

TU

L A N K I D E

INTERNACIONALIZACION

evolución
de MCC

LA GESTIÓN
SE AJUSTA
A LAS PREVISIONES

DESARROLLO

antzinakoak

BARBEROS
Y PELUQUEROS

ZEUS
ibilgailu
elektrikoaren
aurkezpena

Se celebró
la primera
Junta de Congressistas

COMPETENCIA

ALDEA GLOBAL

TECNOLOGIA

EMPLEO

AÑO 2000

LOS RETOS DEL 2000

TU

LANKIDE



TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE),
revista fundada por el padre José M.^º
Arizmendiarieta en setiembre de 1960

EDITA:

OTALORA

(Consejo General MCC)

Azanza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Teléfono: (943) 79 79 99

Fax: (943) 77 07 88

DIRECTOR:

Javier Marcos.

CONSEJO DE REDACCIÓN:

Presidente:

José M.^º Ormaechea.

Consejeros:

José M.^º Larrañaga.

Jesús Goienetxe.

Rafael Amozarrain.

José M.^º Aldekoa.

Carmelo Urdangarín.

José Luis Rubio.

Juan Leibar.

José Ramón Elorza.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

José Antonio Martínez Esquiroz.

IMPRIME:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA

© AZATZA, S.A. Prohibida la reproducción total o parcial salvo que se cite su procedencia y, en su caso, el autor.

bitz gutxitan

2000. urterako erronkak



2000. urtera begira asko dira gure Korporazioak dituen erronkak. Aldizkariaren ale honetan hiru aztertu ditugu: erronka teknologikoa, internazionalizazioa eta enpleguarena.

Evoluciónde MCC

La gestión se ajusta a las previsiones

Las ventas globales del grupo industrial al finalizar el mes de marzo fueron de 65.499 millones de pesetas, casi un 10% más que en el ejercicio anterior, cumpliéndose las previsiones realizadas al programar las ventas al comenzar el año.

Por su parte, Caja Laboral y Lagun-Aro han tenido un excelente comportamiento durante el primer trimestre de ejercicio.

18

El Modelo de Gestión Corporativo

El Consejo General ha dado luz verde al Modelo de Gestión Corporativo, un documento que pretende orientar acerca del modo de gestionar las empresas de la Corporación.



ANTZINAKOAK

“BARBEROS Y PELUQUEROS”

Es un oficio muy antiguo al que siempre se le ha exigido una gran disponibilidad. Además de realizar labores directamente relacionadas con su profesión, también llevaban a cabo pequeñas operaciones de cirugía menor.



Junta de Congresistas

El pasado mes de abril se celebró en Mondragón la primera Junta de Congresistas, una reunión anual para informar de la marcha de la Corporación y de la gestión realizada por el Consejo General y la Comisión Permanente del Congreso.



Fagor Elektratresnak Argentinara Automobil elektrikoaren aurkezpena

Dagoeneko kalean da MCCk eta Iberdrolak, Mondragon Eskola Politeknikoaren laguntzaz, egin duten automobil elektrikoaren lehenengo prototipoa.

Proiektuak Eusko Jauriritzaren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren dirulaguntza izan du.

47



Iñaki Gabilondo: “Mondragón es un fenómeno elogiadísimo”

Vino a Mondragón a presentar el programa Orbita Fagor '96, que la cooperativa emitió vía satélite para sus distribuidores. Y nosotros aprovechamos la ocasión para charlar con él sobre el propio programa y sobre otras cosas.



editorial 4

El 2000, un año más

en portada 5

Los desafíos de la empresa
de cara al 2000.....5

El reto del empleo8

La internacionalización,
eje del futuro.....10

Las raíces del futuro.....15

*evolución
de MCC* 18

3ª edad 22

*aula
cooperativa* 23

antzinakoak 24

*estrategias
de empresa* 28

begi belarri 30

*seguridad
en el trabajo* 34

*kooperatibetako
berriak* 36

42

El empeño de describir el futuro es una tarea cada vez más extendida. Sobre todo si no se concreta en datos que obliguen a ser cumplidos, ni a proyectos estudiados de forma que después sean controlables. Pero eso ocurre a veces en la política, esa ciencia u oficio con muchas definiciones, cada cual más ingeniosa, sin que ninguna satisfaga a todos. Cuando se trata de las empresas no ocurre lo mismo. En esos casos hay que concretar las cantidades y el tiempo. Las unidades, para medir el alcance de las operaciones, y los años, para saber cuál es el ritmo al que van a cumplirse los proyectos.

De siempre hemos pensado que, siendo muy valioso el ejercicio de describir anticipadamente el futuro, resulta mucho más compensador y es más meritorio cumplir con lo que se ha proyectado. Este es el gran reto. Porque lo que hace que sean buenas las hipótesis, que acercan al momento actual aquello que se quiere realizar en uno o cinco años, por ejemplo, no son las propias hipótesis, sino comprobar cómo, en la práctica, éstas han sido después cumplidas. De no alcanzarlas en cantidad y tiempo, los análisis anticipados del futuro pueden convertirse en un ejercicio de la imaginación de carácter especulativo, habilidad que no es la que distingue a los buenos empresarios.

Cuando se aborda el próximo siglo parece que la necesidad de planificar comienza a sentirse más. Es como si el amanecer del siglo XXI marcara una zona del tiempo hacia acá y otra hacia después y que ambos espacios estuviesen separados por un muro sin espesor pero tangible que vamos a sentirlo al pasar de un lado a otro. Y no es así. El año 2000, a la distancia de menos de cuatro años, transcurrirá con la misma placidez o turbulencia que este año 1996, y en el próximo

siglo las cosas cambiarán al mismo ritmo que lo vienen haciendo en 1996, aunque sea más aceleradamente cada vez, como viene ocurriendo en todos los siglos. La avidez por los cambios bruscos y vertiginosos no es un síntoma particular de este fin de siglo, sino de todo el tiempo que vive la humanidad.

