y se atreve a esperar.

Hay personas que esperan porque saben que hay personas que ofrecen y dan. En Navidad siempre ocurre algún milagro nacido de la bondad del corazón de los hombres -que es lo que alimenta la esperanza de otros hombres-.

Casi todos tenemos la experiencia del regalo, del don, de la dádiva gratuita. Alguna vez alguien nos ha dado algo sin

pedirnos a cambio nada. Hemos recibido muchas cosas como un regalo, entre otras cosas la vida. No tenemos que andar justificando la vida o haciendo méritos para vivir. Sólo podemos decir gracias.

La situación del mundo no es precisamente de Esperanza. El siglo XX ha sido un fracaso. Esto lo arregla Dios y los hombres buenos o no lo arregla nadie. Por eso hay esperanza porque siempre renace la esperanza en quienes confiamos en Dios y confiamos en la bondad de los hombres.

¿De dónde, proviene el fracaso del siglo XX? Del desprecio a lo más transcendente que sería Dios y del desprecio a lo más intrascendente que serían los pobres. Pero de eso hablaremos otro día.

Perdón

Hace unos cuarenta años ví una película que en aquel momento me impactó. Se titulaba "La gran Esperanza". Se trataba de un submarino italiano que en la segunda guerra mundial y en



aguas del Mediterráneo torpedeaba a un barco inglés. Entre los naufragos que recogieron del submarino se hallaba una teniente de navío, una señorita que era teniente y que para la época parecía raro. Entre el Capitán italiano y la Teniente inglesa fue naciendo un amor grande sobre un intenso mar azul. La gran esperanza era que los enemigos pudieran llegar a amarse.

En esas estamos en estas puertas de navidad, en que puedan amarse quienes se odian o quienes se ignoran, quienes

se están pegando tiros diciendo: "No es nada personal", y te pegan cuatro tiros.

Perdonarse es mucho menos que amarse, se puede perdonar y olvidarse de quien ha sido perdonado. Esto es más fácil que amarse. Perdonar es el camino para la paz, el único camino. Es que si no perdonamos estaremos siempre insidiando, tramando insidias para vengarnos de aquel a quien odiamos o no queremos bien.

Esta es la gran Esperanza: Podemos perdonar y podemos ser perdonados. Es que alguno pueda pensar: "Lo mío no tiene perdón", "Aunque pudiera pedir perdón, no me pueden perdonar porque no merezco perdón".

Nadie merece perdón. Siempre es una gracia que sólo otorgan los que son grandes y magnánimos. El perdón engrandece al que perdona y redime a quien es perdonado. El perdón es algo bueno para el que perdona y para quien es perdonado.

Generosidad

Esta mañana me ha llamado una amiga mía inmensamente feliz.

-José M^a, -me ha dicho- he empezado bien el día. Me han tocado doscientas mil pesetas. En eso de raspar el D.V. ¿Tú no compras el Diario?

-No, o sí, pero no raspo

-Les he llamado a todos, a mi madre, a mi marido ...

-Lo que pasa es que Dios da pañuelo a quien no lo necesita

-Eso mismo me ha dicho mi madre, estoy riéndome como una loca, y es que nunca me ha tocado nada. Y va y qué risa, 100.000 y 100.000

-El dinero no da la felicidad, pero da risa cuando toca poco, que cuando toca mucho ... Ayer en T.V. ví un premio de 100 millones y el que había dado la vuelta a la ruleta estaba absolutamente sereno, casi con cara de palo.

Bueno, que lo goces, llama a tu hijo.

-Siempre me decía, "ama, cómo puedes andar raspando si eso es un timo". Ya ves 200.000.

-Je, je, je, ja, ja, ja

Yo creo que en Navidad se puede esperar hasta una alegría de esas. Habrá mucha gente que juegue a la lotería. Los que seáis agraciados con algo así como unas pocas pesetillas, acordaos también de los pobres. No hay que dar todo. Hay que aprender de Zaqueo que dió mucho pero no se quedó sin nada. Dijo: "la mitad se lo doy a los pobres". Si hubiera dicho el 10% para los pobres ya nos parecería generoso y "si a alguno le he engañado le daré cuatro veces más". Y si hubiera dicho le devolveré el doble también hubiera quedado muy bien. Fijaos que el 0,7% nos parece una burrada ¡qué cantidad!

Vivamos la esperanza de que vamos a ser generosos durante esta Navidad.

Compañía

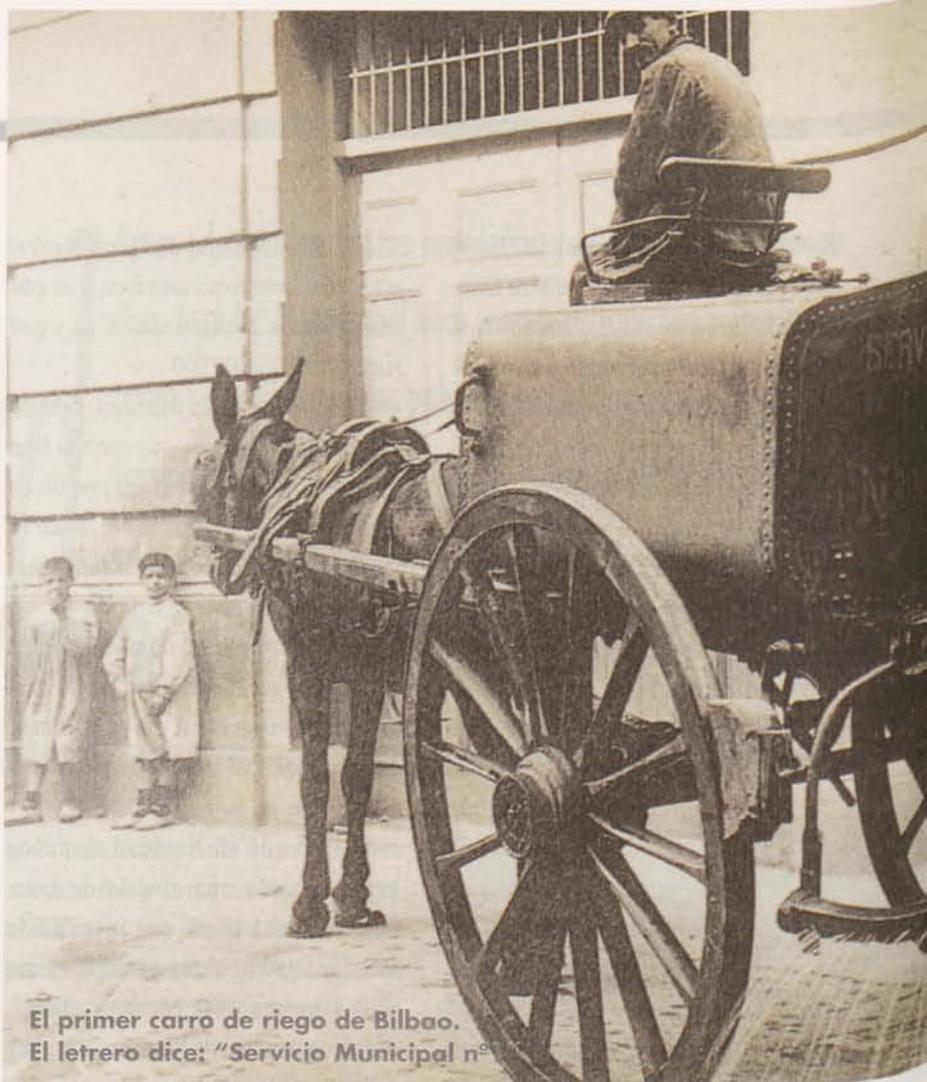
¿Dónde está la Esperanza? Eso era una compañía de autobuses de Ondarroa que me solía llevar de Deba a Santurrarán cuando yo era seminarista. Y creo que había una fábrica de armas en Markina con ese nombre. En Uribarri

aquí en Arrasate tenemos una parroquia de Nuestra Señora de la Esperanza y tiene una pequeña capillita, "Santutxu" la llaman, al comienzo de la escalera que lleva a la Iglesia, al borde del camino. Siempre tiene velas, flores y hasta gente que por allí pasa y reza. Y es que es un nombre muy bonito este de la Esperanza, que también se llama "María de la O", y yo me sé el porqué. Las antifonas mayores desde el día 17 de diciembre hasta el 23 de diciembre comienzan con "O": O Sapientia, O Adonai, O Radix Jesse, O Clavis David, O Oriens, O Rex, O Emmmanuel.

Ahí la gente va a pedir cosas, y es la gente de a pie, los caminantes, antes los pobres. Los que van en coche forrados en su burbuja de vidrio y acero se aíslan del mundo, ponen su música, su aire acondicionado y procuran no chocar, es decir, rozar lo menos posible con el prójimo, ir lo más aislado posible, mejor sólo que acompañado. El coche sin duda alguna nos aísla, nos incomunica. El autobús y el tren son más comunitarios. El caminar fomenta la sociabilidad. El Santutxu de la Esperanza es símbolo de unión entre caminantes, y entre hombres.

Me gusta el Santutxu de Nuestra Señora de la Esperanza, porque es la virgen de los pobres, de los que necesitan, de los caminantes, de los deportistas y paseantes que suelen procurar no ir solos o solas, cuando pasan por Santutxu. Cuando mis amigos van a Gautxori a tomarse un vino, pasan por Santutxu y le echan 100 pesetas para que les toque la lotería y para que nos siga ayudando. También eso es vivir la Esperanza de Navidad. □

La limpieza pública no tuvo mayor relevancia en nuestra país hasta fechas relativamente recientes, aunque en algunas ordenanzas municipales de mediados del siglo XV ya aparecen disposiciones que prohíben, por ejemplo, la circulación de puercos por las calles. Con el transcurso del tiempo se le fue prestando mayor atención, dictándose normas que los "Síndicos regidores" (ediles nombrados por el alcalde), se encargaban de hacer cumplir.



El primer carro de riego de Bilbao.
El letrero dice: "Servicio Municipal nº"

Barrenderos

Carmelo Urdangarín/José M^o Izaga/Koldo Lizarralde

En el siglo XVIII ya empezó a exigirse a los vecinos que limpiaran la delantera y costados de su casa, sobre todo en los días que se celebrasen procesiones "y se diesen nevadas y fuertes lluvias para evitar el peligro que suponía el que las calles estuviesen resbaladizas". Las cárcavas (espacio de aproximadamente metro y medio existente entre los edificios por el que

circulaba un pequeño canal de agua desviada del río más próximo), y donde a la voz de "agua va" se vaciaban los orinales utilizados durante la noche y se echaban toda clase de desperdicios, fueron objeto de regulación específica.

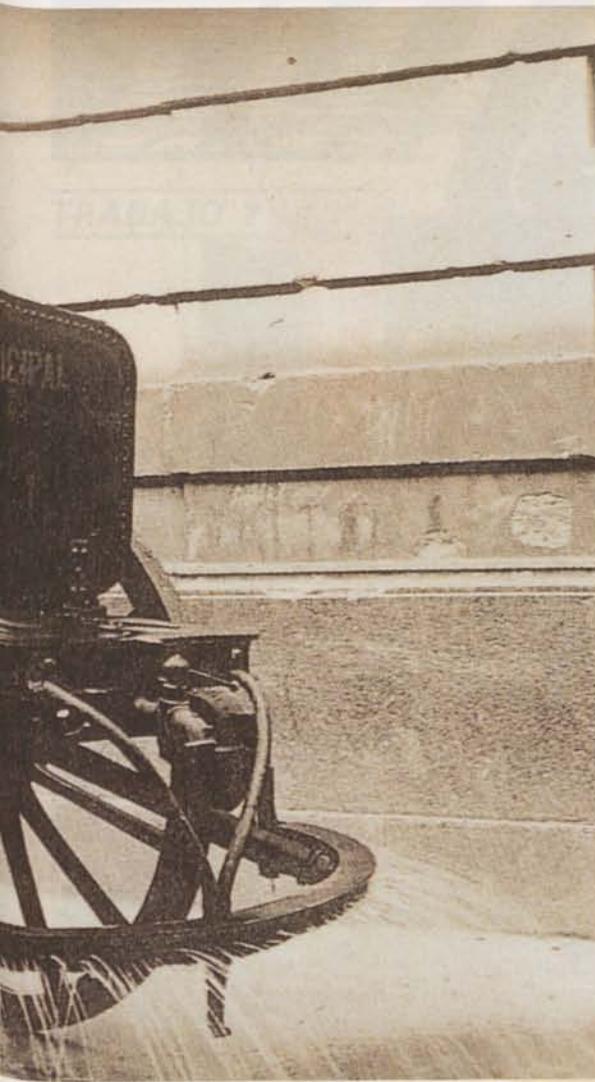
En el siglo XIX creció la preocupación por la aglomeración de personas en viviendas insalubres y la eliminación de desperdicios, aguas fecales y basuras, así como la suciedad de las calles, dados los efectos nocivos que

tenían sobre la salud de los ciudadanos, siendo notables los progresos en la higiene urbana.

En las grandes ciudades a principios del siglo XX e incluso al final del anterior, ya comenzaron a utilizarse carros tirados por caballos para barrer y regar las calles.

Los Barrenderos

Sin embargo, en todos los restantes municipios, los barrenderos



Mecanización de la limpieza pública

Un modelo muy extendido de barredora de calles de finales del siglo XIX, consistía básicamente en una correa sin fin provista de cepillos, movida por un sistema de engranajes conectados con las ruedas del carro.

El movimiento de esta correa y por lo tanto de los cepillos, originaba el barrido de la calle, recogiendo e introduciendo la suciedad, a través de un canal, en el depósito preparado para tal finalidad. Además, el conductor, podía variar la inclinación de los cepillos actuando sobre un tornillo sin fin conectado a un ingenioso sistema de engranajes que actuaba sobre la inclinación de las cintas sin fin que portaban los cepillos, en función de las características del suelo que se tenía que barrer.

A su vez la regadora de calles que también servía para humedecerlas y evitar las polvaredas al barrer, constaba de un depósito lleno de agua provisto de una plancha perforada en su parte posterior trasera. Por esta plancha salía el agua cuando se abría una válvula por medio de una cadena accionada por una palanca situada en el pescante. Algunos carros poseían dos válvulas que permitían abrir una o las dos partes de la plancha perforada según las necesidades.

siguieron siendo fundamentales para la limpieza pública a pesar de que las ordenanzas municipales fueron cada vez más estrictas, estableciendo entre otras muchas prohibiciones el que *“ninguna casa pueda tener excusados fuera de la línea de sus paredes”*, así como *“la cría en los domicilios de toda clase de animales que por cualquier causa fueran perjudiciales para la salud pública”*.

La primera tarea del barrendero consistía en la preparación de las escobas, para lo que cortaban brezos “izatza”, muy abundantes en nuestros montes, de algo más de un metro de largura. Al propio tiempo también acopiaban ramas de made-

ra o cañas con que construir los mangos. El habilidoso uso del hacha y de una cuerda para unir los distintos elementos, les permitía disponer de la más importante herramienta para su trabajo. A pesar de la aparente sencillez de la operación, los barrenderos experimentados son de la opinión de que el resultado de su actividad, en cantidad y calidad, depende de la escoba, aunque tam-

bién reconocen que de la habilidad “y las ganas” con que se maneje.

Los otros dos elementos necesarios eran el carro “eskuko karrua” y la pala, que en el pasado también construían los artesanos de cada pueblo. Con estas herramientas, a las que en ocasiones se añadía una escoba pequeña “etxeko eskobia” el barrendero recorría todas las calles, al menos las principales, y con rítmicos



Tradicional estampa del barrendero municipal. La instantánea de los primeros años treinta refleja la vestimenta y la escoba utilizadaz.



En las grandes ciudades a principios del siglo XX e incluso al final del anterior, ya comenzaron a utilizarse carros tirados por caballos para barrer y regar las calles.



escobazos amontonaba en las esquinas todos los deshechos que encontraban que más tarde depositaba en el carro donde los transportaba a la escombrera habitual.

Hasta casi los años sesenta la figu-

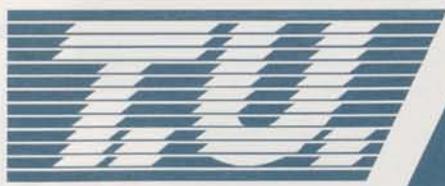
ra del barrendero era muy popular pues abundaban en esta profesión los personajes singulares. Vestidos con una blusa larga y pantalón azul, aunque muchas veces de indefinido color, eran fuente de noticias, siendo

casi siempre difíciles las relaciones con los jóvenes.

Los días de más trabajo eran cuando se celebraban ferias de ganado, pues tenían que recoger los numerosos restos que dejaban los animales expuestos. Su mayor enemigo era el viento que hacía difícil su trabajo.

Limpieza de alcantarillas

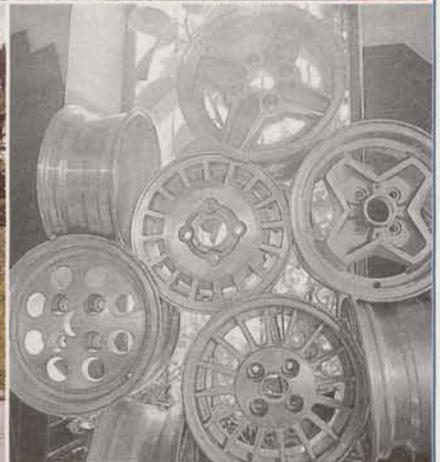
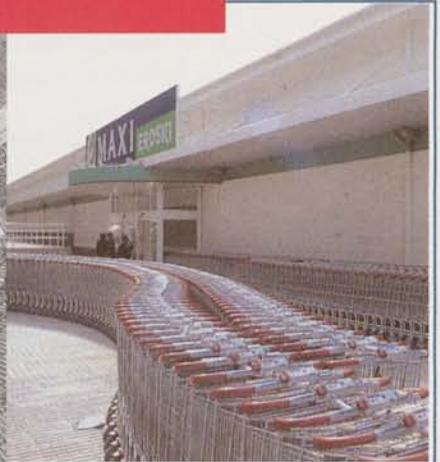
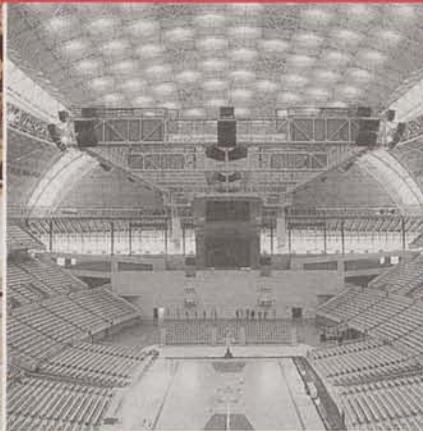
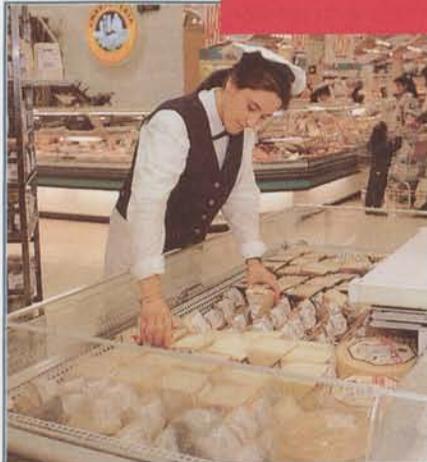
El vecindario estaba obligado al paso del barrendero, que todavía en los años treinta y cuarenta se



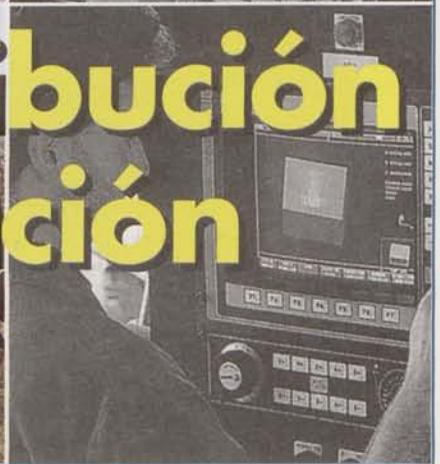
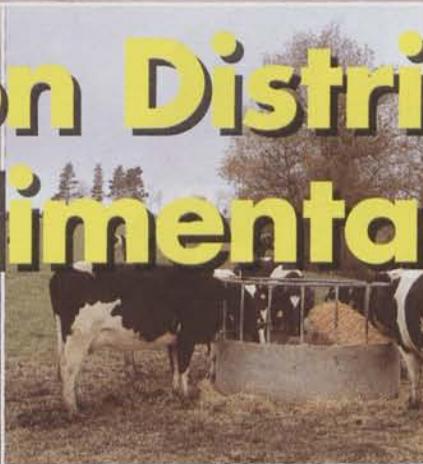
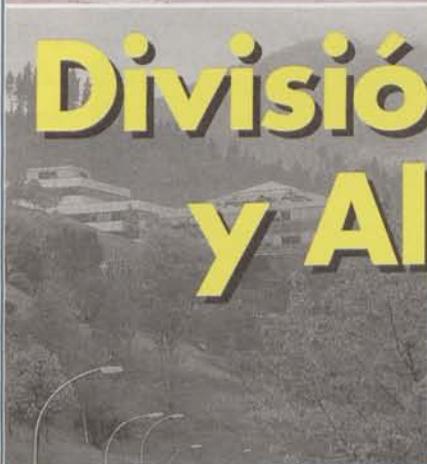
Lankide

TRABAJO Y UNION

Edición Especial



División Distribución y Alimentación



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

Estimados amigos:

La División Distribución y Alimentación de MCC ubica la mayor parte de sus negocios en sectores económicos caracterizados por un gran dinamismo, sometidos durante los últimos años a profundas transformaciones entre las cuales destaca por derecho propio el fenómeno de la concentración que, a medida que se acrecienta, expulsará del mercado a todos aquellos que no hayan sabido afrontar las necesarias adecuaciones.

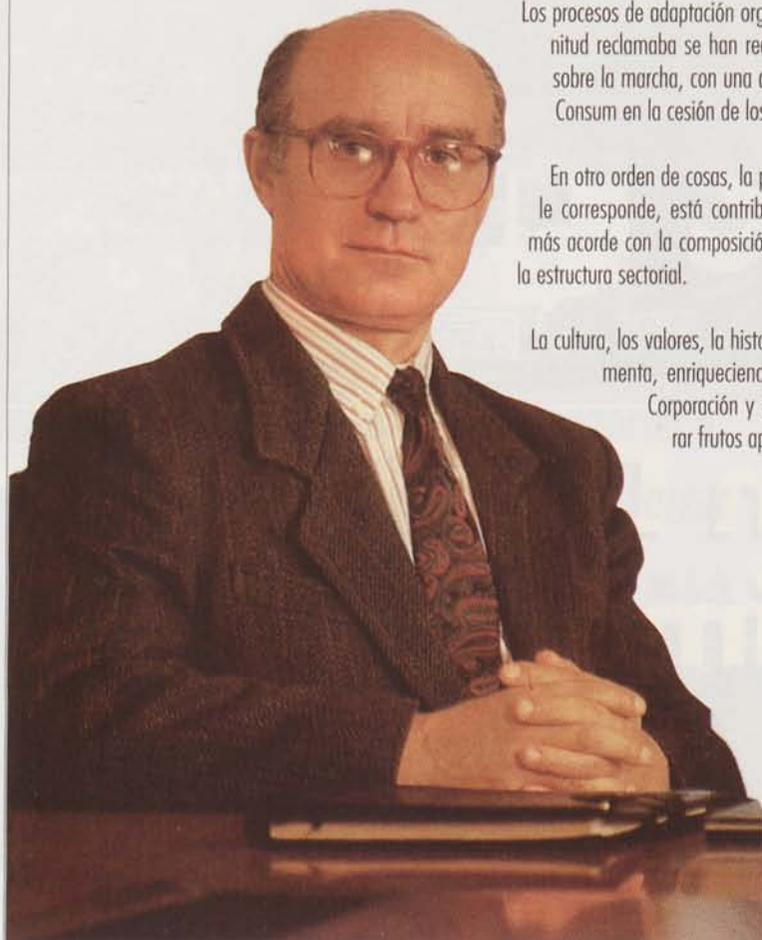
El proceso de transformación que ya en su manifestación actual produce preocupación en muchos ámbitos, económicos y políticos, no ha hecho sino comenzar, ya que en comparación con otros países del entorno europeo la modernización del comercio español se sitúa en un nivel medio-bajo de desarrollo.

Con el objeto de situar el futuro que se adivina baste con hacer referencia a dos únicos datos:

- España, con el 10,4 % de la población de la Unión Europea, tiene el 17,5% del total de los establecimientos de alimentación.
- Aplicando la media de número de habitantes por establecimiento de la Unión Europea, en España sobraría el 41% de los existentes.

Continuarán por tanto los procesos de concentración ocupando cada vez una mayor parte del mercado un número más reducido de empresas, la mayoría de las cuales son a su vez filiales de sociedades líderes en otros mercados europeos.

Estar entre las empresas punteras no resulta siquiera una opción, es una necesidad imperiosa para la supervivencia. La cumplimentación de esta estrategia, evidentemente defensiva, ha reclamado considerables esfuerzos en los últimos años, asumiendo un riesgo importante y rompiendo las barreras necesarias para responder a la cuestión clave de cualquier negocio: el mercado lo exige, luego hay que hacerlo.



Los procesos de adaptación organizativa que la respuesta a un reto de tal magnitud reclamaba se han realizado a buen ritmo, corrigiendo los desajustes sobre la marcha, con una aportación generosa de las Cooperativas Eroski y Consum en la cesión de los recursos humanos necesarios.

En otro orden de cosas, la presencia de la División en MCC, con el peso que le corresponde, está contribuyendo a crear una imagen de la Corporación más acorde con la composición real de la misma y sólo por lo que respecta a la estructura sectorial.

La cultura, los valores, la historia que caracteriza a Eroski y a Consum complementa, enriqueciendo, la desarrollada en otras Cooperativas de la Corporación y de la síntesis que se produzca es legítimo esperar frutos apreciables.

ANTONIO CANCELO, VICEPRESIDENTE DE
MCC,
Director de la División de Distribución y
Alimentación.

DIVISION Distribución y Alimentación

8 Cooperativas, 2 Agrupaciones

Con la constitución de Mondragón Corporación Cooperativa en diciembre de 1991, 8 Cooperativas cuyas actividades estaban relacionadas con la distribución y la alimentación se integran en dos agrupaciones sectoriales y forman la División de Distribución y Alimentación.



A lo largo de este año ha abierto seis nuevos hipermercados -cuenta con un total de 36 grandes establecimientos-, la inversión realizada ha ascendido a 28.000 millones de pesetas y ha creado 1.500 puestos de trabajo.

Cuarta empresa de la distribución española

Fuerte dinamismo

Esta División se caracteriza por su fuerte dinamismo, consecuencia de su estrategia de expansión en el Estado español y el sur de Francia dentro del proceso de concentración de empresas que está sufriendo el sector.

En su conjunto, la División tuvo unas ventas en 1993 que alcanzaron los 226.188 millones, un 17% más que el ejercicio anterior, y un volumen de inversión que ascendió a casi 33.000 millones de pesetas.

Asimismo, el Grupo Eroski tiene previsto invertir la cifra de 94.000 millones de pesetas hasta 1997 con objeto de materializar su plan de desarrollo y avanzar en su cifra de ventas que hoy le coloca en cuarto lugar en el ranking de las empresas de distribución en España.

En el área de alimentación el reto consiste en continuar garantizando la competitividad de todas las actividades desarrolladas por las Cooperativas de la Agrupación.



* En millones de pesetas

AGROPACION Distribución GRUPO EROSKI

Qué es el GRUPO EROSKI

El GRUPO EROSKI es una Organización de Distribución con un posicionamiento reconocido en la oferta de productos a un precio competitivo, que integra los intereses de los trabajadores en la gestión, que es progresista en la defensa de los intereses de los consumidores y del medio ambiente, y que, además, es parte del entorno en el que opera.

Ambito de actuación

El GRUPO EROSKI es la cuarta organización del sector de la distribución en el Estado español. Sin embargo, su ámbito de actuación no se limita a España, sino que se extiende desde la vertiente pirenaica francesa hasta el conjunto de la península ibérica. Precisamente su actividad empresarial y



comercial en Francia la realiza a través de las sociedades Sofides, S.A. y Altis S.A. y su desarrollo en el país vecino cuenta con la colaboración profesional y de capital del Grupo Promodès.

Las "armas" del GRUPO EROSKI

La moderna distribución exige contar con tecnologías avanzadas y medios de organización que permitan alcanzar las máximas cuotas de rentabilidad. Para ello el GRUPO EROSKI se ha dotado de los siguientes instrumentos comunes:

- Una **Central de Compras** que posibilita la adquisición de los productos en las condiciones más adecuadas para su comercialización.
- Una importante **estructura logística**, con un total de seis plataformas. Su objeto consiste en garantizar la calidad de los productos, especialmente la de productos frescos y cárnicos.
- Una **marca propia** que ofrece todas las garantías al consumidor.
- Una **Tarjeta de Compra EROSKI** que facilita un nuevo servicio al cliente.
- Unos **programas de formación** que garantizan la mejora y especialización, potenciando la profesionalidad que se orienta a ofrecer el mejor servicio a los clientes.
- Un **programa de calidad** que persigue garantizar y mejorar constantemente todos los productos.
- Un conjunto de acciones destinadas a conseguir **mejoras ecológicas** en la actividad de comercio y distribución, que se encuadran en el llamado ECOPLAN que se desarrollará durante el período 1994-1996.
- **Saboree lo natural**, un sistema que garantiza una carne de vacuno sin residuos.



Red comercial

Al 1 de junio de 1994 el GRUPO EROSKI tenía una red comercial de 34 hipermercados con las enseñas Eroski y Maxi, 195 super-

mercados Consum, 82 tiendas Charter, 332 tiendas franquiciadas y 27 oficinas de Viajes Eroski. La red comercial en Francia consta de 2 hipermercados y diecisiete supermercados.



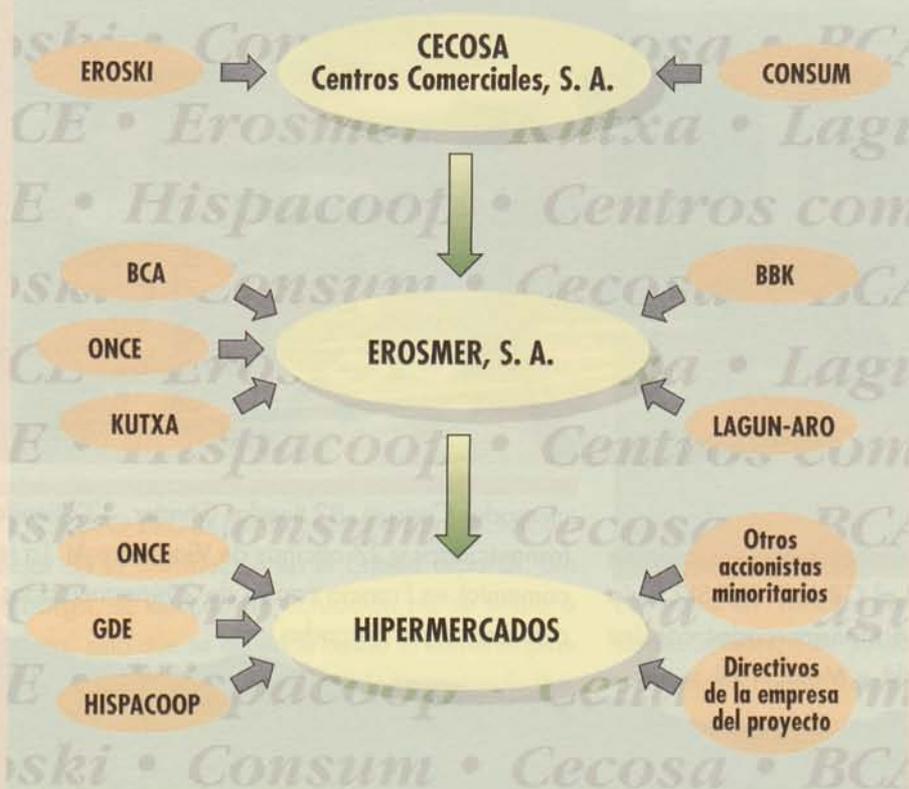
Cifras claves del GRUPO EROSKI

	1992	1993	1994**	1995**
Ventas*	190.630	222.485	277.354	354.971
Inversión*	23.629	29.887	28.070	21.723
Personal	6.938	7.950	9.545	11.733

(*) Millones de pesetas

(**) Cifras previstas

Todo un entramado organizativo



supuesto, CECOSA está constituida al 100 % con capital Cooperativo, el de Eroski S.Coop. y el de Consum S.Coop.

Luego vino la constitución de una sociedad financiera (sociedad de cartera) para invertir en proyectos concretos, principalmente hipermercados. Esta sociedad se llama EROSMER, de la que CECOSA detenta la mayoría del capital, pero en la que también participan otros grupos financieros de reconocido prestigio, tales como Argentaria, BBK, Kutxa, Lagun Aro y la ONCE.

Y por último, en cada proyecto concreto, en cada nuevo establecimiento comercial, Erosmer tiene una participación mayoritaria de capital, pero también participan otras entidades como las Cooperativas de consumo del norte de Italia (G.D.E.), la propia ONCE, Hispacoop (Confederación de Cooperativas de Consumidores de España), los distintos directivos de cada centro comercial, además de otros accionistas locales o regionales.

Primeramente fue la constitución del Grupo Eroski. Allá por el verano de 1990 las sociedades Eroski y Consum S.Coop. acuerdan su constitución. Toda una decisión estratégica cuyo objeto era desarrollar un grupo de distribución potente y eficaz que pudiera presentar batalla competitiva en la década de los 90.