Por ésta y otras razones es recomendable hacer bien las proyecciones, con la intención de cumplir lo que se promete. Y por si alguien no lo supiera, a lo mejor es conveniente recordar que los objetivos que se desean alcanzar más tarde, a lo mejor a lo largo de cinco o diez años, sólo se pueden ver realizados si se ponen los medios adecuados desde el momento en que se concretan y haciendo que desde el día siguiente se vayan cumpliendo las etapas que nos han de llevar a los deseos últi-

El 2000, un año más

mos: aquéllos que se definen como proyectos de cabecera, esenciales, contruidos desde una política elegida como fundamental para cada empresa o grupo de empresas. No era fácil para nuestro vehículo de comunicación con todos los socios -esta revista TU-LANKI-DE- elegir los temas en los que debemos pensar con seriedad, al margen de que se halle cerca el año 2000. Lo importante era pensar y hacer pensar. Por eso hemos elegido siete u ocho materias sobre las cuales, quienes tienen a nuestro juicio más razones para saberlo, van a explicarnos cuáles son las ideas que servirán de cauce en el desarrollo de las actividades durante los próximos años en MCC. No en vano, el ejercicio de la visión a largo plazo constituye un procedimiento saludable, sobre todo, para tomar medidas a tiempo y en esto es en lo que hay que acertar. Para eso hay que hacer un buen diagnóstico y luego los planes de acción deben ser coherentes con él, de modo que la senda elegida nos lleve a los objetivos deseados.

TU

Los desafíos de la empresa de cara al 2000

Manolo Quevedo, Director de Desarrollo Tecnológico y Calidad de MCC

En opinión del autor el primer desafío de cualquier empresa es el de renacer y desarrollarse en el escenario en el que le toca vivir en cada momento. En el escenario actual, de cambios vertiginosos, es vital que sepamos contagiar una actitud de proyecto común para asegurar nuestra supervivencia y garantizar nuestro desarrollo empresarial.



La empresa siempre ha tenido el mismo desafío: renacer y desarrollarse en el escenario en que en cada momento le toca vivir. Este escenario tiene un ritmo de cambio. En un tiempo este ritmo era lento y, en consecuencia, los cambios se producían a una velocidad apenas perceptible, pero hoy es vertiginoso, por lo que las

oportunidades y las amenazas cambian de forma permanente.

Cuántas empresas, consideradas como torres inexpugnables, han entrado en la decadencia, hasta desaparecer, porque no han sabido adaptarse al escenario actual quedándose ancladas a un pasado muchas veces glorioso. El cementerio de los dinosaurios está lleno de estas

empresas y lo peor es que muchas de ellas no han sabido determinar qué es lo que ha pasado para haber llegado a esta situación sin retorno.

En las charlas de Calidad Total se suele utilizar el cuento de la rana, para representar gráficamente la reacción a determinados indicadores. La parábola dice que si intentamos meter en agua hirviendo a una rana, ésta sale despedida como alma en pena, pero estando la rana en una caldera que se va calentando poco a poco, nuestra amiga se va a encontrar muy relajada y confortable con el agua caldeada y terminará cocida sin haberse enterado.

Muchas empresas se encuentran en situaciones parecidas a la de nuestra amiga la rana. Tienen una serie de indicadores que detectan el aumento de la temperatura, pero el

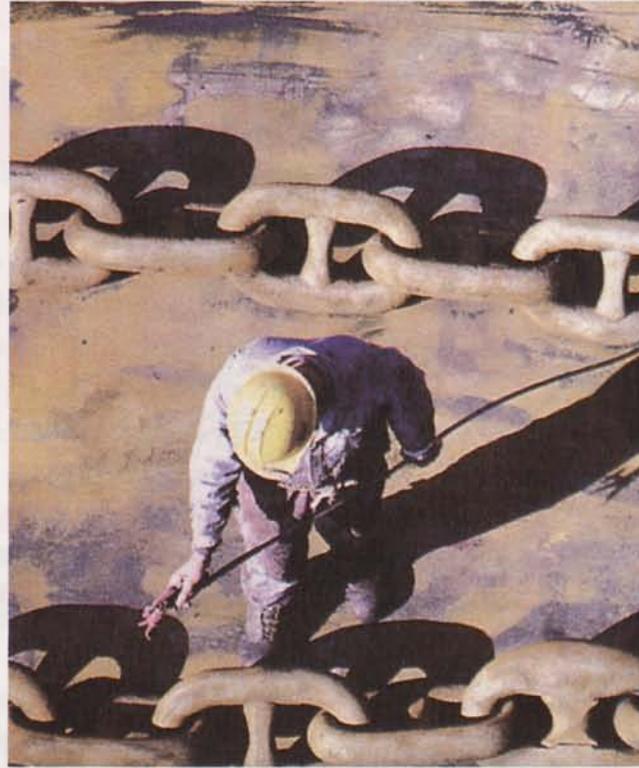
círculo negativo en el que se encuentran les impide pensar. No hay tiempo, todos están ocupados combatiendo el fuego para solucionar los problemas. Permanentemente hay que estar solucionando el presente y una vez solucionado se salta a otra cosa. El indicador de la decadencia no está en los problemas - estos los vamos a tener siempre - sino en el de no haber sabido aprender de lo que ha pasado, como una enseñanza para el futuro.

De lo negativo a lo positivo

El pasar del círculo negativo al positivo es la rotura de una actitud de búsqueda del culpable externo. Lo negativo es pensar que de todo lo que está mal tiene la culpa alguien o algo que se escapa a nuestro control, con lo cual siempre salimos inocentes de todo lo negativo que hay en nuestro entorno.

Esto se detecta a todos los niveles, siempre hay suficientes excusas como para poner en primer plano a un culpable y cargar sobre el caos todo lo que pasa. Con esta actitud es imposible aprender de los problemas. Admitir el problema y plantearse ¿cómo se debería hacer para mejorar en el futuro en este punto? representa el salto de la mejora continua como método.

En el concepto de Calidad Total, no tomado como un tema técnico,



En la mejora continua es fundamental la implicación de todos los eslabones de la cadena.

sino como una actitud -en la que la palabra Calidad representa un querer hacer las cosas bien y Total pone de manifiesto que se trata de todos en todo- cada problema es una auténtica oportunidad de mejora. La Mejora Continua no trata de ir a la búsqueda de problemas imaginarios para redimirlos, no, se trata de identificar cuanto antes los problemas para solucionarlos, implicándose todos los protagonistas. Todo el mundo en la empresa es consciente de que pequeños problemas no solucionados se van convirtiendo, como bolas de nieve por una ladera, en auténticos problemones, difíciles de detener y costosos para la organización, pero, con todo, lo más costoso es no aprender de las experiencias, tanto si éstas son positivas (para asentarlas y generalizarlas), como negativas (para rediseñar continuamente nuestra forma de actuar).