A continuación vino lo de otorgar personalidad jurídica al Grupo Eroski, un requisito legal indispensable para poner en marcha cualquier negocio. Y la personalidad jurídica que se otorga al Grupo Eroski se denomina CECOSA (Centros Comerciales S.A.) que por razones operativas adopta la figura de Sociedad Anónima. Por

participan otras entidades como las Cooperativas de consumo del norte de Italia (G.D.E.), la propia ONCE, Hispacoop (Confederación de Cooperativas de Consumidores de España), los distintos directivos de cada centro comercial, además de otros accionistas locales o regionales.

Planes de futuro

La acción de futuro del GRUPO EROSKI se enmarca en un plan a medio plazo que se concreta entre 1994 y 1995 con la apertura de 10 nuevos hipermercados, 22 supermercados y 4 oficinas de viajes Eroski.



Todo ello supondrá una inversión que rondará los 50.000 millones de pesetas.

CONSUM hoy

En la actualidad, la Cooperativa de Valencia gestiona 108 supermercados con el anagrama CONSUM; 5 pequeños hipermercados con la marca MAXI; y 60 establecimientos franquiciados con el anagrama CONSUM-EXPRESS.

Su red comercial está distribuida por la Comunidad Valenciana, Cataluña y Murcia, cuenta con una plantilla de 1.710 trabajadores y un colectivo de 58.000 socios consumidores. Su cuota de mercado en la Comunidad Valenciana en lo referente a alimentación, droguería y perfumería, que es la gama de productos comercializados por la Cooperativa, se sitúa alrededor del 7,25%, cifra nada desdeñable si se tiene en cuenta que además de competir con el comercio tradicional lo tiene que hacer con las grandes empresas del sector, bien instaladas en la Comunidad Valenciana.

Información consumerista

CONSUM edita mensualmente una revista de información consumerista que tiene una tirada de 65.000 ejemplares. Además, el departamento de consumidores realiza periódicamente actividades de formación a los socios consumidores a través de cursos, viajes a centros de producción y, sobre todo, a través de las Aulas del Consumidor, que se desarrollan una vez por semana en los establecimientos MAXI.



Líder en la Comunidad Valenciana

Consum S.Coop., Cooperativa de consumo, surge en 1975 con la apertura del primer establecimiento en una población del cinturón metropolitano de Valencia, Alaquàs, y un colectivo de 600 socios consumidores. Desde entonces su evolución se ha caracterizado por un crecimiento continuado hasta posicionarse, en la actualidad, como una de las primeras empresas de distribución en el sector de alimentación de la Comunidad Valenciana.

Su desarrollo comercial se ha caracterizado por un ritmo creciente en la apertura de establecimientos propios, aunque en determinadas ocasiones se ha optado por la adquisición de otras empresas del sector. Así, entre 1987 y 1991 CONSUM adquiere las cadenas de distribución VEGEVA y ALIHOGAR -esta última con supermercados distribuidos en Alicante y su provincia-, y se hace con un total de 31 supermercados que facturaban 7.000 millones de pesetas.

En verano de 1.990 constituye el GRUPO EROSKI junto a la Cooperativa EROSKI y a principios de 1991 asume la dirección de la empresa valenciana JOBAC, que disponía de 35 establecimientos y una facturación de 16.000 millones de pesetas. A partir de entonces se produce la fusión organizativa de las dos empresas y la extensión de los anagramas CONSUM y MAXI a los establecimientos incorporados.

VENTAS*

46.473*

PERSONAL

1.710

*en Mptas

Bodas de plata

3.302 socios de trabajo componen esta Cooperativa de consumo que durante este año celebra su vigésimoquinto aniversario.

Eroski es líder en Euskal Herria con una cuota próxima al 20 % del mercado alimentario del País Vasco.

Política medio-ambiental

Eroski S. Coop. ha adquirido un serio compromiso de funcionamiento interno con el propósito de respetar el entorno. Los productos de calidad contrastada, los procesos de mejora, las reducciones

de consumos superfluos, el reciclaje de materiales y embalajes... avalan su sensibilización con el medio ambiente. Las acciones consumeristas llevadas a cabo en los últimos años (Ekokonsum, recogida selectiva de pilas usadas...) han tenido como eje principal el área medio-ambiental.

El cliente

El objetivo principal de Eroski es el de satisfacer plenamente a sus clientes. El "scanner" para que el cliente pueda comprobar los precios, la tarjeta Eroski para adquirir artículos mediante crédito, la campaña "Saboree lo

Eroski paso a paso

- 1969 Arranca la historia de Eroski tras la fusión de 9 Cooperativas locales. El proyecto nace con 88 trabajadores y unos miles de consumidores.
- 1971 Apertura de la primera tienda en Navarra, en la localidad de Alsasua.
- 1973 Ubicación de la sede central en Elorrio.
- 1975-76 Año aciago para la Cooperativa. Se incendió la tienda de Mondragón, se inundaron varias tiendas en Vizcaya y se hundió, a causa de la nieve, el techo de los almacenes centrales.
- 1978 Se constituye la Escuela del Consumidor en Hondarribia.
- 1981 Eroski supera el umbral de los 1.000 socios de trabajo. Apertura en Gasteiz del primer hipermercado Eroski.
- 1988 Se crea la Central de Productos Frescos de Amorebieta.
- 1989 Comienza a funcionar el silo robotizado en los almacenes centrales de Elorrio.
- 1.992 Se inicia la convergencia con la Cooperativa valenciana Consum.

Cinco tipos de establecimientos

- Hipermercado:** Ubicados generalmente en Centros comerciales, tienen una superficie superior a 5.000 m².
- Maxi:** Centros comerciales de superficie inferior a 5.000 m², dotados de aparcamiento y pequeña galería comercial.
- Consum:** Supermercados peatonales de reciente denominación, de trato cercano al cliente.
- Erosle:** Establecimiento franquiciado de la Cooperativa, regentado por comerciantes independientes.
- Viajes Eroski:** Agencias de viaje. Líder del turismo vacacional y con servicio de viajes de empresa.



natural" cuyo objeto es mejorar la calidad de determinados productos, o el servicio de gasolinera en algunos de sus hipermercados son una clara muestra de la voluntad de Eroski por complacer a sus clien-

VENTAS*

135.000*

PERSONAL

3.302

*en Mptas

Erein Comercial



Alimentación Fuera del Hogar

La creciente importancia que ha ido adquiriendo la Alimentación Fuera del Hogar, un 25 % del consumo alimentario en 1991, está consolidando una distribución especializada en el servicio a la cocina, tanto en productos (frescos, alimentación dura y bebidas) como en subsectores (restauración social-sanidad, instituciones, enseñanza, empresas- y restauración comercial -restaurantes, "fast food", bares-).

Restauración social

Los productos distribuidos por EREIN son fundamentalmente de alimentación dura y están dirigidos a toda la restauración social y al nivel medio-bajo de la comercial.

Los comedores de colectividades, como empresas o centros de enseñanza, están evolucionando de la preparación propia a la concesión de este servicio

a empresas de restauración colectiva, lo cual ofrece una excelente oportunidad a este tipo de empresas.

Competencia

El entorno competitivo de servicio a domicilio del cliente lo constituyen fundamentalmente empresas de estructura familiar. No se incluyen entre su competencia a los fabricantes que realizan distribución directa a través de departamentos

de "food service" o similares.

Hitos históricos de EREIN

- 1989** Constitución de EREIN COMERCIAL. Su objeto es la distribución de productos alimentarios a la Restauración Fuera del Hogar (restauración social y comercial).
- 1990** En enero inicia su actividad la delegación del País Vasco. Tres meses más tarde se adquiere participación mayoritaria en SERCON S.L., empresa ubicada en Madrid y con probada experiencia en esta actividad. En junio se abre la delegación de Barcelona.
- 1991** Lanzamiento de los primeros productos propios con la marca SERCON y EREIN.
- 1992** La actividad de Central de Compras que se estaba efectuando para los almacenes citados se amplía para distribuidores asociados en todo el resto del Estado. En agosto de este año se constituye SELVALHOS S.L. en Valencia, con participación mayoritaria de EREIN, y en setiembre inicia su actividad.
- 1993** El número de asociados supera la cincuentena y se da cobertura a la práctica totalidad del territorio del Estado en la distribución de productos propios y en el servicio a las empresas de Restauración de Colectividades a nivel estatal.

VENTAS*

1.130

PERSONAL

36

*en Mptas

Cerca de 500 personas repartidas entre las Cooperativas ARTXA, AUZO-LAGUN, BARRENETXE, BEHI-ALDE y MIBA conforman la Agrupación Alimentaria ERKOP. Una agrupación con decidida vocación de promoción del sector agrario, integrada por Cooperativas que en cada una de sus actividades han sido y son referencia a considerar en la Comunidad Autónoma, tanto por su volumen como por su calidad de gestión.

Objetivos

El objeto de esta agrupación es triple. Por un lado garantizar la competitividad de cada una de sus actividades; por otro lado, ofertar productos demandados por la sociedad, evitando impactos negativos de las actividades en el medio ambiente; y por último, contar con organizaciones flexibles con capacidad de innovación en productos y procesos.



La misión

La misión de esta agrupación se concreta en su deseo claro de liderazgo en el sector primario de la CAV y de desarrollo de la restauración como un paso más en la producción de alimentos adecuados a la sociedad. Todo ello en base a una gestión puntera basada en organizaciones flexibles y con capacidad de innovación con el fin de conseguir remunerar adecuadamente los recursos empleados.

Las sinergias

Las sinergias de la Agrupación se orientan más al desarrollo de nuevas actividades que a las actividades actuales. Sin embargo, en estos momentos el proceso de integración de la granja de ganado porcino en la fábrica de piensos, es una muestra de lo que en el futuro puede suponer este concepto de integración, modalidad de actividad ganadera que consiste en disponer desde el alimento para el ganado hasta la propia producción de carne.

Además, el conocimiento de las propias actividades llevadas a cabo en la Agrupación o las estrechas relaciones entre las Cooperativas que la conforman posibilitarán el desarrollo de nuevas sinergias internas a nivel de producción, comerciales y transferencias de personal.

MIBA cuenta en la actualidad con una cuota de mercado del 60 % en su entorno comarcal y algo menos en las comarcas limítrofes. Básicamente, sus líneas de actividad son dos: piensos y productos agro-gana

Pienso

La producción de piensos ha sufrido las consecuencias de la reducción del mercado por efecto de la PAC y el GATT así como por el envejecimiento de la población. El mercado principal de los piensos de MIBA es el del vacuno, aunque también se fabrica para avicultura de puesta, porcino, conejos y para explotaciones tanto industriales como familiares.

Productos agro-ganaderos

MIBA se está posicionando muy favorablemente en la Comunidad Autónoma con la puesta en marcha de la Central Cooperativa de Compras SAKE para la distribución de productos agro-ganaderos.

La experiencia de un proceso de integración, producción de porcino en Artxa, ha supuesto un valor añadido significativo dentro de un proceso de desa-



rollo y modelo extensible a otras instalaciones del sector.

Planes de futuro

Sus objetivos se definen en el Plan Estratégico, y son sintéticamente tres:

Por una lado desarrollar la actividad de fabricación de piensos con otros fabricantes de la Comunidad Autónoma, mediante un proceso de concentración de la actividad; impulsar la distribución de productos agro-ganaderos a través de la Central Cooperativa de Compras SAKE y a través de las Cooperativas Comarcales; y por último, convertir la actual actividad de MIBA en una de las unidades comarcales de suministros agropecuarios.



sake

Tarjeta de presentación

Ubicación: Barrio Basaibar de Markina

Antigüedad: Este año celebra su 31 aniversario

Secciones: Fábrica de piensos compuestos con 1.400 Tm/mes de producción propia

Almacén de distribución de abonos

Comercio de productos agro-ganaderos (Semillas, ferretería,...). Sala de ventas de 300 m² en autoservicio.

Servicio veterinario clínico integrado por tres veterinarios.

Nutrólogo de rumiantes

Explotación de ganado porcino, 500 madres en Artxa

Socios consumidores: 885 dentro de la Cooperativa

VENTAS*

590

PERSONAL

18

*en Mptas



Auzo Lagun

Auzo Lagun

AUZO LAGUN se compone de dos divisiones o líneas de negocio: -Restauración Colectiva y Limpieza. El pasado ejercicio la primera facturó 800 millones de pesetas; las ventas de la segunda ascendieron a 400 millones.

Restauración Colectiva

Cuenta con más de 100 clientes entre los que se incluyen empresas, colegios, hospitales y residencias. AUZO LAGUN da de comer diariamente a unas 10.000 personas -dispone de una cocina central, la mayor equipada del País, y de 14 cocinas "in situ" o en casa del cliente- En la actualidad es líder de la Comunidad Autónoma en Restauración Colectiva.

La gran mayoría del personal de AUZO LAGUN ligado a esta actividad trabaja fuera de la cocina central, dado que los clientes no sólo demandan la comida, sino el servicio que el comedor conlleva.

Para adaptarse a las necesidades de sus clientes, AUZO LAGUN pone en práctica fórmulas apropiadas, bien elaborando el menú completo o parcialmente en su cocina, bien aportando mano de obra o materias primas.

Otro de los puntos fuertes de AUZO LAGUN es la organización de comidas extras para actos públicos sin límites de número de personas ni de presupuesto.

En estos

La Cooperativa de mujeres

La Cooperativa AUZO LAGUN fue un proyecto ideado por Jose M^a Arizmendiarieta allá por 1969, cuyo fin era dar ocupación a las mujeres que al contraer matrimonio debían abandonar su puesto de trabajo en las Cooperativas. Al objeto de compatibilizar las tareas domésticas con su actividad laboral se implantó la media jornada, una práctica habitual hasta hace pocos años en la Cooperativa..

En la actualidad, en su seno conviven hombres y mujeres, y trabajan unos con jornada completa, otros con media jornada y otros sólo algunas horas, siempre acorde con las necesidades del puesto de trabajo.

AUZO LAGUN se ubica en Mondragón y emplea en la actualidad a 458 personas.

momentos está embarcado en un proyecto de ASE- GURAMIENTO DE LA CALIDAD, que sirva de base para el cumplimiento de la norma ISO 9000, y por lo tanto su homologación, y al propio tiempo iniciar el proceso de implantación de la mejora continua.

Limpieza

Su mayor cuota de mercado se concentra en el Alto Deba, llegando al 70 %. Abarca la limpieza de edificios de empresas, colegios, hospitales, ambulatorios, etc., y en los últimos años está ofreciendo servicios complementarios como los de Auxiliar de Clínica para las Residencias de ancianos.

Una de las estrategias definidas para esta actividad es la potenciación de la misma fuera de su entorno.



VENTAS*

1.250

PERSONAL

458

*en Mptas

SUPLEMENTO

Productos

Lechugas, pimientos, vainas, tomates, acelgas, manzanas y peras son los productos del catálogo



de BARRENETXE. Productos que en su mayoría, entre el 75-80 %, se destinan a cadenas de alimentación, -principalmente EROSKI-, mientras el resto se vende en mercados centrales.

Calidad, objetivo estratégico

La principal cualidad de los productos de BARRENETXE es su elevada calidad, característica por la que habitualmente se ha distinguido de sus competidores. Si bien a lo largo de los 15 años de su existencia sus productos se han vendido con la marca BARRENETXE, poco después del verano comenzó su comercialización bajo la marca "Euskal Baserri".

Así mismo, habría que destacar que actualmente una parte muy importante de su producción de pimiento se vende como producto label con la denominación "Gernikako piperra".

15 años

BARRENETXE se fundó en 1980 fruto de la inquietud de varios agricultores de la zona de Markina y Mungia que mantenían explotaciones individuales. Gracias al apoyo en su momento del departamento Agro-Alimentario de Caja

Laboral, estos agricultores canalizaron su iniciativa con la constitución de BARRENETXE, que este año cumple su decimoquinto aniversario.

En la actualidad está integrada por 18 socios y cuenta con explotaciones en las zonas de Markina, Berriatua, Mungia y Butrón..

Instalaciones

Sus instalaciones están compuestas por varios invernaderos, -tipo túnel y de cristal-, y varias hectáreas de terrenos con árboles frutales. La más innovadora de todas ellas es la Unidad de Alta Tecnología (U.A.T.) ubicada en Butrón. Esta U.A.T. se define como una unidad intensiva de tomate y pimiento bajo cubierta de cristal, provista de todos los automatismos necesarios para controlar las diferentes variables que intervienen en el proceso de producción (temperatura, alimentación, luminosidad, CO₂, y humedad).

Se trata de una instalación novedosa en el País Vasco que permite obtener, con la incorporación de la informática al control del proceso de producción, un alto grado de cumplimiento de las alternativas previstas, y por tanto, una planificación de la producción y su adecuación a las exigencias del mercado.

VENTAS*

140

PERSONAL

18

*en Mptas

La Cooperativa BEHI-ALDE cuenta actualmente con dos centros de trabajo, uno en Albina (Alava) y otro en Otaza, también en Alava, que emplean a un total de 18 personas.