“La Mejora Continua no trata de ir a la búsqueda de problemas imaginarios para redimirlos, no, se trata de identificar cuanto antes los problemas para solucionarlos, implicándose todos los protagonistas”.



La fortaleza está en nosotros mismos

Estos mensajes están poniéndose de manifiesto en multitud de artículos y libros. Nos puede pasar que de tanto "sonar los despertadores" no nos despertemos, que nos acostumbremos a su sonido y terminemos insensibles a las señales que llaman a la reflexión; esto le pasó a la rana de nuestro cuento y terminó cocida, sin entender lo que le pasaba. Esto les ha ocurrido a tantas empresas de nuestro entorno que la competencia cada día más feroz se ha encargado de eliminar yendo a engrosar el cementerio industrial. Aprendamos de todo. En el conocimiento está nuestra fortaleza.

¿Tenemos equipos directivos capaces de salir de la información, sino de comunicar?

Aprendizaje continuo

La empresa que se va configurando, de cara a la nueva década, es aquella que está en aprendizaje permanente. La potencia interna que toda organización tiene debe ponerse en juego para lograr esa visión de futuro que como proyecto guía debe orientar todas nuestras acciones. Hacer compatible el proyecto individual de mejora con el proyecto empresarial es una de las habilidades más importantes que todo equipo de dirección debe poner en marcha a través de un liderazgo donde el compromiso sea visible y vinculante para el resto de la organización.

La lucha por la eliminación del "desperdicio" interno pone en evidencia que la mayor fuente de este desperdicio está en no poner a todos los miembros que configuran la realidad empresarial a pensar y actuar

en la misma dirección. En la medida en que seamos capaces de contagiar una actitud de proyecto común, estaremos haciendo realidad una organización que se adapta al escenario cambiante que la actualización y desarrollo empresarial requieren en cada momento.

La necesaria máxima de "dar más con menos" debe guiar a las empresas que quieren ganar esa lucha de satisfacer cada día más y mejor a sus clientes con un funcionamiento interno capaz de interpretar cada vez mejor las exigencias de estos clientes y hacer vivir el concepto de que la Calidad Total está íntimamente ligado al coste.

A partir de esta actitud positiva se puede construir todo lo que se quiera. El programa podrá llamarse como se quiera, las herramientas son muchas y cada uno tendrá que descubrir cuál es la que mejor se adapta a sus necesidades, pero todas ellas, si quieren llegar al éxito, tendrán que partir de este concepto de Calidad Total que hemos esbozado.

La formación

En todo este proceso va a jugar un papel importante la propia formación, tanto de los directivos como de todos los protagonistas del cambio. Saber es dominar cada día más el entorno en el que cada uno desarrolla su trabajo. Formarse en Calidad es hacer realidad que la Calidad no se controla; se hace. Es trabajar con datos, no con opiniones, identificar al cliente interno, interpretar sus necesidades y satisfacerlas para darse cuenta de que el objetivo no está limitado al éxito del departamento, sino que todo gira en el entorno del éxito empresarial en su conjunto.

La idea es simple, de puro sentido común, pero entraña la dificultad del cambio de actitud para entender la empresa de una forma más comprometida por todos. No hay recetas mágicas que puedan asegurarnos la supervivencia, nadie externo a nuestra organización nos va a solucionar lo que nosotros no podemos realizar.

TU

El reto del empleo

Koldo Saratxaga, Director gerente de Irizar

En opinión de Koldo Saratxaga, la misión fundamental de MCC es la de crear riqueza allá donde nuestras cooperativas se posicionen. Para conseguirlo la estrategia básica de nuestros negocios debe ser la de satisfacer, sorprender, y añadir valor a los clientes, con una perspectiva a largo plazo en base a ser competitivos en calidad, servicio, coste e innovación.



En otro artículo que me tocó escribir allá por el pasado mes de noviembre, decía, entre otras cosas que:

"Nuestra misión fundamental debe ser crear riqueza (empleo) y cultura, crear bienestar social y un clima de confianza en todos aquellos entornos en que las cooperativas y personas de MCC nos posicionemos".

Pienso que no será fácil poder expresar en este artículo alguna idea

que no sea de sobra conocida por todos quienes lo lean. Quizá lo que puedo aportar es que lo que aquí indico es algo en lo que creo firmemente y a lo que dedico toda mi pasión e ilusión.

La idea básica o estrategia está clara: **"satisfacer, sorprender, añadir valor a los clientes"**, con una perspectiva de largo plazo en base a ser **competitivos** en calidad, servicio, coste e innovación.

¿Cómo conseguir esto?: Con un

estilo de **gestión horizontal**.

La **reingeniería**, es sin duda, el más adecuado modelo de gestión actual para lograr el éxito empresarial, para llegar a ser una empresa excelente. La **reingeniería** para conseguir sus objetivos requiere como punto de partida un líder capaz de crear un cambio cultural radical.

El error puede estar en aplicar la **reingeniería** en alguno de los procesos operativos, como una mejora

de productividad y como un primer paso de satisfacción al cliente. Esto únicamente será un primer paso, el fin es la gestión horizontal. Pensemos en una empresa en que:

- El personal trabaja de forma conjunta para que la empresa pueda crecer mediante la respuesta rápida, flexible y creativa a las necesidades del cliente, sin disputas y malentendidos entre departamentos.
- Los objetivos y metas de los equipos de trabajo se establecen conforme a la exigencias fundamentales de los clientes, y no en función de previsiones de ventas, o exigencias de los jefes, ya que los jefes son "preparadores", coordinadores, que ayudan a desarrollar el equipo.
- Los equipos sólo están motivados por la responsabilidad que asumen ante los clientes, y actúan como si cada uno de ellos entregara el producto en "ventanilla".

De esta manera llegamos a la conclusión que el éxito está en las **personas**.

Para ello necesitamos que el líder, los equipos, las personas crean en características como: tolerancia hacia el cambio, compromiso con el éxito, creencia en el trabajo en equipo y la colaboración, deseo de tomar iniciativas y tomar riesgos, es decir, sin ceder en las responsabilidades pasamos de una estructura burocrática funcional con divisiones operativas verticales a una gestión horizontal en que desaparece la mano del director jerárquico y deja paso a la mano invisible del cliente-mercado.