Es la mayor explotación de vacuno del País Vasco y líder en cuanto al nivel de producción de leche de la Asociación de ganado frisón del País Vasco.

Mercado

La máxima producción de ganado se alcanzó al explotar 1.700 cabezas de ganado y comercializar más de 4.000 cabezas, con una cifra de ventas próxima a los 600 millones de pesetas.

Por otro lado, la producción de leche en 1993 fue de 3.200.000 litros, cifra que para 1995 se espera superar, llegando a los 3.500.000 litros, que es la cuota lechera de que dispone BEHI-ALDE.

Plan Estratégico

En el marco del Plan Estratégico elaborado a mediados del año 1993, BEHI-ALDE se propone centrar su actividad en el negocio de la producción de leche.

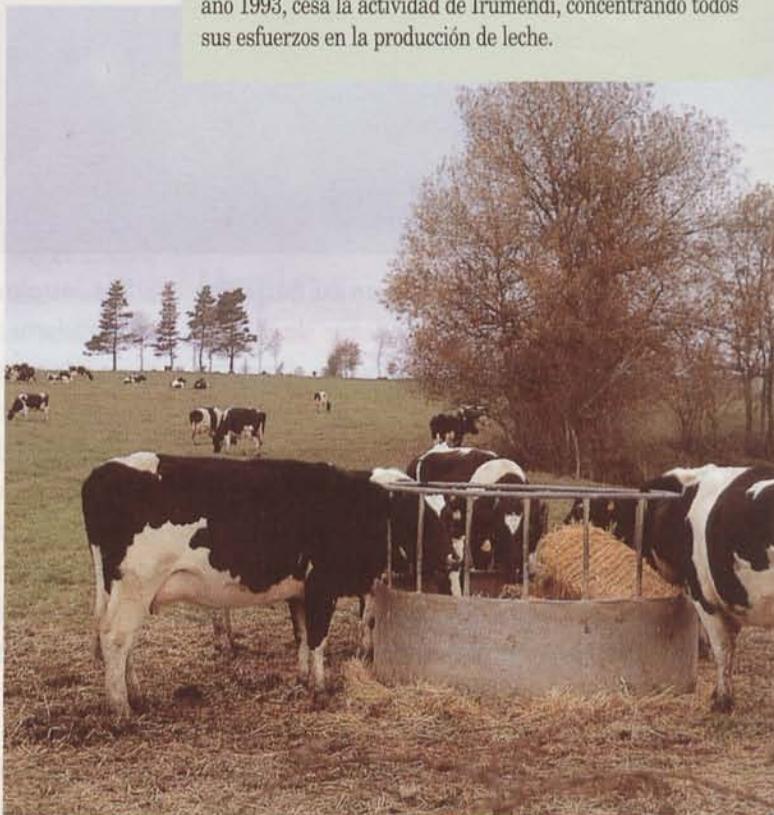
Cumplidas las previsiones en el dimensionamiento de la plantilla, se ha iniciado el proceso de inversión previsto que permita realizar las mejoras de productividad necesaria como consecuencia de una continua mejora genética del ganado, de su manejo y alimentación.

La historia de BEHI-ALDE

BEHI-ALDE nació como Cooperativa en 1984 a partir de la División Ganadera de LANA. Los intentos de desarrollar un proyecto ganadero en LANA se remontan a 1974, cuando se puso en marcha un centro de recría de novillas en la actual explotación de Irumendi (Bergara). Dos años más tarde, en 1976, se adquirieron los terrenos de Albina, en Alava, para la puesta en marcha de un proyecto de producción de leche con el apoyo técnico y financiero de la Agencia de Desarrollo Ganadero, del Banco Mundial y de Caja Laboral.

Debido a la dimensión que adquirió el proyecto en su conjunto, se creyó conveniente darle su propia personalidad, segregándose de LANA, en 1984.

Como consecuencia del Plan Estratégico, desarrollado el año 1993, cesa la actividad de Irumendi, concentrando todos sus esfuerzos en la producción de leche.



Asimismo, se tiene previsto incrementar la producción forrajera y ganadera y realizar mejoras organizativas que permitan alcanzar niveles de productividad competitivos en el sector.

VENTAS***544****PERSONAL****18**

*en Mptas

Viajes Eroski Bidaiak es hoy por hoy la agencia de viajes líder en Euskal Herria en el área vacacional y avanza a grandes pasos en el terreno de los viajes de empresas e incentivos. Su infraestructura está constituida por 30 agencias repartidas por la geografía vasca, una en Santander y una agencia



de servicio de atención al cliente en Benidorm. Asimismo cuenta con tres centros específicos para viajes de empresa -a los que el cliente puede acceder directamente a través de una línea 900- y con un servicio exclusivo para el Grupo Fagor en sus oficinas centrales de Mondragón.

Su plantilla está compuesta por 91 personas y su facturación supera los 5.000 millones de pesetas, una facturación muy elevada, más si cabe teniendo en cuenta que el crecimiento medio en los últimos años ronda el 18 %, cuando el del sector es bastante más moderado. Viajes Eroski Bidaiak es, en definitiva, una empresa en pleno crecimiento y captación de mercado.

Planes de futuro

Los objetivos que marca su estrategia de futuro son tres. Por un lado expandir su negocio dentro y

De Club de Viajes a Agencia Líder

La historia de Viajes Eroski bidaiak comenzó a fraguarse en 1975 cuando decide abordar una alternativa al ocio y tiempo libre de los socios del entonces Grupo Mondragón. Junto a Caja Laboral y bajo la fórmula de un Club de Viajes experimenta con Benidorm como destino. La respuesta a esta experiencia es excelente y en 1980 se constituye la agencia de viajes formalmente. Entre 1980 y 1986 se abren 8 oficinas en Euskal Herria y otra más que se ubica en Benidorm como servicio de atención al cliente desplazado allí.

En 1987 se produce un cambio en la estrategia empresarial en cuanto a la evolución y desarrollo de la agencia, de los modos, medios y destinos. Se decide impulsar la idea vacacional y con ello se desarrolla el producto propio en cuanto a formas de hacer y destinos programados.

En 1991 se crea la división de viajes de empresas e incentivos, posicionándose en las cooperativas de MCC y proveedores de Eroski fundamentalmente.

Por último en 1994 Viajes Eroski Bidaiak entra a formar parte del grupo de agencias Gebta (Guild of European Business Travel Agents), para ofrecer un mejor servicio y condiciones a sus clientes de empresa.



en zonas limítrofes o colindantes al radio de acción de los aeropuertos de Sondika, Foronda, Noain, Fuenterrabia y Biarritz; por otro lado consolidar y ampliar nuevas líneas de negocio y clientes colectivos; y por último fidelizar al cliente habitual mediante la creación de nuevos servicios y alternativas de productos.

El socio pregunta

Goizalde Badiola:
¿Qué ha cambiado y qué se mantiene en nuestro proyecto desde sus orígenes hasta hoy?

Se mantienen los principios que lo identificaban; se ha perdido algo de pasión, y se ha ganado mucho de consciencia.

G. B.: ¿Tiene límites definidos desde dentro el desarrollo del Grupo Eroski?

Ni los tiene ni debe tenerlos. Dependen exclusivamente de nuestra capacidad para lograr que la función que realizamos sea aceptada por aquéllos a los que nos dirigimos.

G. B.: Si los resultados del Grupo Eroski varían a la baja. ¿Cómo afectaría a Eroski S.Coop.?

Estamos convencidos de que en el futuro una parte importante de los resultados de la Cooperativa tendrá su origen en los ingresos procedentes del Grupo.

G. B.: Espíritu cooperativo. ¿Es posible tenerlo con un índice 1,15 en una empresa de 3.000 personas con una enorme rotación de los cuadros intermedios?

El índice depende del contenido del puesto de trabajo, lo que en modo alguno puede



Goizalde Badiola
Socia de
EROSKI, S Coop.

decirse del espíritu cooperativo. Dicho de otro modo, no existe relación entre índice e identificación y compromiso.

G. B.: ¿No es preocupante que en Eroski se haya pasado de hablar de socio consumista a cliente, e incluso, a valor del carro de compra por individuo?

Son dos categorías distintas y de ambas debe hablarse. Ahora bien, deberemos potenciar la figura del socio consumidor por ser un elemento específico y por tanto diferenciador.

El carro de compra es una variable económica del mismo orden que la venta por metro cuadrado.

G. B.: ¿Por qué se denominan ahora CONSUM los supermercados de Eroski, que, no lo olvidemos, han sido la "madre de todos los corderos" en el proyecto Eroski?

Precisamente para transmitir al consumidor un mensaje más surtido, diferenciando la oferta que se realiza desde los distintos tipos de establecimientos.

Los supermercados siguen realizando una función incomparable pero ya no única sino compartida, de acuerdo con los hábitos actuales del consumidor.

"Deberemos potenciar la figura del socio consumidor por ser elemento específico y por tanto diferenciador".



Hasta casi los años sesenta la figura del barrendero era muy popular pues abundaban en esta profesión los personajes singulares.



anunciaba con toques de corneta, a entregarle en cajas cerradas (que siempre se recuperaban) las basuras “de sus respectivas casas prohibiéndose terminantemente depositarlas en la calle”, aunque se permitía hacerlo dentro de los portales.

En los presupuestos municipales de los años 1932/1935 en un municipio guipuzcoano de 3.500 habitantes se retribuía a cada uno de los dos barrenderos existentes

con 1.900.- ptas. al año, mientras los “gastos de carro, burro y depósito de basuras” subieron de 425 a 1.390 anuales.

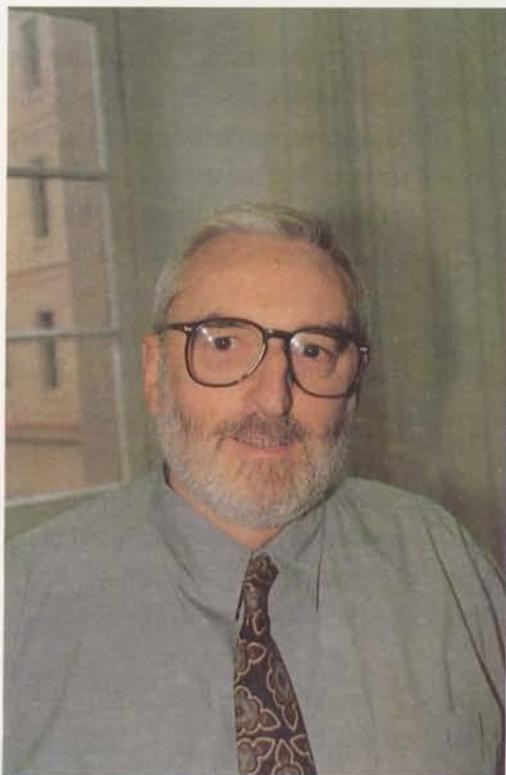
Los barrenderos en ocasiones realizaban la limpieza periódica de las alcantarillas, construcciones subterráneas de mampostería que muchos pueblos guipuzcoanos llevaron a cabo en los años 1.920/30. Se trata de un trabajo especialmente sucio y peligroso que hay que

realizar en la oscuridad ayudado por linternas y casi siempre en medio de bandadas de roedores casi siempre de notable tamaño.

La entrañable figura del barrendero tradicional, fue desapareciendo al mecanizarse su trabajo aunque todavía siguen limpiando las calles con su inseparable escoba de brezo en pueblos rurales poco poblados. El oficio en condiciones actualizadas sigue vigente habiéndose incorporado al mismo las mujeres durante las últimas décadas. □



Durante las últimas décadas la mujer se ha incorporado a los trabajos de limpieza pública, que siguen siendo, en gran medida, casi artesanales.



Javier Elzo Deustuko Unibertsitateko Soziologia Fakultateko Dekanoa da. Iritzia sortzen duten errealitatearen soziologo honek izen ona bereganatu du euskal gizartearen barruan. T.U. Lankide berarekin aritu zen hizketan gure gizartearen arazo soziologikoen gainean.

javier ELZO zientzilari soziala

Javier Marcos

Javier Elzok industri injineru izateko bidea hartu zuen, baina zeuzkan kezka erlijio-soek "bidea okertu" zioten; bai berari eta bai aitari, izan ere aitak beti izan zuen curriculumean industri injinerutzako titulua eta Beasaingo CAFean lanpostua izango zituen ondorengo baten nahia. Industri injinerutza ikasten hasi eta lau ikasturte egitera heldu zen, baina azkenean giza zientzietara jo eta soziologia ikasteari heldu zion.

Gaur egun Euskadin izen handiko soziologoa izateaz gain, Deustuko

Unibertsitateko Dekano, gure gizartearen errealitatearen ikertzaile eta, batez ere, esku artean duen zereginarekin zoriontsu den gizona dugu.

T.U.: Javier, has gaitzen gazteez hitz egiten. Fakultateko eskolek beraiekin harremanetan egoten laguntzen dizute. Ikuspegi soziologikotik, nolakoak dira gaurko gazteak?

Javier Elzo: Lehenengo eta behin esan beharra dago gazte jendea ez dela hain uniforme, botikan bezala, denetarik dago. Espainiako gazteei buruz egin dudana lanean sei gazte-motak osatutako tipologia ezarri ahal izan dut.

Konparaketak beti gorrotagarriak diren arren, gaurko eta lehengo gazteen arteko bereizketa ere egin behar da. Lehengoek haurtzaro gogorragoa izan zuten, baina lan-munduan sartzeko erraztasun handiagoa ere bai. Ikasketak burutzen zituzten gazteen kopurua lehen oso txikia zen; gaur, berriz, unibertsitateko adina duten gazteen % 30ak ikasten du unibertsitatean. Hau aldaketa kualitatibo ikaragarria da. Konparaketa egin nahi izanez gero, faktore horiek eragin handia dute gazteen ezaugarrietan.

T.U.: Eta faktore horiek kontuan

"Gaur egungo gazteak zailtasun handiagoak dauzka"

izanda, nolakoak dira gure gazteak?

J.E.: Gaur egungo gazteak zailtasun handiagoak dauzka bere burua etorkizunean proiektatzeko, oraina bizi du; gehiago kostatzen zaio erantzukizunak hartzea, batez ere egonkortasun emozionalarekin eta lan-arlokoarekin lotzen dituelako, hau da, bikote egonkorrekin eta lanpostua izatearekin. Hain zuzen ere, bi alderdiok denboran atzeratzen ari dira.

Soziologo frantziar batek dioenez, gazteek berak esperimendazio-adin esaten dion garaia pasatzen dute; gauzak esperimendatzen bizi dira eta esperimendazio horrek ematen die batzuek konpromisogabeko deritzoten izaera arin hori.

T.U.: Gaurko gazteak sortzaileak, irudimen handikoak eta gizarteko mugimenduekin konprometitua zirela-koan nengo.

J.E.: Gustatuko litzaidake sortzaile eta irudimen handikoak direla esan ahal izatea. Konpromiso-mailari dagokionez, esango nuke gizarteko zenbait mugimendurekin dela konprometituagoa, hau da, askoz ere konpromiso puntualagoa dela. Ez dago, esate baterako, alderdi politikoekiko konpromisorik edota epe luzerako konpromisoa eskatzen duten Elizako kongregazioekiko.

Baina, oster, guztiz gezurra da gazteak ez direla inguruko errealtateaz arduratzen eta egoista hutsak direla. Gazteak nahiko kritikoak

“Es crucial que el movimiento cooperativo siga adelante”

T.U.: Javier, ¿cómo se proyecta nuestra sociedad a 20-25 años vista?

J.E.: Vamos a una sociedad más desideologizada de lo que ya lo es en este momento, lo cual no es necesariamente negativo ya que la ideología “light” tiene aspectos positivos. Una sociedad más fragmentada, que va a ser más tolerante en el sentido más estricto del término.

Creo también que en el ámbito de las comunicaciones, se va a producir un cambio respecto a la información a la que vamos a tener acceso.

En el ámbito de la educación, pasaremos de la mera transmisión de conocimientos técnicos a ayudar a las personas a que tengan sus propios criterios, tratando de impulsar su capacidad de discernir en la sociedad. Volveremos a estudiar más filosofía, más ética y humanidades.

T.U.: La sociología, ¿es una ciencia exacta?

J.E.: Ni siquiera la matemática es una ciencia exacta. ¿Cómo se explica en matemáticas que cualquier número elevado a la potencia cero sea igual a uno? ¿Dónde está la exactitud de esa información?

Cualquier número multiplicado por el factor cero es igual a cero. ¿Dónde está la lógica? La matemática es una forma de ver la realidad, una “lógica” que llega a estas cosas. La ciencia exacta no existe, sólo existen aproximaciones a la ciencia exacta.

T.U.: Entonces, ¿qué es lo que otorga

carácter científico a la sociología?

J.E.: La explicitación de los parámetros de donde yo parto y la visibilidad de todo el proceso de análisis. Una afirmación tiene marchamo científico cuando un investigador, a través del principio de verificabilidad, es capaz de llegar desde el final del proceso de investigación hasta el principio.

T.U.: ¿No le parece que la experiencia cooperativa de Mondragón es un fenómeno sociológico?

J.E.: El fenómeno de Mondragón es muy importante por varias razones. En primer lugar porque es un movimiento propio de la sociedad. Me preocupa mucho observar que cada vez la sociedad pierde protagonismo en detrimento de la administración. Ese es un tema muy grave, que puede llegar a un estrangulamiento de la sociedad. En el caso español, y en el vasco creo que es lo mismo, en los últimos 10-12 años se ha pasado desde el 25 % del PIB en manos de la administración al 50 % que ahora utiliza.

Que de pronto tengamos en Euskadi un movimiento cooperativo que esté formado por la propia sociedad, me parece clave y yo pediría que sigan haciéndolo. Todo lo que suponga lo que llamaba el viejo Turaine la historicidad de una sociedad, que es la capacidad que tiene una sociedad de construir su propia historia, bienvenido sea. Y desde ese punto de vista me parece crucial el que el movimiento cooperativo siga adelante.

bere burua etorkizunean proiektatzeko, oraina bizi du.”

"Oso erreferente garrantzitsua gatazkak konpontzeko metodo demokratikoa"

dira euren buruekin, beren muga eta ahuldurez jabetzen dira.

T.U.: Agian aurreko belaunaldiko gazteek zituztenak bezain erreferente garbien faltan daude.

J.E.: Horixe berori. Lehen oso erreferente zehatza zegoen ezagutzailan: ezagupen zientifikoa. Zerbait zientifikoa zela esaten genuenean, automatikoki jartzen zitzaion egiaren marka. Eskerrak hori joan den, izan ere, esparru teknikoaz gain poetikoa ere badagoela konturatu baikara eta horretan zientziak ezer gutxi eskain dezake. Aho batez onartutako ezagupenaren ideologiarik ez duen gizartean gaudela esan nahi du horrek. Zatiketaren, postmodernismoaren eta ideia "light"en gizartea da hau.

Ideologiaren amaiera

T.U.: Ideologiaren amaieraren aurrean gaude?

J.E.: Har dezagun Euskal Herriaren kasua. Orain dela urte gutxi arte, bazegoen noren kontra borrokatu: diktadura edo espanyolismoa. Baina 12 edo 13 urte dira autonomia dugula eta, beraz, diskurtso horrek dagoeneko ez du balio. Frankismoa aspalditik dago hilda eta hobiratu. Nolabaiteko batasuna ematen zuten erreferente horiek galtzean, orain kontua ez da "haren kontra" egotea,



"beste honen alde borrokatzea" baikik eta hori zailagoa da.

T.U.: Erreferente berriak sortu behar ko dira.

J.E.: Horixe egiten ari gara. Eta oso erreferente garrantzitsua gatazkak konpontzeko metodo demokratikoa hartzearena da, nahiz eta euskal gizarteak ez duen oraindik guztiz bereganatuta. Aurrera egin dugu, ez dago zalantzarik, baina oraindik bide luzea gelditzen zaigu egiteko.

T.U.: Zatiketa, postmodernismo eta ideia "light"en gizarte honetan, zer eginkizun dauka soziologiak?, zer eskain dezake?

J.E.: Nire ustez, soziologoa gizar-

tearen errealitatearen azterlaria da. Guri dagokigu, ikerketarako dauzkagun tresnez baliatuta, gizartearen errealitate hori aztertu eta egiten ditugun azterketa horiek gure hiritarkideei eskaintzea, horren gainean hausnar dezaten.

Nik soziologoak meteorologoekin alderatzen ditut. Meteorologoez pertsona arruntek baino tresna gehiago daukate egingo duen eguraldiaren berri izateko. Bikainak dira oso atzo euria zergatik egin zuen azaltzeko, baina ez hainbeste bihar euria egingo duen esateko. Soziologok berdin; azterketa bikainak egiten ditugu gauden tokian

"Orain urte batzuk pentsatu ere egingo ez zen protagonismoa lortzen"

hartzearena da, nahiz eta euskal gizarteak ez duen oraindik guztiz bereganatuta."

egotearen arrazoia azaltzeko, baina zer gertatuko den galdetzen digutenean, salduta egoten gara batzuetan.

T.U.: Baina egia esateko, gaur egun soziologo izateak erantzukizun handia dauka. Zuen azterketa eta diagnostikoek iritzia sortzen dute.

J.E.: Bai, baina Juan Diez Nicolas soziologo espainiarrak dioenez, soziologok medikuek baino erantzukizun gutxiago dauzkagu. Guk gizarteaz hitz egiten dugu eta, kale eginez gero, oso eremu zabalean egiten dugu. Medikua baten hutsegiteagatik pertsona batek bizia gal dezake. Bestalde, nire ustez, kazetariak ere soziologok baino eragin handiagoa dute gizartean.

Komunikabideak

T.U.: Zer iritzi daukazu gaur egungo komunikabideez?

J.E.: Filesa, Naseiro, Roldan eta antzekoak dira komunikabideen aktiboak. Prentsa egiteko era zehatz bat nagusitzen ari da eta politiko, enpresari eta oro har gizartean nola baiteko protagonismoa izan dezaketen pertsona guztien aurkako susmo-giroa sortu da.

Ez dut ulertzen nik, gizartearen ikerlari naizen honek, zergatik eman behar ditudan beti nire ikerketaren iturriak eta kazetariak,

aldiz, ezin duen hori egin. Hau da, legitimatuta dago kazetariak informazioa eman ahal izatea berak bere iturriarekin hitzartu izanaz duen ziurtasun moral soilarekin. Benetan, ez dut ulertzen.

T.U.: Zein izan da zure ustez mende honetako fenomeno soziologikoa?

J.E.: Mendearen bigarren erdian batez ere, uste dut emakumea lan-munduan sartzea izan dela. Iraultza isil baten antzekoa da, baina izugarritzko ondorio soziologikoak dituen.

T.U.: Berlingo murrua erortzeak edo komunismoaren amaierak izan ditzaketenak baino handiagoak?

J.E.: Zalantzarik gabe historiagileek gertakari garrantzitsutzat jarriko dute esperientzia komunistaren porrota. Eta egia esateko, horrela da; gizadiaren historia osoan ez da inoiz egon bere proiektua ezartzeko hainbeste botere eta denbora izan duen hain giza multzo handirik. Eta porrot zalapartatsua izan du.

Emakumearen iraultza

T.U.: Esan iezaiguzu zerbait lehentxeago adierazi diguzun emakumearen iraultza isil horri buruz.

J.E.: Ba, horixe berori. Orain urte batzuk pentsatu ere egingo ez zen protagonismoa lortzen ari dira ema-

kumeak gizartean. Eta horrek zaratotsa sortzen du. Nire ustez horixe da jaiotza-tasaren jaitzieraren arrazoi-tako bat eta emakumeak hase-rretu egiten zaizkit. Baina egia da, objektiboki horrela da; beste hau ere egia da: nire ustetan gizadiaren erdia ez da bigarren mailako lanak egitera mugatzen, baizik eta bere burua gizarteratzen ari da.

Iraultza isil horren ondorioz, sexu arteko gerra sortu zaigula esan dezakegu eta gizonok luebakietako gerra antzeko baten bidez defendatzen ari gara, boterea eta gizarteko protagonismoa galtzen ari garelako.

T.U.: Etxeko kontuetan ez da gauza bera gertatzen? Gizonak, izugarritzko urratsak emanez, gero eta protagonismo handiagoa hartzen ari dira.

J.E.: Bai, baina behartuta, geure borondatearen aurka, nahiz eta buruarekin horrela izan behar duela pentsatzen dugun.

Ni, soziologoa izanagatik ere, ez dut uste berdinak garenik, gero eta gehiago sinesten dut faktore biologikoan. Fenomeno biologiko honetaz lelokeria ugari esan daitezke eta horren inguruko karga ideologikoen-gatik gaizki pasatu ere bai. Labur esanda, emakumea gizartean ezartzearen eta gizonak gizartearen erre-alitatean boterea galtzearen fenomeno berri honekin bizitza tokatu zaigu. □

ari dira emakumeak gizartean. Eta horrek zaratotsa sortzen du."

BEGI BELARRI



Por Uribe

Decálogo del "plan de gestión"

Para hallar los antecedentes del PLAN DE GESTION hay que remontarse al ejercicio 1957. Hace ahora 37 años en Ulgor (Fagor Electrodomésticos) se redactó por primera vez un PROGRAMA DE PRODUCCION para cumplirlo a lo largo de los doce meses siguientes.

Se le acumularon después los **planes de ventas** y los **presupuestos de tesorería**, más vinculados al área financiera y se le comenzó a denominar PLAN FINANCIERO. Fue a partir de 1968 cuando definitivamente se le denominó PLAN DE GESTION, creo que con acierto.

Ha sido, y es, un instrumento clave que se halla en el eje de la conducción de nuestras empresas cooperativas y expresa sus propiedades didácticas sobre previsión, control mensual de la gestión, evaluación sistemática de la eficacia de la dirección, y tiene las ventajas inherentes a la transparencia informativa y al compromiso colectivo sobre la marcha de la empresa.

Vale la pena desgranar, ahora que llega el momento de redactar el PLAN DE GESTION 1995 -año en el que se alcanzarán los 40 ejercicios desde el primer brote planificador- un decálogo de virtualidades que ha evidenciado poseer.

1º. Es un instrumento de trabajo que **sirve para guiar anualmente** la marcha de la cooperativa, dentro de una senda, que mediante una buena gestión, se puede hacer viable.

2º. **La participación en su diseño y aprobación** debe comprometer a toda la cooperativa para expresar de esta forma el apoyo de todos los socios a las tareas de gobierno de la misma.

3º. El Consejo Rector y la Dirección, como proponentes del PLAN DE GESTION al resto de los socios reciben, mediante su ratificación, la confianza de la Asamblea General, última instancia que exige **que los objetivos previstos se cumplan**.

4º. El PLAN DE GESTION se elabora a partir del **conocimiento cercano de las variables macroeconómicas** que condicionan el escenario específico en el que opera la cooperativa cuyas tendencias no pueden desconocer los objetivos cuantitativos que se programan.

5º. El contenido esencial del PLAN DE GESTION debe expresar claramente **las políticas de la empresa** como fuerzas de la acción básica que van a influir, necesariamente, en las parcelas funcionales en las que se divide la GESTION.

6º. La GESTION aborda esencialmente la **optimización de los resultados** de la empresa, ya sean económicos o sociales, y en su búsqueda programa el **plan de ventas**, el **plan de producción** y los objetivos de **aprovisionamiento y "stocks"** como tareas técnicas clave; aborda el tratamiento, en número y calidad, de **los recursos humanos con los que cuenta y sus costes**, los **recursos económicos** que tiene y los **ingresos esperados fijados en el tiempo**, para que la GESTION financiera transcurra con normalidad; el **presupuesto**, resultado del comportamiento de la gestión, evalúa la rentabilidad; finalmente, se trasladan a un **balance básico** los cambios esperados en el **patrimonio de la cooperativa** para conocer lo que ésta vale al final de cada año.

7º. **La revisión periódica y sistemática de la GESTION** debe ser posible si el PLAN es concreto y evita ambigüedades en su redacción. De este modo pueden conocerse mes a mes las desviaciones producidas respecto a los obje-

tivos cualitativos y cuantitativos formulados para intentar reconducir las desviaciones negativas.

8º. **La capacidad que la Dirección tiene**, para el cargo que desempeña, se pone objetivamente a prueba al medir su eficacia a través del mejor o peor cumplimiento del PLAN DE GESTION.

9º. **Las promesas de alcanzar los objetivos** que cada año formula el Consejo Rector a la Asamblea General de acuerdo con la Dirección, **constituyen un compromiso conscientemente asumido**, y el descargo anual de la GESTION reconocerá el éxito o el fracaso de esos órganos.

10º. Un PLAN DE GESTION **demuestra que se halla correctamente planteado** si los objetivos señalados en él se cumplen rigurosamente.

1994, avances optimistas en MCC

Ya desde mediados de 1993, la evolución de la economía española se inscribe en una senda de recuperación que progresivamente gana en intensidad. Ya se perfila un avance del 2% del PIB (Producto Interior Bruto) para todo el año, cuando al comienzo se hablaba de tasas del 1%, o de que sería *igualmente malo como el pasado ejercicio*, con crecimiento cero como se llegó a decir en un ejercicio de predicción en el que no primó ni la ponderación ni la objetividad.



Según el Fondo Monetario Internacional, los Estados Unidos crecerán el 3,7%, Alemania lo hará en el 2,3% y el Reino Unido en el 3,5%. Mientras, Italia crecerá en un 1,5% y Francia en el 1,9%, muy cerca de las tasas de avance en la riqueza producida que se diagnostica ahora para el Estado español.

Las PROYECCIONES MACROECONOMICAS después de transcurrir el tercer trimestre de este año veían a su vez así las cosas:

perfila un avance del 2% del PIB (Producto Interior Bruto) para todo el año, cuando al comienzo se hablaba de tasas del 1%, o de que sería *igualmente*

Concepto	1994	1995
1. Consumo Privado.....	0,4	2,7
2. Formación Bruta de Capital Fijo.....	-0,8	5,5
3. Exportación Bienes y Servicios.....	20,2	11,9
4. Importación Bienes y Servicios.....	9,2	12,2
5. PIB.....	2,0	2,8
6. Precios al Consumo.....	4,4	3,5

Como se ve, los resultados finales van a ser mejores: el crecimiento del PIB alcanzará el 2%, y los precios al consumo sufrirán un crecimiento interanual del 4,4% si se mantiene la tasa registrada al finalizar octubre. De este modo, sobre la tasa de inflación media experimentada por los países que evolucionan mejor en la Unión Europea -que es ahora el 1,9%- la del Estado se hallará 2,5 puntos por encima. Y este diferencial es un punto porcentual superior al valor máximo -1,5 pp- exigido por los acuerdos de Maastricht, el más bajo observado.

En este contexto esperanzador, MCC ha aprovechado correctamente la corriente que proviene del favorable escenario económico. Al esfuerzo de contención del coste de la mano de obra, se han unido la buena marcha de los sectores del automóvil y electrodomésticos, y el impulso que sigue ofreciendo una paridad monetaria más ajustada que tracciona la exportación.

Los datos que se avecinan son altamente positivos y ofrecen en el **sector industrial**, el más afectado en coyunturas adversas y en particular en 1993, las siguientes connotaciones:

1º. Las **ventas** aumentarán el 20% sobre las realizadas en 1993, superándose las previsiones establecidas en los PGs '94 en más del 6%.

2º. Las **exportaciones** alcanzarán los 77.000 millones de pesetas, el 36% de las ventas totales, creciendo el 30% sobre las realizadas en el ejercicio anterior.

3º. El **personal medio** (equivalente al que ha trabajado durante todo el año) que llegó a 14.100 empleos en 1993, llegará a 14.800 empleos a lo largo de 1994, con un incremento del 5%.

4º. Las **inversiones** pueden llegar a los 9.500 millones de pesetas, con una tasa de crecimiento del 35% sobre las efectuadas en 1993.

5º. Los **excedentes**, de ser negativos para este **grupo industrial** en 1993, serán claramente positivos en 1994 y apuntan a un 7% de "cash-flow" sobre ventas.

En resumen, sobre 60 cooperativas industriales, el 75% obtendrá beneficios. En 1993 sólo obtuvieron beneficios el 40%.

El medio ambiente y MCC

El progreso nos exige la puesta al día en nuestras costumbres modificando la inercia de lo cotidiano.

Hacia 1956, al surgir la Ley del Suelo, la vida de la empresa hubo de asumir el rigor de la planificación, reparcelación y urbanización del terreno, como fases necesarias



antes de proceder a la edificación de viviendas o fábricas. Y así fue como durante tantos años después, todo el mundo sabe que tener un solar no quiere decir que sobre él puede hacer lo que quiera, sino que es tributario de unas normas cuyo objetivo es que la propiedad individual se atempere a los fines colectivos.

Más adelante, ya en 1979, las obligaciones fiscales comenzaron a impregnar los hábitos de quienes obtienen cualquier tipo de ingreso al verse obligados a declarar y contribuir como personas físicas a favor del erario público. Comenzamos a tener conciencia de que existen bienes colectivos que son **indivisibles** -no podemos disfrutar de ellos en solitario- como las carreteras, la justicia, o que se tratan de coberturas propias del Estado de Bienestar -la salud, la educación, las pensiones- y es necesario pagarlas entre todos. Adquirimos conciencia del deber, y con él del

derecho, de participar y disfrutar simultáneamente en el coste y beneficios de los bienes públicos. (No es útil que en estos momentos hagamos crítica de su exacción y distribución).

Ahora, cercano el siglo XXI, aparece la conservación del **medio ambiente**, como una fase avanzada del progreso. Es otro paso más. Lo mismo que el urbanismo y la fiscalidad individualizada, el respeto y la conservación del medio ambiente va a costarnos dinero. Pero resulta inevitable y su defensa pregonada desde la Conferencia de Río de Janeiro, en la que se reunieron los principales mandatarios mundiales, hasta la oposición al embalse de Itoitz son manifestaciones distintas, pero que en suma van concienciándonos de que hay que respetar la naturaleza.