En línea con esto y hace muchos

Claves para crear empleo

riqueza y empleo:

- ¿Tenemos empresas competitivas?
- ¿Tenemos como misión crear riqueza-empleo?
- ¿Tenemos líderes capaces de motivar, y dirigir un cambio cultural radical?
- ¿Tenemos equipos humanos dispuestos a aceptar este reto de cambio cultural?
- ¿Tenemos directivos capaces de hacer de este reto una gran parte de sus ilusiones y pasiones?
- ¿Tenemos libertad y capacidad de riesgo?
- ¿Tenemos equipos directivos capaces no sólo de informar, sino de comunicar?
- ¿Tenemos dirigentes que apuestan por los grandes retos, o más bien por la continuidad?
- ¿Tenemos dirigentes que creen en la capacidad de todas las personas sin necesidades de control?
- ¿Tenemos...

años el Doctor Deming, decía: *"La esencia de la calidad en las organizaciones es la confianza en la capacidad de las personas"*.

Hace años no pude asumir como cierta la siguiente lectura: *"crecer es un imperativo. Sólo las empresas que crecen de manera continua y significativa mejoran su competitividad estructural y generan beneficios y empleo de forma importante"*.

Tengo que decir que esto me causó una gran preocupación, ya que era una clara conclusión del análisis de la evolución de empresas que mantenían su excelencia en el tiempo.

Hoy sin embargo, estoy totalmente de acuerdo con la idea expresada anteriormente, ya que una empresa que es **competitiva**, y se es competitiva cuando el mercado lo dice, no

Estas son algunas de las preguntas claves que debemos hacernos si queremos crear ri-

queza y empleo, cuando lo dicen los directivos, crece como consecuencia del interés de los clientes hacia esos atributos competitivos, y no como consecuencia de un plan de ventas administrativo.

Por tanto una empresa que se mantiene **competitiva** se mantiene en crecimiento.

El crecer supone aparcar permanentemente las barreras que se oponen al cambio, ya que es necesario ejecutar continuamente el campo de actividad, su enfoque de los clientes, su organización, sus procesos, sus sistemas de innovación y motivación,....

Como conclusión, creo que hoy tenemos un reto realmente hermoso cual es el de crear riqueza-empleo.

En MCC este reto debe ser el eje de nuestra actividad. **TU**

La internacionalización, eje del futuro

Jesús M^º Herrasti, Director de Operaciones Internacionales de MCC

La internacionalización es otro de nuestros desafíos de cara al tercer milenio. De hecho el desafío de la internacionalización ya está teniendo y va a tener un impacto global sobre el conjunto de negocios y actividades de nuestra Corporación.



Definitivamente la internacionalización está en boga. No hay tema a tratar ni foro que se precie, que en los últimos tiempos no cite este aspecto como una realidad que está presente en las actuaciones diarias y que va a tener un impacto creciente y continuado durante el próximo futuro.

Un ejercicio de reflexión ante los retos del próximo siglo que trate de responder a sus elementos más

característicos no puede olvidar el considerar la internacionalización como uno de los más oportunos a desarrollar.

Durante estos días todas las cooperativas se encuentran en la realización de sus respectivos Planes Estratégicos, y por tanto, van a ser ellos los que contando con el PEIC (Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización) van a concretar sus acciones específicas. El desafío de la internacionalización va a tener un impacto global sobre el conjunto

de las actividades y negocios. Ante toda variable que modifique substancialmente las reglas de juego sólo cabe enfrentarse de una manera activa, tratando de crear y aprovechar las oportunidades, siendo mas rápidos en reaccionar que la competencia y dejando a un lado las actitudes defensivas. Con esta decidida convicción se deben realizar las nuevas planificaciones.

Hacia la aldea global

Es un hecho que la sensación de mayor proximidad y de pertenencia a un lugar-planeta común se está desarrollando con gran aceleración en estos tiempos. La creciente interdependencia de los países desde el punto de vista de los posibles incidentes negativos como las crisis políticas, los desastres ecológicos o la escasez de los recursos, nos están haciendo más conscientes de las limitaciones que requieren soluciones de ámbito plurinacional. Por otro lado, las capacidades tecnológicas, las comunicaciones, el incremento de formación de las personas, el crecimiento del conocimiento lingüístico, las comunicaciones, el incremento de formación de las personas, favorecen un proceso de aproximación internacional y la conciencia de que sólo desde la colaboración e interrelación es posible resolver los grandes problemas a los que nos enfrentamos como humanidad.

Esta idea fue gráficamente expresada por el concepto de "aldea global", utilizada hace unos años por el Sr. Gorbachov para configurar todo

un nuevo entramado relacional, de comportamientos, de modos de actuar y enfocar el mundo.

La internacionalización, el intercambio, la expansión de las áreas de actuación es algo natural y que ha estado presente siempre en cualquier actividad. Se han modificado la proliferación de medios como la comunicación, la capacidad de expandir los modelos de sociedad, lo que significa una creciente complejidad y variedad de forma de desarrollo así como su progresiva aceleración. Esta evolución parece evidente en los últimos tiempos.

Aunque los cambios a veces resultan imperceptibles y parecen de poca significación en relación a las referencias más próximas, tomadas en una perspectiva más amplia pueden generar nuevos escenarios. Si, por ejemplo, en el fútbol cambiar algunos centímetros el tamaño de las porterías o modificar pequeñas reglas sobre el fuera de juego pueden generar una auténtica revolución estratégica en el modo de jugarlo, pensemos lo que significa la eliminación de las protecciones arancelarias que han venido grabando entre el 50-100% del precio de los productos, la disminución de las dificultades de inversión directa en muchos países, la preparación de la gente y la irrupción en el mercado industrial de personas con niveles de retribución equivalentes a la décima o vigésima parte de las que actualmente percibimos, y hasta qué grado pueden influir sobre la realidad de nuestras empresas y en consecuencia de nuestro futuro.

"Nos hemos propuesto para el año 2000 contar con cerca de 30 plantas en el exterior y cuadruplicar el volumen de compras externo. Y esta tendencia debe continuar con creciente intensidad en el futuro".

Lo que tenemos que hacer

Y sin embargo esto es positivo. Supone que el mundo se va a entender como un terreno donde la gente capaz va a poder desarrollar una intensa colaboración para utilizar de la manera mas eficiente los recursos disponibles, sabiendo combinar de la manera mas ventajosa las oportunidades que el mundo ofrece para realizar de la manera más provechosa cada una de sus actividades.