Cercanos a nosotros la Sociedad Pública de Gestión Ambiental, más conocida por IHOBE, ha calculado que se producen en Euskadi 4.972.307 toneladas de residuos por año. De éstos, 538.000 son **residuos especiales** cuyo tratamiento para **revalorizarlo** en mayor o menor grado resulta imprescindible. Establece diecinueve categorías de residuos que van desde los galvánicos, hasta las pilas domésticas, los frigoríficos y los coches. Es un inventario exhaustivo a cuya minimización o eliminación habría que destinar unos 13.275 millones de pesetas de inversiones.

Siguiendo con esta fase de irradiación conceptualizada para pasar a realizaciones prácticas, los días 28 y 29 de noviembre se celebraron en Oloro unas sesiones preparatorias dirigidas por CERTIMAB que tenían, entre otras misiones, *auditar a las empresas de MCC sobre su situación medioambiental, establecer las medidas correctoras y crear una normativa que rijan su comportamiento en base a un plan de gestión específico.*

Finalmente, teniendo en cuenta que en torno al medio ambiente ya se mueve en los países avanzados el 1,5 del PIB y el 1,5% de la población activa, se está desarrollando un sondeo de actividades industriales que como funciones emergentes pueden ser un nuevo campo de actuación empresarial. De momento, las ideas se dirigen a estudiar varios niveles de gestión, sobre todo en el específico campo del reciclaje de residuos, ya sean domésticos, ya industriales. □

Tendrá 68 metros de altura y será la obra más alta de la arquitectura industrial guipuzcoana

Orona construye una torre de pruebas para sus ascensores

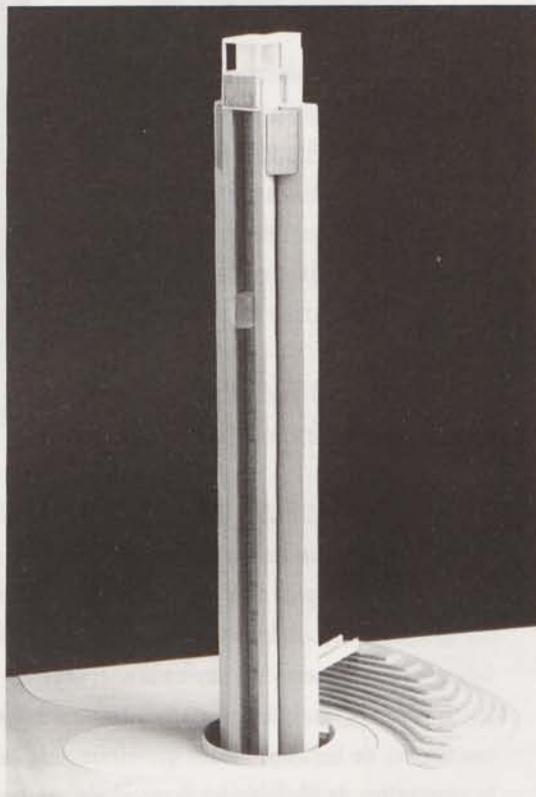
La Cooperativa Orona, integrada en MCC, ha comenzado recientemente las labores de construcción de una torre de pruebas para comprobar el correcto funcionamiento de sus ascensores.

Según el estudio de arquitectura, desarrollado por Luis Peña Ganchegui y Asociados, autor entre otras obras del Peine de los Vientos de San Sebastián, este centro de experimentación tendrá una altura de 68 metros, tendrá forma de cruz, será construida en su totalidad en hormigón prefabricado, y será el edificio más alto basado en esta solución a nivel estatal.

La torre estará ubicada junto a la factoría que Orona tiene en su sede de Hernani y debido a su envergadura podrá ser divisada desde la mayor parte del valle del Urumea.

Fases

La primera fase de la obra concluyó a finales del pasado mes de noviembre y a principios de este mes



de diciembre estaba prevista la construcción en altura del edificio, que casi con toda seguridad finalizará a finales del próximo mes de enero.

Esta torre de pruebas, bautizada con el nombre "Onddi Dorrea", será utilizada para realizar los ensayos de los elevadores de la firma guipuzcoana. Para ello en su interior se deslizarán dos ascensores de pruebas además de otro panorámico que se realizará su recorrido por la parte exterior del edificio.

Ha participado en dos ferias internacionales en Alemania y ha entrado con buen pie en el mercado

Orbea se internacionaliza



Acorde a su estrategia de internacionalización y con el objetivo claro de afianzar el negocio sobre la base de una fuerte posición competitiva internacional, Orbea ha traspasado nuestras fronteras para participar en varias ferias internacionales.

A lo largo de 1.994 Orbea ha estado presente como firma expositora en dos



Vista parcial del "stand" de Orbea en la Feria de Colonia

La bicicleta fantástica

El motor que la impulsa sigue siendo el de siempre, de "alubias", pero este nuevo concepto de bicicleta desarrollado por Orbea fue una de las sorpresas de la feria Cycle organizada en Bilbao el pasado mes de noviembre. Frenos de tambor, ruedas intercambiables, orquilla delantera y trasera de un sólo brazo, ... son algunas de las innovaciones que ofrece esta nueva bicicleta que la cooperativa de Mallabia ha desarrollado con tecnología propia y que saldrá al mercado el próximo mes de enero. En próximos números de la revista ampliaremos información sobre esta "bicicleta



ferias celebradas en ciudades alemanas: la primera de ellas en Friedrichshafen, desde el 31 de agosto hasta el 4 de setiembre, y la segunda en Colonia, durante la segunda semana de octubre.

Esta es la primera vez que Orbea participa en estas dos ferias, participación cuyo objetivo puntual es el de penetrar en el

mercado alemán situando sus bicicletas en una buena referencia de calidad y servicio. A ello también contribuirá la reciente designación de un representante que se dirigirá a todo el mercado alemán de tiendas especialistas con las dos marcas que la cooperativa tiene: ORBEA y ZEUS.

Mercado francés

Francia es otro de los mercados donde Orbea ha comenzado a competir con las marcas más importantes (Peugeot, Giant, Merida, etc.). En estos momentos dispone de una red de 400 clientes, todos ellos tiendas especialistas repartidas por todas las regiones de Francia.

Para el próximo año el objetivo es el

francés y alemán de bicicletas

de continuar afianzando su participación en el mercado del país vecino y llegar a una facturación de 600 millones de pesetas, casi un 50 % más que la cifra prevista para este año.

La visita del cliente

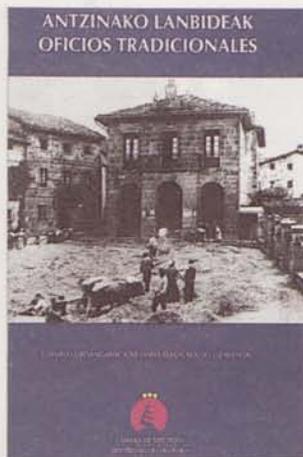
Fruto de su estrategia de internacionalización Orbea está abordando los mercados franceses y alemán, en los que ya posee una pequeña cuota de mercado. Precisamente el pasado mes Orbea organizó una visita para sus clientes dispersos por la geografía francesa, que vinieron a conocer las instalaciones de Orbea en Mallabia, y la realidad de la Corporación MCC. Y ahí los tie-



nen, acompañados por varios responsables de la firma de bicicletas y directivos de la División de Componentes y Servicios Industriales de MCC, posando para T.U Lankide en las inmediaciones de Otalora.

Liburuak

“Antzinako Lanbideak” liburua aurkeztu zen joan zen hilean



Pasa den azaroan aurkeztu zen Eibarko udaletxean Carmelo Urdangarin, Jose M^o Izaga eta Koldo Lizarralde idatzitako antzinako lanbideei buruzko liburua. Ekitaldian, besteak beste, Eli Galdos, Gipuzkoako Diputatu Nagusia, Gipuzkoako Merkatal Ganbarako lehendakaria den Imanol Elorriaga, eta Eibarko alkatea izan ziren.

Liburu honetan, hauxe da plazaratzen den izenburu bereko bigarrena, aspaldiko hainbat lanbideren azterketa sakona egiten da; batzuk armagintzari buruzkoak dira, beste batzuk itsasarekin zerikusi zuzena dauzkatenak, nekazal lanbideek ere bere lekua hartzen dute, eta baita ere hiriek sortarazten duten beste hainbat lanbideen berri ematen da. Guztira 30 lanbide ezberdineei buruzko informazioa ematen da liburu honetan, hala nola kaxaginak, txispaginak, pikadoriak eta txarolistak, karobi erretzaileak, kamineruak, botijeruak, harrizlatazailak, parterak, etabar.

“Antzinako lanbideak” T.U. Lankide aldizkarian argitaraturiko artiluen bilduma da eta esan bezala, oraingo hau plazaratzen den bigarrena da.

Eli Galdosek aurkezpenaren ekitaldian esan

zuenek liburua interesgarri bezain hunkigarria dela aipatu zuen. *Interesgarria ematen duen informazioagatik eta hunkigarria bere irakurketaren bidez gure arbasoek lanarekiko izan duten portu- era ezinhoba azaltzen delako.*

El Fondo de Educación y Promoción Cooperativa

El pasado día 1 de diciembre tuvo lugar en la sede de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi la presentación del libro “El Fondo de Educación y Promoción Cooperativa. Una visión desde el patrocinio empresarial”. Este libro es el fruto del encargo que la Federación realizó a su autor, Roberto Gómez de la Iglesia, con el ánimo de informar sobre las posibilidades de aplicación del FERC; aportar conocimientos sobre las posibilidades del patrocinio y mecenazgo empresarial aplicado al FEPC de la Cooperativa; y dar a conocer las referencias legales que afectan al FERC y a las acciones de patrocinio y mecenazgo desde el FEPC.

Roberto Gómez de la Iglesia es Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad del País Vasco y Máster en Dirección de Empresas Cooperativas por Otalora.

Es socio fundador de Xabide S. Coop., Cooperativa de gestión cultural y comunicación con sede en Vitoria, de la que actualmente es Director Gerente.



Nos han visitado...

DONG FENG, empresa china de automoción

El pasado mes de noviembre recibimos en MCC la visita del presidente y director de la empresa china Dong Feng, señores Ma Yue y Wang Yi Bing respectivamente. La empresa en cuestión se dedica a la fabricación de todo tipo de vehículos (automóviles, furgonetas, camiones, etc) y cuenta con 200.000 empleados en nómina.



La visita se enmarcaba dentro de una jornada organizada por el departamento de industria del Gobierno Vasco dedicada a presentar el "cluster" de automoción de Euskadi a los empresarios chinos, que se mostraron especialmente interesados en los sectores de máquina-herramienta, bienes de equipo y automoción.

Eileen Sweeney, de United Airlines

También el mes pasado nos visitó Eileen Sweeney, responsable de Formación de la empresa americana United Airlines (aparece en la fotografía a la derecha, junto a Elisa Alvarez, del Departamento de Reservas que la compañía tiene en Madrid). United Airlines es una de las mayores empresas mundiales de transporte aéreo -en la actualidad emplea a 54.000 personas- cuya mayoría de acciones ha sido adquirida en 1.994 por los trabajadores.

El motivo de la visita a Mondragón fue el de tener una primera toma de contacto con el movimiento cooperativo con el fin de conocer nuestro peculiar modelo de gestión.



Caja Laboral homenajeó a sus jubilados



Caja Laboral, en atención a los años de servicio prestados a la institución, reunió el pasado mes de octubre a varios jubilados en una jornada especialmente pensada para ellos/as. La cita era a las 11.00 horas de la mañana en el caserío Olandixo de Caja Laboral, donde tras un breve refrigerio se desplazaron hasta Otalora para visitar sus instalaciones. Posteriormente acudieron a visionar en el edificio LK-3 de Caja Laboral el diaporama sobre la Corporación MCC. El colofón a este día de homenaje se puso con una comida en el Restaurante Las de Bergara acompañados por Juan María Otaegui y Juan José Arrieta, Presidente y Director de Caja Laboral respectivamente.

Emplea a 10 personas y en 1995 prevé facturar 250 millones de pesetas

Inauguración de CIMA Robotique, empresa filial de Fagor Sistemas en Francia

Con la asistencia de un nutrido grupo compuesto por representantes de la Administración Pública Francesa, industriales franceses y miembros de MCC, se realizó el pasado 23 de noviembre la inauguración oficial de las instalaciones de CIMA Robotique, empresa filial de la actividad de ensamble de Fagor Sistemas en Francia.

CIMA Robotique está ubicada geográficamente en la localidad de Orange (Area del Mediodía francés) y cuenta con instalaciones que abarcan una superficie útil de 1.300 metros cuadrados que dan soporte a sus actividades de concepción y realización de sistemas automáticos para el ensamble y manipulación de componentes de dimensión pequeña y media, pretendiendo prestar una especial dedicación a los sectores auxiliar del automóvil, agroalimentario y farmacéutico, en los que ya se han conseguido importantes contratos.

La nueva sociedad opera desde el mes de abril y para su constitución se ha contado con la aportación de un equipo técnico y comercial de 10 personas seleccionadas a partir de los mejores elementos que hasta el presente han constituido la competencia más



Vista parcial de un sistema de paletización robotizado recientemente suministrado por CIMA Robotique en Francia.

directa de Fagor Sistemas en el país galo.

Las previsiones de cara al plan de gestión de CIMA Robotique contemplan la generación de un volumen de 10 millones de francos (unos 250 millones de pesetas), estimándose que a medio plazo la referida sociedad pueda generar un volumen de ventas equivalente al de Fagor Sistemas en el mercado nacional.

Sistema de montaje de cerraduras para Austria

La positiva apreciación de los resultados obtenidos en la construcción de un sistema prototipo de montaje automático de cerraduras y candados de alta seguridad que Fagor Sistemas ha desarrollado en el marco del programa europeo EUREKA Eu-763, la empresa alemana Winkhaus GmbH ha contratado a Fagor Sistemas la realización de una instalación gemela con destino a su filial austriaca.

Winkhaus GmbH, empresa líder en el sector cerrajero alemán pretende implantar el primer sistema prototipo de montaje automático en su factoría de Münster, población ubicada en la industriosa región del Rhur.

Además en fechas recientes, la planta de Alcatel Standard Eléctrica de Madrid ha encargado a Fagor Sistemas la realización de un importante proyecto informático, cuyas prestaciones se centran en el ámbito del seguimiento y monitorización de la producción, con extensiones al control de calidad y al control estadístico de procesos de las líneas de producción de placas electrónicas para centrales telefónicas.

Ha supuesto una inversión directa próxima a los 8.000 millones de pesetas y emplea a más de 600 personas.

Inaugurado el MAX CENTER de Santander



miento con capacidad para 3.100 vehículos.

La familia de Max Center se va ampliando por la geografía española tal y como estaba previsto. Si el pasado mes de mayo se inauguró el primero de estos megacentros comerciales en Kareaga (Barakaldo), en esta ocasión el hermano pequeño nació en Santander el pasado mes de noviembre, en el centro comercial Valle Real, el mayor y más importante centro comercial de Cantabria. Ya son dos en la familia, pero todo parece indicar que será una familia numerosa puesto que este centro forma parte de un ambicioso proyecto empresarial que contempla la promoción de 10 grandes centros comerciales a lo largo y ancho del Estado español.

Áreas de negocio

Este centro Valle Real es de similares características al de Kareaga; cuenta con 135.000 m² de construcción total de los que el 38 % corresponden al área comercial, mall y zonas comunes, mientras que el 62 % restante se dedicará a zonas de aparca-

Por lo que respecta a la superficie estrictamente comercial, ésta ocupará 40.200 m² y acogerá las siguientes áreas de negocio: hipermercado Eroski, equipamiento de la persona, equipamiento del hogar, ocio y restauración, servicios y alimentación especializada, y centro de bricolaje Leroy Merlin.

El centro comercial Valle Real proporcionará empleo directo a más de

600 personas, cifra a la que hay que sumar una gran cantidad de trabajos indirectos que harán del centro un elemento dinamizador de primer orden para toda la comarca. No en vano el área de influencia de este centro comercial se extenderá a unas 450.000 personas y el flujo de visitantes diarios se aproximará a más de 15.000 personas.

Por lo que respecta a la inversión realizada para la puesta en marcha de este centro, cabe señalar que incluido el coste de los accesos ha rondado los 8.000 millones de pesetas, a los que hay que añadir 3.000 millones de inversión indirecta, proveniente de las obras ejecutadas en los distintos locales por los comerciantes.

MCC y MAX CENTER

Este centro, que es el segundo de un proyecto que contempla la ejecución de 10 centros en el Estado español, está promovido por la sociedad MAX CENTER LEISA, inversor mayoritario del proyecto. Asimismo MAX CENTER LEISA actúa como matriz del conjunto de sociedades individuales (caso de Inmolor en Cantabria) que se encargarán de promocionar y gestionar los diferentes Centros Comerciales.