Este es un proceso irreversible, en el que podemos adoptar orientaciones ambiciosas de aprovechar la oportunidad para expandir energicamente nuestros negocios o bien posiciones más defensivas que traten de defender lo conseguido hasta el momento.

Como siempre la receta no puede ser única. No todas las empresas requieren el mismo tratamiento ante la internacionalización, pero si nos referimos al conjunto de la Corporación, es decir a sus negocios más importantes y teniendo en cuenta lo que se espera de nosotros, la imagen que damos, nuestro propio compromiso individual y colectivo y la impor-

“Un grupo como el nuestro debe abordar con decisión y con voluntad de mejorar nuestra situación en las nuevas condiciones de los mercados, ya que de otro modo estaremos poniendo en entredicho el propio futuro y probablemente el del país”.

tancia de nuestra realidad en el país nos obliga, y también nos motiva para que el proyecto a trabajar responda a los criterios más ambiciosos. Un grupo como el nuestro debe abordar con decisión y con voluntad de mejorar nuestra situación en las nuevas condiciones propiciadas por la apertura de los mercados, ya que de otro modo estaremos poniendo en entredicho el propio futuro y probablemente el del país.

Por ello, como talante general Mondragón Corporación Cooperativa tiene que tomar una posición activa, debemos ponernos a trabajar a favor de este proceso de internacionalización, tenemos que promover las actitudes, los negocios, con el objetivo claro de aprovechar las oportunidades y superar las dificultades anticipándolas y creando los mecanismos adecuados para su realización. El cambio organizativo aplicando el criterio de sectorialización favorece este proceso, pero probablemente sólo es el primer paso. La creación de la agrupación dota de una mayor dimensión y proyección a las cooperativas. Nos hemos propuesto para el año 2000 contar con cerca de 30 plantas en el exterior y cuadruplicar el volumen de compras externo. Y esta tendencia debe continuar con creciente intensidad en el futuro. Responder a este reto nos exigirá nuevos proyectos organizativos, porque en muchos casos, la dimensión agrupacional, e incluso la corporativa, no será suficiente. Tendremos que mostrar creatividad y generosidad para ajustarnos a la nueva realidad.

Los cambios

Cuando las barreras de los mercados se van reduciendo o desapareciendo, cuando nuevos países se van incorporando a los industrializados evolucionando su oferta desde el suministro de materias primas hacia los productos manufacturados cambiando totalmente tanto la oferta,



con la entrada de nuevos proveedores, como la modificación de la demanda, con la aparición de nuevos mercados. Durante la próxima década el continente asiático va a alcanzar una importancia destacada en el peso de la economía mundial, superando al actual mercado occidental.

La palabra que puede designar con claridad este cambio es la "globalización", porque el impacto va a ser general y afectar a todas las áreas de actividad de la empresa, además de su propia mundialización.

El mayor dimensionamiento de los mercados influye sobre las ventas y



lo mismo sucede en el aprovisionamiento. Los costes de producción más competitivos están haciendo viable el suministro desde nuevos países. Igualmente se plantea el mismo desafío en la producción. Cada día va a ser difícil competir en puestos de escaso valor añadido. Las actividades que incorporan casi exclusi-

Ante los riesgos

Toda novedad genera riesgos. También la continuidad, aunque sean menos evidentes, y por ello más peligrosos. Cualquier actuación racional debe de contar con un plan y una evaluación de los riesgos y su estrategia para minimizarlos. Ello no obsta para que finalmente el riesgo exista y haya que asumirlo.

Actuando y trabajando mejorará problemente la situación y no haciéndolo se deteriorará.

El éxito futuro no estará garantizado por el éxito automático de cada una de las iniciativas. Estará más bien en un proceso bien realizado en todos sus aspectos, en la corrección rápida de los errores cometidos y en trabajar dentro de unos criterios de equilibrio financiero.

La aplicación decidida de los recursos financieros necesarios y la prudencia se pueden hacer compatibles mejorando la propia autogeneración de recursos mejorando las explotaciones de cada uno de los negocios o en caso necesario acudiendo a las economías de los socios. Sólo tenemos la opción de avanzar, y para é ello obtener e invertir los recursos. Nuestra realidad es tan importante, que nuestras convicciones y compromisos sociales no van a permitirlo.

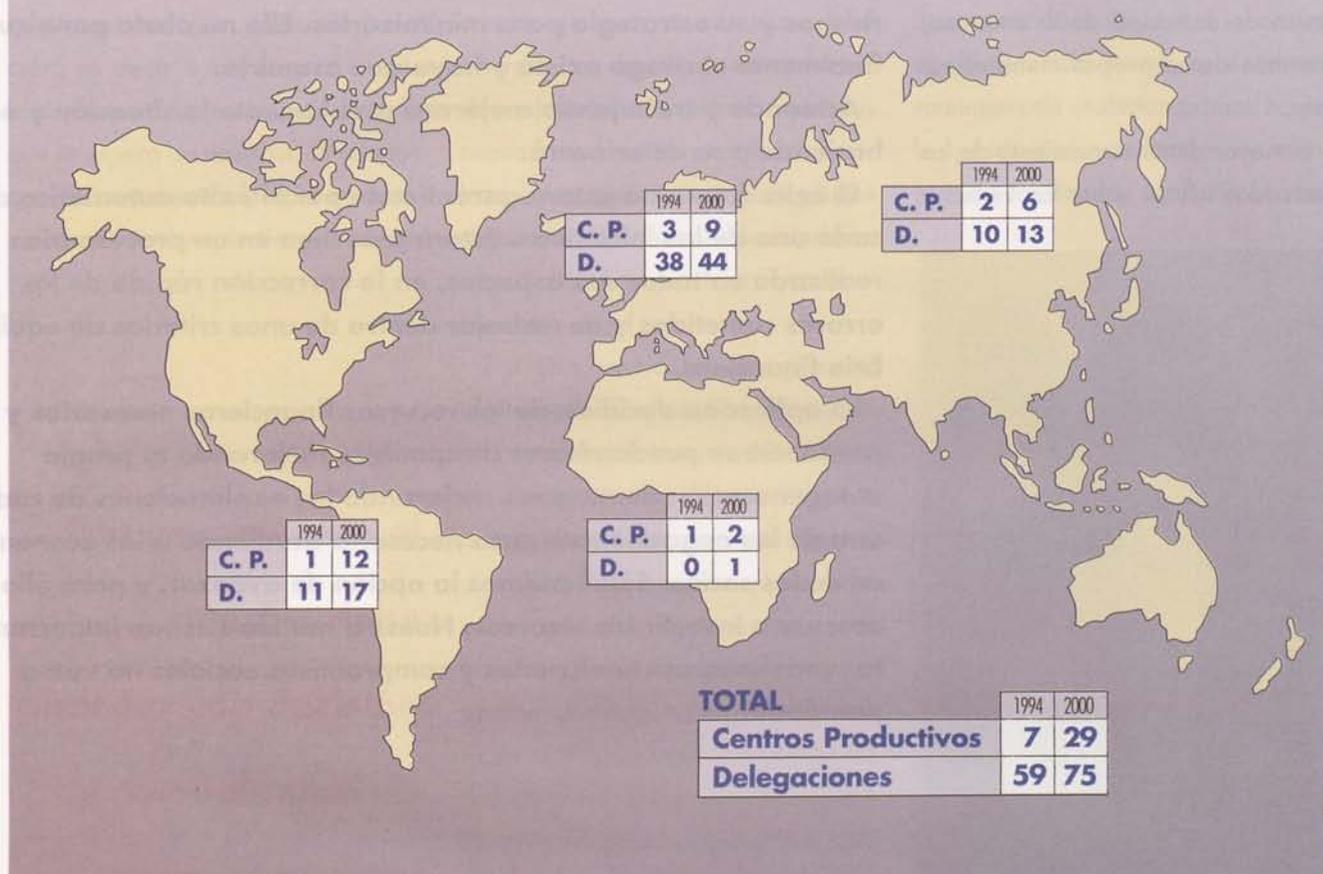
vamente mano de obra, sin incorporación de tecnología, inversión, "know-how" van a desplazarse hacia lugares con costes más económicos.

El hecho más importante es que los crecimientos económicos, las oportunidades para nuestros productos se van a dar en mercados nuevos y emergentes. Los países desarrollados están relativamente saturados. Esto motiva la entrada de los grandes grupos de nuestra competencia en estos nuevos países con políticas agresivas de introducción de marca, distribución y de nuevos emplazamientos fabriles. Cuando uno se aproxima a China, India, Filipinas, Indonesia día

tras día se puede observar la acumulación sucesiva de grandes marcas y la proliferación de nuevas zonas industriales. La carrera de las empresas japonesas, coreanas, americanas y de algunas europeas es de vértigo. Se observa por ejemplo, en la pelea por la conquista de espacios publicitarios y en la concesión de autorizaciones para establecer plantas.

Las características principales del cambio, que por supuesto también afectará a nuestras empresas, son: la generalidad (todas las áreas de la empresa van a estar afectadas), la velocidad (carrera por tomar posiciones) y el aumento de la dimensión

MCC en el mundo



de los mercados (las actuales cuotas de mercado se vuelven insignificantes), y el desplazamiento del mercado hacia áreas emergentes (China, Corea, India, Latinoamérica...).

Ello supone que tenemos que modificar nuestra modalidad de actuación exterior pasando de vender productos a disponer de presencia real, fabril, de introducción de marca, es decir de expandir el negocio completo hacia otros mercados e incluso tener que crearlos. El modelo genérico definido en la Corporación apunta a una mayor presencia industrial en las grandes economías mundiales, aprovisionamientos en Europa y Asia, producción en los países obje-

tivo y ventas en Europa, Asia y América.

Aquí nos deberemos concentrar en aquellas actividades que por su alto valor añadido sean compatibles con el nivel de rentas obtenido. Crecientemente nuestras empresas evolucionarán hacia un modelo de servicios industriales que coordinen un complejo industrial de implantación internacional.

Las personas

El proceso descrito supone aumentar las oportunidades y necesidades de personal de elevada cualificación capaz de dirigir un entramado de empresas, en un contexto interna-

cional, de mayor dificultad de comunicación, de relación con culturas diversas y de alta formación, que sepa utilizar las más modernas tecnologías. La competencia se va a dar con empresas de talla mundial.

La preparación de las personas, su adecuación a las nuevas circunstancias, y darnos cuenta de que la competencia va a ser crecientemente más feroz y que por tanto tenemos que adoptar una actitud de trabajo duro y acertado para progresar en esta realidad. Los esfuerzos de formación internos y el creciente nivel de conocimiento adquirido por las nuevas generaciones apuntan un rayo de esperanza.

TU

Las raíces del futuro

Francisco Egea, Viceconsejero de Economía y Planificación del Gobierno Vasco

“El hombre que no procede al cultivo de sus facultades mas que con vistas a la producción, insensible y fatalmente se va haciendo esclavo de la máquina productiva”

J. M. Arizmendiarieta

Me confieso un “supporter” de la experiencia Mondragón.

Un “supporter” agradecido, porque no en vano el Grupo, con generosidad, contribuyó a mi formación técnica y humana durante mi tránsito por sus estructuras.

Y un “supporter” admirado de la capacidad de respuesta de las cooperativas a los desafíos que han tenido que afrontar en los acelerados procesos de mutación social y económica que el galope de la historia nos viene planteando a todos en este final de siglo.

Esta condición personal no va a impedir que en las líneas que para TU me han pedido los amigos de OTALORA, cometa imprecisiones, motivadas por la dificultad que tengo para seguir al detalle todas y cada una de las variables estratégicas que



componen la evolución de un Grupo Corporativo tan vasto. Pido excusas por ello de antemano, al tiempo que me pongo manos a la obra.

El pasado siempre enseña. La vista atrás es de gran utilidad para la reflexión ante las encrucijadas. Y no quiero decir que las cooperativas y sus socios estén en una encrucijada, pero si quiero recordar que la experiencia se construyó hace unas décadas para dar respuesta a una difícil situación social y económica en base a una alternativa innovadora y no prevista.

Tengo la impresión de que el entorno difícil contribuyó a perfilar las características del Grupo que continúan básicamente vigentes a pesar de que 40 años de historia las contemplan.

La cascada de instrumentos que se crearon con posterioridad a la primera cooperativa y como consecuencia del estado de necesidad

que el modelo conllevaba, ha generado un grupo con un potente potencial endógeno. El instrumento financiero, la entidad de previsión y prestaciones sociales, la investigación, el ocio y el consumo y (last, but not least, «el último, pero no el menos importante») la formación en Eskola, han venido constituyendo una serie de periféricos al grupo industrial, que por la propia trascendencia de todos y cada uno de ellos, hubieran constituido un fin en sí mismo digno de alabanza.