El capital social de MAX CENTER LEISA se aproxima actualmente a los 5.000 millones de pesetas y sus fondos propios a 8.500 millones. Su principal accionista es la inmobiliaria FILO, que detenta el 62 % del capital. A su vez FILO está participada en un 47 % por LAGUN-ARO, Entidad de Previsión Social de La Corporación MCC, un 12 % por fondos extranjeros (Alliance, Spain Funds, Scottish Widows) y un 8 % por Valentín Bascañana, Presidente de FILO y de MAX CENTER LEISA. El resto del capital cotiza en Bolsa.

Además MAX CENTER LEISA tiene suscrito un acuerdo de colaboración con EROSKI, con el propósito de apoyarse mutuamente en sus respectivos planes de expansión. Mediante este acuerdo, EROSKI se compromete a la adquisición del hipermercado que se construya en cada centro, lo que supone el 35 % de la superficie total construida.

Otalorako berriak



Zerbitzu enpresetako masterraren amaiera

Pasa den azaroaren 28an burutu zen Otaloran zerbitzu enpresa kooperatiboetako masterraren amaieraren ekitaldia, bertan Javier Sanz, Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioko lehendakaria, eta Isidro de Pablo, Madrilgo Universidad Autónoma-ko enpresa ekonomiazko katedratikoa

izan zirelarik.

Ikastaro honek 300 irakasorduko iraupena

izan du eta beronen helbururik nagusia zuzendarien garapen profesionala sustatzea izan da.

Master honek izan duen berrikuntza aipagarriena Otalorarako bereziki prestatutako gestio-simulatzailer informatiko bat izan da, enpresa kooperatiboari erabat moldatua.

Bestaldetik aipatu behar da ikastaroa hasi ziren hamazortzi ikasleetatik hamazazpik jasotutako ikastaroen zergatik diploma.

Ikastaroaren ebaluaketa dagokionez, ikasleek egiten dutena, oso positiboa izan da izan ere batzbestekoek esaten dutenez oso ondo egon dira master honen aspektu guztiak.

El curso incluye la contratación en prácticas en alguna de las empresas de la Corporación MCC

Curso de Gestión de Empresas Cooperativas

Otalora, Centro de Formación de la Corporación MCC, tiene previsto impartir el próximo año un nuevo IKAS para postgrados-Cursos becados de Formación en Gestión Empresarial Co-

operativa.

Las condiciones del curso incluyen la contratación en prácticas en alguna de las empresas de la Corporación MCC por un período de un año.

La formación que incluye este curso consiste en un programa sobre Gestión Empresarial que estará complementado con ejercicios prácticos en las empresas en las que se desarrollen las prácticas.

Solicitudes

Los impresos de solicitud podrán adquirirse en cualquiera de las oficinas de Caja Laboral, y una vez cumplimentados, deberán remitirse a Otalora antes del próximo 31 de diciembre.

Tras el análisis de las solicitudes Otalora procederá a una preselección de candidatos en función de las necesidades manifestadas por las Cooperativas de MCC. La selección definitiva la realizarán las propias Cooperativas- se hará antes de marzo del próximo año, fecha en la que está previsto el comienzo del plan de formación.

PPD para División de Automoción

El Programa de Perfeccionamiento Directivo para la División de Componentes de Automoción que tenía prevista su fecha de inicio el pasado mes de noviembre se ha decidido postponer, sin que se haya concretado por el momento la fecha de su comienzo.



Euskadiko Kutxaren gazteentzako III. esketx-lehiaketa

Dagoeneko martxan da Euskadiko Kutxak 1.994-95 ikasturterako antola-

tu duen gazteentzako III. esketx-Lehiaketa.

Sari lehiaketa honek, batik bat, helburu bat du: euskara zuzen erabili eta esketx bat

ongien antzestzen duten ikasgela/ikas-tetxexei berariazko saria eskaintzea.



Patehartzaileak

Eskolaumeen adin eta irakaspide desberdinak kontuan izanik, multzo bakar batean bilduko dira lehiaketara aurkez daitezkeen ikasgelak: OHOk goiko zikloko eta IEE edo BBBko lehen zikloko ikasleak.

Gaiari dagokionez talde bakoitzak nahi duen gaia jorratu ahal izango du, edozein gestaera errearen imitazioa zein norberak asmatutakoa; gaia beraz librea izango da, baina neti ere eszena komiko labur bat edo istorio bat eszenifikatuz.

Lehiaketa honetan parte hartzeko izen-ematea irakasleak egin beharko du, taldearen izenean. Horretarako, Euskadiko Kutxan jaso dezakezen eranskina 1995eko urtariraren 25erako behar bezala beteta igorri baharko da.

Sariak

Honako hauek izango dira banatuko diren sariak: lehen postuak milio bat jasoko du, bigarrenak 750.000 pezeta, hiru-garrenak 600.000, laugarrenak 500.000, bostgarrenak 350.000 eta seigarrenak 250.000.

Aipatutako sari hauek ez dira eskudirutan banatuko. Horien ordez, Eroski Bidaiek etxearen edozein agentzian bidaia batez trukatu behar dira.

Informazio gehiagorako Euskadiko Kutxako euskara departamentura jo dezakezue.



LAGUN-ARO

Plan Estratégico de Lagun-Aro, la asamblea decide

Los estudios realizados para la elaboración del Plan Estratégico de

Lagun-Aro, que deberá ser presentado a la Asamblea General el próximo año, se pueden resumir en una serie de conceptos básicos o directrices generales:

- Incrementar la seguridad del sistema, aumentando las garantías de seguridad, actualmente vigentes.
- Disminuir los costos para las Cooperativas, de forma que Lagun-Aro siga siendo menos costoso que el Régimen General, al que pertenecen nuestros competidores.
- Integrar a las Cooperativas y sus órganos de gestión y representación dentro de Lagun-Aro, para lo que se establece la contratación de un estudio sobre la mejora de procesos en la búsqueda de la mejora continua en el servicio.
- Redefinir los conceptos que tienen que ser mutualizados entre todas, y los que tienen que ser soportados en un primer nivel por las Cooperativas afectadas, partiendo de que tienen una mayor capacidad de control y gestión.
- Proponer las medidas para conseguir que la cobertura de la pensión de jubilación, respecto al último anticipo, se mantenga en el porcentaje previsto (80 % para el índice medio).
- Garantizar unas coberturas mínimas en Salud Laboral, que serían financiadas con cargo a cuotas, independiente por lo tanto de la situación de la Cooperativa.

Todas estas ideas tienen su correspondiente desarrollo en las propuestas del Plan Estratégico, desarrollo que se está iniciando entre el colectivo de Lagun-Aro, de forma que ante la próxima asamblea pueda tener una opinión contrastada con las diversas acciones para adaptar la decisión más acertada.

Asturiasko Alsarekin eta Txinako Estatuaren enpresa batekin

Irizarrek autobusak



IRIZAR

J.M.F.

IRIZAR Kooperatiba zeresan handia ematen ari da azken urteotan. Duela gutxi Britainia Haundiko urteko autobusa izendatu zuten Century modeloa; bere salmentek gorako bidea darraite; esportazioak hazten jarraitzen dira eta etorkizuna oso baikor azaltzen da Ormaiztegiko Kooperatibarentzat.



Oraingoan Txinan jarri dute martxan beste proiektu handi horietako bat, izan ere Asturiasko Alsa enpresarekin eta Txinako Estatuaren enpresa batekin "Tianjin Irizar Coach Ltd." enpresa sortu dute autobusen karrozeriak ekoizteko.

Enpresa berriko kapitala 650 milioi



pezetakoa da, kapital horretatik Irizarrek % 35,7 jarriko du, Alsak 15,3 eta Txinako Estatuak % 49.

Proiektua berri hau oso garrantzitsua da, izan ere hauxe da Euskal Herriko enpresa

batek Txinan sortzen duen lehenengo enpresa mistoa.

1.500 milioiko inbertsioa

Proiektua martxan jartzeko hiru sozioek egin duten inbertsioa 1.500 milioi pezetakoa izan da, Tianjin hirian enpresa espiniarrek inoiz egin duten

...kartu da "Tianjin Irizar Coach Ltd." izeneko enpresa sortzeko

...ekoiztuko ditu Txinan



bus egitea aurriztuz da, bai Txinako merkaturako eta baita ere beste asiar herrialdeetarako.

Lantegi berriak 400 lanpostu sortuko ditu Tianjinen. Hiri honek hamar milioi biztanle dauzka (Txinako hirugarren hiriburua da), ekialdeko kostaldean dago eta portu komertzial garrantzitsua dauka. Nekazal eta merkatal tradizio handia izan badu ere gaur egun industri-gune garrantzitsua bilakatu da Txinan. Tianjin-en probintzian ibiliko diren autobus publiko guztiak fabrikatuko ditu enpresa berri honek. Horretarako, Irizarrek Everest izeneko karrozeria medeloa sartu du Txinan. Alsak, berriz, sortuko diren lehenengo hamar autobusak erosi ditu bertan erabiltzeko.

...bertsiorik handiena. Datorren maiatzeran hasiko da autobusen karrozeriak ekoizketa eta hirugarren urterako modelo ezberdineko urteko 1.000 auto-

Certificado de Calidad de Empresa ISO 9001

Irizar es la primera empresa europea fabricante de autocares de lujo que cuenta -desde el pasado 20 de setiembre- con el Certificado de Calidad según la norma internacional ISO 9001. Este certificado, otorgado por AENOR, es equivalente a los emitidos por AFAC en Francia, BSI en el reino Unido, o DQS en Alemania y supone el reconocimiento de los procesos puestos en marcha por Irizar para garantizar la gestión de calidad global de la empresa.

Este certificado ha sido el reconocimiento a la obsesión que ha tenido la empresa de Ormaiztegui por la calidad, tanto a nivel de proceso productivo como en el servicio post-venta.

Zorionak!

IRIZAR esponsorizó al Hapoel de Jerusalén

La Cooperativa de Ormaiztegi IRIZAR esponsorizó al equipo de baloncesto Hapoel de Jerusalén en el partido que disputó el pasado 2 de noviembre contra el Taugres de Vitoria correspondiente a la fase clasificatoria para optar a jugar la liguilla de cuartos de final de la Copa de Europa de baloncesto.



El hecho de que un equipo de Israel lleve en sus camisetas publicidad de una firma gipuzcoana constituyó toda una sorpresa para los espectadores, pero quizás menos para los directivos de Irizar y para el propio equipo -el presidente del equipo es Uri Mansoor, el "hombre de Irizar" en Israel-, conocedores de que por las carreteras de Israel circulan cerca de un millar de autobuses carrozados por Irizar.

En la fotografía, junto a los fornidos jugadores, dirigentes y cuadro técnico del equipo, aparecen varios directivos de Irizar y de la División de Componentes y Servicios Industriales de la Corporación MCC.

El último tango en París

Eukeni Olabarrieta



mos de las propiedades curativas de tal o cual dieta, dogmatizamos clasificando a los alimentos en sanos e insanos, pontificamos demasiado sobre los efectos de la dieta en la salud,

lo buena que es la margarina y los medios publicitarios no dejan de darnos el coñazo con ella. Sin embargo la margarina está muy cuestionada y en la actualidad se considera que puede ser nociva para la salud ya que en el proceso de solidificación de las grasas vegetales que la componen, que se realiza a altas temperaturas y en una atmósfera saturada de hidrógeno, los ácidos grasos cambian su configuración espacial y el resultante lejos de ser beneficioso, puede ser perjudicial. Marlon Brando lo dejó bien claro: usó mantequilla, no margarina.

Se frivaliza demasiado con la alimentación. Hay demasiados intereses comerciales, se mueve mucho dinero en este asunto, tanto que hasta los estudios "científicos" están tocados de ala en muchas ocasiones.

Y la realidad es que muchos, después de rigurosísimas dietas observa con desaliento que su colesterol no ha bajado. Y es que una gran parte del colesterol la sintetiza el propio organismo y hay una gran influencia de componentes genéticos, hereditarios, que hacen fracasar cualquier dieta, hasta el ayuno prolongado. Por eso cada caso hay que estudiarlo de forma individualizada con todas las circunstancias que lo rodean.

Pero además y para que les sirva de consuelo, hay que aclarar que cuando sólo se tiene el colesterol elevado, el riesgo es bajo. Otra cosa es cuando además del colesterol elevado se tiene la tensión alta, se fuma, y además se está gordo, entonces sí hay que tomárselo más en serio.

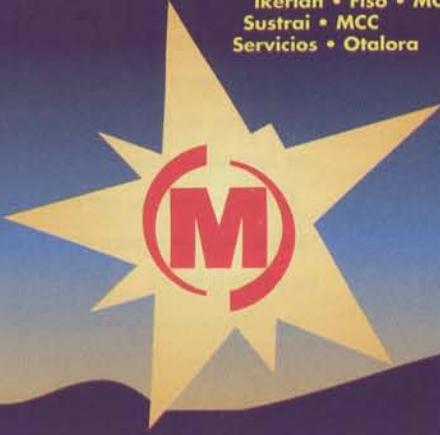
Nadie como el trío formado por B. Bertolucci, Marlon Brando y María Schneider, ha hecho una exaltación tan gloriosa de las denostadas grasas animales; lejos de sumarse al corifeo de los detractores de las grasas saturadas y de sus peligros para la salud, mostraron a la humanidad, en una escena antológica, que la mantequilla, aplicada en las bajeras, tiene propiedades saludables; la cara de satisfacción de ambos y los gemidos de placer así lo atestiguan.

Y es que la mantequilla, que administrada por las bajeras tiene propiedades erótico-festivas, cuando la ingerimos, al igual que otras grasas saturadas de origen animal, no tiene al parecer efectos tan sanos. Y digo al parecer porque en esto de la nutrición hay mucha tendencia a frivalizar y simplificar el tema. Demasiados predicadores que hablan

cuando en realidad el tema es mucho más complejo, y hay que reconocer con humildad que hoy por hoy ignoramos más cosas sobre este particular que las que sabemos. Los nutrientes interaccionan entre sí y hay otras variables, no dietéticas, presentes en nuestra sociedad, que influyen también sobre ellos. La composición de los alimentos que ingerimos tienen más importancia que la propia dieta en sí. Algunos mariscos tienen un elevado contenido en colesterol, sin embargo no elevan el colesterol humano, sólo son perjudiciales para la cartera. En cambio, la bollería y muchos productos de pastelería, elevan el colesterol ya que tienen como ingredientes grasas vegetales elaboradas a base de coco, grasas que sí elevan el colesterol. Hay jamones que tienen muy poca grasa y se pueden comer con absoluta tranquilidad. La composición y estructura de los ácidos grasos tiene una gran influencia en su capacidad de elevar el colesterol.

Desde hace años se nos ha intentado hacer ver

Caja Laboral • Arofinance • Aro Leasing • Lagun-Aro •
 Lagun-Aro Vida • Lagun-Aro Inmuebles • Seguros Lagun-
 Aro • Danobat • Lealde • Soraluze • Doiki • Egurko • Kendu
 • Latz • Ortza • Zubiola • Audilan • Diara • Fagor Sistemas •
 LKS • Ondoa • Fagor Arrasate • Goiti • Ona-Pres • Aurrenak •
 Batz • Matrici • Berriola • Bihar • Fagor Automation • Fagor Ederlan
 • FPK • Impreci • Luzuriaga, V. • Mapsa • Tolsan • Ampo Composites
 • Cikautxo • Maier • Matriplast • Copreci • Eika • Embega • Fagor
 Electrónica • Orkli • Matz-Erreka • Tajo • Dikar • Eredu • Orbea • Ederfil
 • Hertell • Irizar • Urola • Alecop • Alkargo • Coinalde • Danona Litografía
 • Elkar • Oiarso • Osatu • Covimar • Vicon • Biurrarena • Ochandiano
 Talleres • Etorki • Lana • Vicamon • Orona • Urssa • Edesa • Fagor
 Electrodomésticos • Coinma • Danona • Herriola • Leroa • Fagor Industrial •
 Kide • Erein Comercial • Eroski • Consum • Erosmer •
 Artxa • Auza-Lagun • Barrenetxe • Behi-
 Alde • Miba • Eskola Politeknikoa
 • Saiolan • Eteo • Ideko • Lea-
 Artibai • Politeknika
 Ikastegia Txorierra •
 Ikerlan • Fiso • MCC-
 Sustrai • MCC
 Servicios • Oalora



**T.U. Lankideko erredakzio
 kontseiluak gabon jai
 zoriontsuak eta urte berri on
 opa dizue.**

**El consejo de redacción de T.U.
 Lankide os desea unas felices
 fiestas y un próspero año
 nuevo.**

GURI DAGOZKIGUNAK

El clima de trabajo influye en la productividad

El ambiente que exista en el entorno laboral influirá directamente en el rendimiento de los distintos empleados y, por tanto, en la productividad final de la empresa. Un entorno excesivamente jerárquico y autoritario puede ser absolutamente contraproducente: los trabajadores no se sentirán a gusto y desempeñarán su labor con menos ganas y dedicación.