Este potencial endógeno ha sido ordenado progresivamente por los Congresos Cooperativos en pos de una armonización funcional que facilite la adaptabilidad del conjunto del Grupo a las aceleradas transformaciones multidireccionales del entorno.

Bien, ya hemos llegado al día de hoy. Y ahora, ¿qué?

Ahora el grupo está bien. El grupo tiene el potencial endógeno antes mencionado, mas dispuesto que nunca a proyectarse. El grupo tiene un alto nivel de cualificación en sus recursos humanos, un nivel tecnológico razonable, un equipamiento bueno, un equilibrio financiero robusto, un interesante nivel de internacionalización (superior a la media vasca, inferior a lo que en conjunto debe ser), unas saludables prestaciones sociales, un singular y reconocido nivel de participación y cohesión de los socios ...

Además, en el IV Congreso Cooperativo se establecieron los Valores Corporativos de MCC. Una nueva vuelta de tuerca basada en la cohesión, por la puesta al día de la doc-

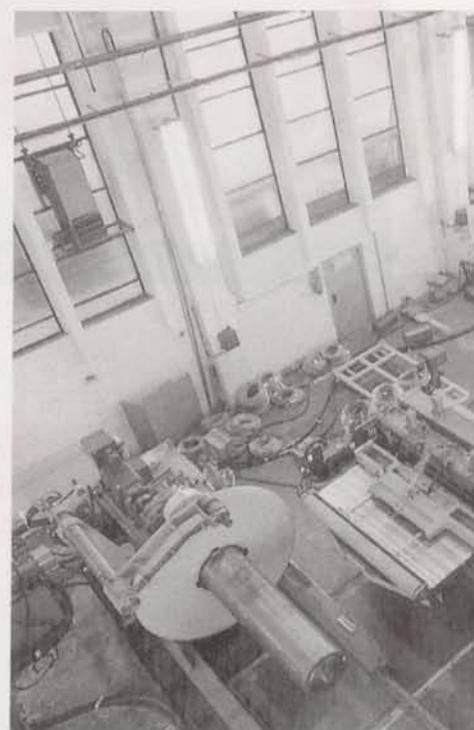
trina cooperativa, para la mejora de los resultados de todo orden, y mirando de frente al futuro.

Pero ¿qué dice el futuro? Para contestar a esto, empiezo a arriesgar. Creo que el futuro está más vinculado con el desarrollo que con el crecimiento. Y porque creo en esto, me guío de Schumpeter para copiar su afirmación de que todo proceso concreto de desarrollo reposa sobre el desarrollo precedente y, a su vez, todo proceso de desarrollo crea las condiciones necesarias para el siguiente.

Sentado este criterio por mi parte, y asentado un modelo de desarrollo por parte de MCC (mucho más meritório esto último que lo primero) habría que preguntarse cuál será la resultante "Schumpeteriana" del Grupo Cooperativo en el futuro. La verdad es que no sé la respuesta, pero sigo arriesgando al afirmar que (entre otros) hay dos factores clave para fijar el rumbo en la navegación de MCC por el futuro.

La dimensión

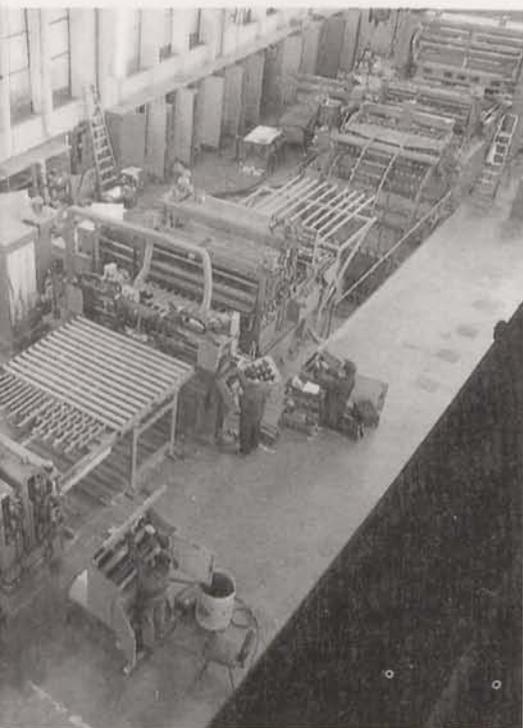
El primer factor clave (en mi modesta y osada opinión) es la identificación del Grupo con su dimensión. Para ser explícitos, la identificación de MCC con su pequeño tamaño. Un Grupo que se mueve con 28.000 empleos directos y en medio billón de pesetas de volumen de negocio, no es grande en el concierto mundial. Puede que sea grande alguna de las empresas que lo componen. E incluso puede que un racimo de ellas sean medianas en tamaño. Pero si hablamos del Grupo, MCC no es grande. Quien piense lo contrario, que se



compare con Siemens, ABB, Alcatel o Hitachi ...

¿Es este rasgo de personalidad un defecto? Rotundamente no. Y no solo por asimilación de la afirmación de Schumacher "lo pequeño es bello", sino porque en un contexto globalizado, un grupo pequeño, integrado, con poderosas economías de escala basadas más en el valor añadido de su cadena de valor que en el efecto volumen, puede y debe actuar mediante la técnica "comando".

Difícilmente, MCC en el siglo XXI podrá basar su futuro en la búsqueda del crecimiento en volumen de negocio como objetivo prioritario. Es posible que esto sea conveniente e incluso necesario en el sector de distribución, pero dudo que sea el factor clave de éxito en el resto de actividades. Esto no está reñido con la lucha por el logro de mejores cuotas de mercado de las empresas, y con el incremento de la facturación,



ya que nadie está para despreciar la oportunidad de posicionarse desde el inicio en mercados emergentes, y de desplazar a los competidores que se duermen en los mercados maduros. Pero dando por asumido el combate comercial de las empresas del Grupo, se deberá tener en cuenta que si a nivel de grupo, la estrategia se plantea en términos más cuantitativos que cualitativos, los riesgos colectivos, siempre latentes en todo tipo de organizaciones, pueden convertirse en amenazas no deseadas, ya que los grupos competidores son más grandes. A tamaño de grupo, siempre ganarán los otros.