Recientes estudios llevados a cabo en empresas de San Francisco muestran que cuando los empleados no se sienten cómodos en su ambiente labo-

ral, su productividad disminuye considerablemente. Estas son algunas fórmulas que pueden ayudarnos a crear un clima laboral agradable que repercuta favorablemente en la productividad:

- Construya una atmósfera de trabajo que promueva la flexibilidad y el ambiente relajado. Permita que los trabajadores se tomen un descanso de vez en cuando para hablar con sus compañeros.
- Permita a los trabajadores tomar decisiones en las áreas donde tengan cierta responsabilidad.

Vida Cooperativa

Juan Velarde Fuertes ekonomilariak egungo egoera ekonomikoari buruzko hausnarketa egin eta aholku batzuk eman zituen.

On Jose M^a Arizmendiarrietaren omenezko ekitaldi akademikoa

Pasa den abenduaren 1ean burutu zen Eskola Politeknikoan Gizabidea Fundazioak antolatutako On Jose M^a Arizmendiarrietaren omenezko ekitaldi akademikoa. Ekitaldi honetan bi izan ziren gai zerrendaren punturik nagusienak. Alde batetik On Jose M^a Arizmendiarrietaren IX. lehiaketan saritutako lanen berri ematea, eta bestaldetik Juan Velarde Fuertesek eskeini zuen Konferentzia.

Sarituak

Euskal Herriko ikastetxe guztietara zabaltzen den lehiaketa honetan 16 lan aurkeztu ziren, 10 A mailan (irakasgintza ertaineko lehenengo maila) eta 6 B mailan (irakasgintza ertaineko bigarren maila). A mailan aurkeztutako lanak oso sakonak eta kalitatezkoak izan ziren epaimahaikoen iritziz eta lehenengo saria, 150.000 pezetatakoa, "Nolako gogoa, halako giroa" lemapean, Almen Ikastolako Ane Arenaza eta Olatz Pagal-



daik aurkeztutako lanarentzat izan zen.

B mailako lanen edukia berriz ez zen izan espero zen bezain bestekoa, lan bakar batek agertu zuen kalitate maila ona "Gazteriaren partehartzea gizartean" lemapean, Iker Chocarro eta Mikel Amatriainek aurkeztutako lanak, hain zuten. 250.000 pezetatakoa saria Iruñako San Fermin Ikastolako bikote honek jaso zuen.

Konferentzia

Aurtengo ekitaldiaren hizlaria ez zen izan aurreko edizioetan izan duguna baino makalagoa. Aurtengoan Juan Velarde Fuertes, ekonomilari ospetsua -hainbat ekonomilari buruzko liburu idatzi ditu eta iaz "Príncipe de Asturias" saria jaso zuen-gure artean izan genuen.

Egungo egoera ekonomikoaren aurrean, beharrezko aholku batzuk ematera etorri zen Arrasatera ekonomilari ospetsua.

Gizon honen ustez oso ondo etorriko zitzaizkion egungo egoera ekonomikoari Arizmendiarrietaren hiru gomendio: "inprobisazio eza, hobe hankasartzeak egitea ezer egitea baino, eta aurrera egiteko, transformazioa".

Azken hamar urteotako politika ekonomikoari erreparatzea emanda gero diagnostiko nahiko makala egin zuen Juan Velarde jaunak: Defizit publikoa oso altu dago, gastu sozialak gora egin dute, kanpoko deudak ere azkar igo du azken hamar urteotan.

Diagnostiko horren aurrean bi aholku eman zituen: Sektore pribatuak konpetitzen jarraitu beharko du, bere merkatuak zabaltzeko, eta sektore publikoak defizit publikoa eta kanpoko deuda gutxitu beharko du.

Halere, egoera ekonomikoaren aurrean itxaropentsu azaldu zitzaizun, "arlotan ekonomikoan den-dena konpondu daiteke, beti ere borontate kolektiboa baldin badago eta horretarako errealitatearen konzientzia eduki behar da".



COPRECI, una experiencia de cambio

El pasado mes de noviembre, en el marco de una serie de conferencias organizadas por Otalora con el objetivo de difundir experiencias innovadoras a los directivos de las diferentes divisiones de MCC, el Gerente de Copreci, Juan M^a Uzkudun, relató a varios directivos de la Corporación la evolución de Copreci a lo largo de los últimos cinco años. El objetivo de este tipo de acciones es el de transmitir a otras Cooperativas de MCC experiencias positivas llevadas a cabo en nuestras empresas, aunque como señaló Juan M^a Uzkudun en su charla “queda excluida de nuestra intención cualquier conclusión universalizadora de nuestra experiencia”.

A modo de síntesis esta es la evolución que ha experimentado la Cooperativa ubicada en Aretxabaleta y dedicada a la fabricación de componentes para electrodomésticos.



Situación negativa

En los años 1.988 y 1.989 Copreci entró en una situación de fuerte deterioro que se reflejaba en la cuenta de explotación. Las razones fueron diversas: exceso de volumen de mercados marginales, desviaciones de productividad fuertes, cultura de la calidad poco desarrollada, aumento excesivo de la mano de obra indirecta, equipo directivo atosigado, etc.

Ante esta situación francamente preocupante se hacía imprescindible un giro que lograrse variar radicalmente la marcha de la Cooperativa.

El cambio

El auténtico cambio se gestó entre 1.989 y 1.990. La actuación durante la primera etapa del cambio se basó en mejorar la actividad, reformar el sistema de gestión, desintegrar algunas líneas de negocio, reducir estructura de MOI y otorgar a cada gestor la suficiente visión de su área como para que no se viese desbordado. En definitiva, la puesta en marcha de acciones para implantar un sistema operativo de gestión, rápido y simple, basado en unidades físicas y con alta exigencia de corrección de las desviaciones.

En la segunda parte de este cambio, se trató de impulsar la cultura de la calidad, elaborándose un proyecto específico sobre calidad y trazando como objetivo básico la obtención del certificado de empresa ISO 9001.

Y por último se realizó un reenfoque estratégico de los negocios que dio lugar al eslogan que en la actualidad tiene Copreci: “Vivir al cliente”.

Una vez forjadas las tres bases del cambio, gestión operativa, calidad y estrategia, se han seguido incorporando nuevas acciones empresariales (proyecto calidad-servicio, preparación de todos los trabajadores para ocupar diferentes puestos, proceso de reconocimiento del trabajo bien hecho, proyecto de comunicación interna, etc.) con el fin de profundizar en el cambio.

Ahora, inmersos en un proceso empresarialmente interesante, Copreci se encuentra ante nuevos desafíos a los que tendrá que hacer frente sabiendo que este año que ahora termina ganará dinero y será una de las Cooperativas más exportadoras de la Corporación MCC.

Aula Cooperativa

José M^a Larrañaga

La no discriminación

En el primero de nuestros Principios Básicos se dice, al referirse a la libre Adhesión, lo siguiente: (...) *No existirá, por tanto, para la adscripción a la Experiencia, discriminación alguna por motivos religiosos, políticos, étnicos, o de sexo.*

Hoy quisiera referirme a la discriminación por motivo del sexo, porque una buena amiga me hizo ver recientemente que podemos predicar la igualdad mientras sutilmente mantenemos posturas de marginación hacia las mujeres cooperativistas.

Para hacer más personal y entrañable la reflexión voy a "bautizar" a mi amiga con el nombre de Paula que a ella le gusta por corresponder a la heroína del último libro publicado por Isabel Allende de igual título.

Todo comenzó cuando Paula escuchó mi opinión sobre la necesidad de feminizar la empresa si queremos superar viejas y caducas formas de organización que dificultan la intervención de la mujer en un ambiente que le es hostil por su propia configuración. Decía yo que debemos dar entrada al sentimiento en nuestras relaciones empresariales y aportar una mayor sensibilidad hacia los problemas humanos, permitiendo la aportación femenina, la mayor participación de las mujeres en todos los debates, en los puestos de dirección, en los puestos técnicos, etc. Un cambio que sólo podían impulsar las mujeres porque ellas tienen esa sensibilidad, ese calor humano y esa ternura que las caracteriza. He de confesar que me sentía no sólo identificado con

esta opinión, sino también íntimamente satisfecho por profesarla.

Terminada la charla Paula se acercó para expresar su desacuerdo. Lo hizo con dulzura, sin ninguna acritud ni animadversión. Pero con firmeza. Estas fueron en síntesis sus palabras: *Parece que eres un defensor de la mujer porque reivindicas su mayor participación en la empresa y en la sociedad. Además parece que lo dices convencido, pero en mi opinión hablas de las mujeres de forma idealizada, no real. Las mujeres, como los hombres, pueden ser sensibles hacia lo humano, algunas pueden tener tendencia hacia los sentimientos más que hacia el razonamiento: igual que algunos hombres.*

Cuando decís que necesitáis de la sensibilidad de las mujeres estáis fijando las pautas que se le permiten a la mujer en vuestra propia concepción de la sociedad, y eso es discriminación solapada. No podéis pretender condicionarnos a determinados papeles o roles de comportamiento, porque ante todo somos personas con unas características que solo pueden ser contempladas de forma personalizada, no como las de una especie que debe cumplir requisitos determinados o dejamos de ser femeninas. Hay mujeres que razonan con frialdad y cálculo ¿acaso dejan de ser, por eso, mujeres? Hay hombres sensibles y cariñosos ¿Son menos masculinos, acaso, que los duros?

Por una vez deja de hablar de idealismos y ponte a reflexionar sobre la enorme capacidad de regeneración que el cooperativismo tiene al proponer la igualdad en el voto para las personas. Per-

sonas con mayúsculas, cada uno con sus propias características, que ni tienen porque justificar, ni tiene porque cambiar por estereotipos determinadas.

La empresa no necesita de la feminización sino de las mujeres con igualdad de oportunidades. Si hacemos cooperativismo real, habrá mujeres que logren puestos de dirección por sus cualidades, sean estas las que sean, sin traicionarse a sí mismas; conservando la dignidad de ser como son. Habrá mujeres que, si hay justicia en las evaluaciones, accedan a cualquier puesto empresarial por su valía o por sus conocimientos mientras que otras en función de esa misma justa evaluación estén en puestos de menor rango profesional sin que por ello sean unas más femeninas que otras: o que unas triunfen y otras no, porque eso del triunfo es también algo que sólo puede medirse con el baremo personal. Hay quien triunfa socialmente y fracasa personalmente. Y todo sin dejar de ser mujeres.

Y los hombres exactamente igual.

Cuando Paula terminó de hablar intenté defender mi postura pero no encontré ninguna opinión que pudiera oponer a su alegato, más tarde, vislumbre toda la fuerza que el argumento tenía para entender la no discriminación en nuestra formulación cooperativa.

Quizás Paula me ha dado una de las mejores lecciones cooperativas de mi vida. Quisiera ofrecer una poesía que en su día encontré en el tablón de anuncios de una escuela profesional de Vizcaya.

Cartas al Director

El salario del talento

Antes que nada, mis excusas por haberme apropiado del título del artículo de Ormaechea "El salario del talento", publicado en el último T.U. Lankide y por el lenguaje críptico de mi carta.

Comparto la idea de que el salario directivo (y no directivo) sea fiel reflejo del TALENTO y por eso me alegro de que, cuando la prensa nos ofrece, todos los días, abundantes referencias de adjudicaciones y valoraciones retributivas espúreas (por filiaciones políticas, parentescos de bajo valor añadido, adhesiones inquebrantables, etc.) en la revista de MCC se cite al TALENTO como fundamento referencial del abanico retributivo de las cooperativas.

Sólo dos "peros" a esta referencia del TALENTO:

Uno) No siempre la curva del TALENTO coincide exactamente con el escalafón.

Dos) Me temo que el TALENTO, lamentablemente, sólo sea un valor relativo, y me explico.

Imaginémonos una cooperativa que tenga que pelear (caso nada raro) con las fluctuaciones de la

moneda, con apreturas financieras, con la incertidumbre de los resultados, con la amenaza de extornos y además competir con alemanes, suecos, coreanos y "japos", entre otros, en los mercados internacionales. Es evidente que esta cooperativa valorará, muy mucho, la utilidad del TALENTO como herramienta de uso habitual.

Por contra, imaginemos otra cooperativa cuya actividad o producto sea tan extraordinariamente agradecido, (en términos relativos, por supuesto), que, sea cual sea la coyuntura y sea quien sea quien mande, nada afecte a la bondad de sus resultados. ¿Seguirá siendo el TALENTO moneda del mismo aprecio o, quizá, sólo un valor retórico (¡cómo no!), pero prescindible?

Francamente, es una pena que se den estos dos "peros", el TALENTO podía haber sido una magnífica cota referencial mas ... ¿cuál es el verdadero valor del TALENTO? Muy sencillo: sesenta minas en Grecia y cien ases en Roma.

- ¿Y en las cooperativas de MCC?

- Pues, mire usted, depende.

José Ramón Fernández
Socio nº 478 de *Caja Laboral*

Por cada mujer

Por cada mujer que está cansada de actuar con debilidad aunque se sabe fuerte, hay un hombre que está cansado de parecer fuerte, cuando se siente vulnerable.

Por cada mujer que está cansada de actuar como una tonta, hay un hombre que está agobiado por la exigencia constante de saberlo todo.

Por cada mujer que está cansada de ser calificada como una "hembra emocional", hay un hombre a quien se le ha negado el derecho a llorar y a ser delicado.

Por cada mujer que está catalogada como poco femenina cuando compite, hay un hombre para quien la competencia, es la única forma de demostrar que es masculino.

Por cada mujer que está cansada de ser un objeto sexual, hay un hombre preocupado por su potencia sexual.

Por cada mujer que se siente atada por sus hijos, hay un hombre a quien se le ha negado el placer de la paternidad.

Por cada mujer que no ha tenido acceso a un trabajo satisfactorio y a un salario justo, hay un hombre que debe asumir toda la responsabilidad económica de otro ser humano.

Por cada mujer que desconoce los mecanismos de un automóvil, hay un hombre que no aprendió los placeres del arte de cocinar.

Por cada mujer que da un paso hacia su propia liberación, hay un hombre que descubre que el camino hacia la libertad se ha hecho un poco más fácil.

EL PERSONAJE

Jesús Amasene

Director industrial de la División de Componentes Electrodomésticos y Electrónicos

“Soy tremendamente tozudo”

Los últimos tres años de su vida los ha pasado en Tailandia, al frente de una planta que Fagor tiene en Bangkok. Ha vuelto contento y ufano a cumplir los 40 en su tierra.

J.M.F.



¿Quién eres tú?

Soy uno más; un poco desorientado, todavía no me he dado cuenta que pronto cumpliré 40 años.

¿Por qué te fuiste a Tailandia?

Por cambiar de aires y embarcarme en un nuevo reto profesional.

¿Y cómo te fue?

Ha sido una experiencia positiva, tanto a nivel profesional como personal.

¿Habrás traído muchos cuentos que contar?

No me distingo por hacer historias de mis andanzas. Soy bastante parco en palabras.

¿Y la familia?

Se quedó aquí. Les veía de vez en cuando, a través de viajes.

Una experiencia dura ¿No?

Tener buenas relaciones familiares no significa estar mucho tiempo juntos. Es un problema de calidad más que de cantidad. Mis relaciones familiares han salido reforzadas tras esta experiencia.

¿Y por qué has vuelto?

Desde un principio era una experiencia limitada en el tiempo, 3 años. Además, hubo algunas diferencias de criterio sobre cómo gestionar la planta con Fagor.

¿Los tailandeses son más listos que nosotros?

Su habilidad intelectual y manual es equiparable a la nuestra. Tienen la ventaja de que la edad media de un trabajador en cualquier planta es de 22 años, y la desventaja de no contar con una experiencia industrial de 40 años, como tenemos nosotros.

¿El reto de la competitividad se resuelve trabajando más?

Se resuelve trabajando mejor.

¿Aconsejarías a los socios una estancia de tres años en Tailandia?

A cualquier persona. Es una experiencia enriquecedora, tanto profesional como personalmente.

Los asiáticos son dados a los proverbios ¿Aprendiste alguno útil?

Tienen muchísimos, pero ahora no recuerdo ninguno. Soy bastante malo para retener chistes, teléfonos... y por lo visto, proverbios.

Al regresar ¿qué sensación has experimentado?

Ha sido como una especie de ralentización en los ritmos de vida. Aquí tenemos una calma más chicha para hacer las cosas.

¿Y cómo has encontrado las Cooperativas?

Hay ganas de trabajar, de sacar las cosas adelante. Me ha impactado de manera especial la marcha de Copreci, el ritmo que lleva.

Cambio de tercio ¿eres feliz?

Si la felicidad se mide por kilos, soy cuatro kilos más feliz que cuando regresé, allá por setiembre.

¿Y tozudo?

Tremendamente tozudo.

¿Pasamos a las virtudes?

Capacidad de trabajo y capacidad de entusiasarme fácilmente.

¿Asignaturas pendientes?

Supongo que muchas, pero después estos 3 últimos años, de momento no pienso estudiar nada.

Jesús, zorionak por tus cuarenta años. ¿Qué tal los llevas?

Eskerrik asko. Muy bien, pero dicen que el paso a los cuarenta es importante. ¿Tú crees?