Llegado a este punto en la reflexión, arriesgo todavía más y me inclino por recomendar para el siglo XXI un "desarrollo basado en la diferenciación cualitativa y no cuantitativa".

La cultura del valor

El segundo factor clave consistiría

en impulsar la "cultura del valor" superando la "cultura del costo" en el conjunto del Grupo. Existe una corriente de opinión que considera que los que estamos en la Administración no tenemos sensibilidad de los costos. Ruego que no me consideren metido en este saco por proponer la cultura del valor como superadora de la del costo.

Al proponer el segundo factor, la verdad es que no se arriesga gran cosa, ya que una lectura detenida de los 6 Valores Corporativos de MCC arroja la descripción precisa y completa de la cultura propuesta. Podría afirmarse que el IV Congreso Cooperativo, con los Valores Corporativos, ha bajado a tierra para su utilidad cotidiana la ya famosa regla de "Pensar global, actuar local".

Supongo que todo esto se podría resumir al decir que el futuro pasa por la persecución del desarrollo más que del crecimiento, basado en una diferenciación cualitativa y no cuantitativa, mediante el fomento de la cultura del valor superadora de la cultura del costo.

El Grupo Cooperativo, como todos nosotros, vive y se desenvuelve en una sociedad caracterizada por la perfección de los medios y la confusión de los fines.

En este escenario, la profundización de los valores que el Grupo ha esgrimido antes y ahora parece fundamental. Y uno tiene la sensación de que esto se está produciendo con una rara habilidad para adaptarlos a las circunstancias sin modificar su esencia, pendiente en todo momento

de los fines con el uso inteligente de los medios.

Estoy seguro de que de este modo se optimizará la democracia industrial, se perseverará en la formación, en la focalización y despliegue simultáneo de la tecnología, en la internacionalización ... en definitiva en todo aquello que ha venido haciendo MCC con éxito contrastado. De esto estoy seguro.

Compromiso social

Como también estoy seguro de que MCC está en vías de desterrar cualquier tentación aislacionista por minúscula que sea para seguir y desarrollar, más si cabe, su compromiso con su entorno social, tal como lo manifiesta explícitamente en el Valor Corporativo denominado COMPROMISO SOCIAL.

Creo que el futuro de MCC es saludable. Y esa salud ayudará al entorno.

Cuando a Churchill le preguntaron en 1939 por la futura actitud de Rusia, contestó aquello de: "No lo sé: Es un acertijo metido en un misterio dentro de un enigma".

Salvando las cósmicas distancias entre las circunstancias, las preguntas y los protagonistas y copiando al británico, creo que se debe evitar que el futuro de MCC sea un éxito metido en un misterio (el futuro de nuestro país) dentro de un enigma (la Unión Europea).

Considero que MCC tiene unas profundas raíces que le servirán para dominar el futuro y que jugará bien su papel. Ojalá los demás también lo hagamos. Que así sea y que nuestros hijos lo vean.

TU

Las ventas realizadas por el grupo Industrial al finalizar el primer trimestre del ejercicio alcanzaron los 65.499 millones de pesetas, casi un 10% más que en el ejercicio anterior.

Caja Laboral y Lagun-Aro han superado holgadamente sus expectativas de excedentes.



Datos al finalizar el mes de marzo

La gestión se ajusta a las previsiones

José M^º Ormaechea

Las previsiones que antes de comenzar 1995 se fueron haciendo, en relación a la economía española, son actualmente corregidas a la baja. Y no debe extrañarnos en la medida que los indicadores económicos es muy difícil que tengan en cuenta factores de tan difícil evaluación y consistencia como pueden ser la celebración y resultado de unas elecciones, o las alteraciones en la cobertura social del Estado del bienestar. Pero ya han pasado casi cuatro meses y ahora sí, con más datos a mano y cubierta la tercera parte del año, hay ciertos indicios que permiten encerrar en una horquilla más estrecha aquellas variables que más pueden influir en el comportamiento de las empresas y, más en concreto, de aquellas que se hallan en el variado repertorio de las de MCC.

- La **inflación**, tal como preveíamos en el TU del mes pasado, se ha reducido al 3,4% interanual y por lo que parece aún se puede reducir a fines de abril de dos a tres décimas más, rozando el 3%. Lástima que los carburantes hayan subido tanto a lo largo del mes, aunque los meses siguientes, si bajan las gasolinas, se recuperará la tendencia positiva de la inflación. A partir de este mes ya se puede afirmar que el aumento de los precios se mantendrá en torno al 3,5% al finalizar este año. Es decir, el pronóstico es que, aunque en el mes de abril se reduzca la tasa interanual, vuelva a crecer durante los meses de mayo, junio y julio, porque en 1995 sólo aumentó el 0,1% en ese trimestre y no se espera que en 1996 se reproduzca esa estabilidad sorprendente del IPC del año pasado. Entretanto, los pre-

cios industriales durante los últimos doce meses sólo han crecido, al finalizar el mes de febrero, el 2,7%, 0,7 pp menos que el IPC general. Con mayor aproximación, los bienes domésticos duraderos han aumentado el 2,7%, a su vez ha aumenta-



do el 4,5% el índice precios de las estructuras metálicas y calderería, y el 2,9% los bienes intermedios.

- El aumento del **producto interior bruto** no parece que vaya a ser tan importante como lo fue en 1995. Puede quedar en el 2,5% si se tiene en cuenta que en el primer trimestre sólo ha crecido el 2% interanualmente, la misma tasa que se logró en los últimos tres meses de 1995. Alemania, país gran receptor de nuestros componentes, también ha reducido sus hipótesis de crecimiento a sólo el 0,75%, habiendo partido del supuesto inicial de aumentar su riqueza en el 2,5% y esta noticia no es buena si se tiene en cuenta, además, que la fortaleza de la peseta ha reducido en el 5,2% (*) la competitividad de las exportaciones españolas durante el mes de febrero, tendencia que no va a ser mejorada en marzo y abril. Por consiguiente, hay que actuar en 1996 con la idea de que el crecimiento general de la economía será sólo el 80% del logrado en 1995 y de que subsistirá la dificultad de vender al exterior. El consumo, entretanto, sólo crece a ritmos del 1,6% interanual (mientras el ahorro en fondos ha crecido 1,8 billones), la inversión en bienes de equipo lo hace al 4% y la construcción no crece.

- Con el marco cruzándose por debajo de las 83 pesetas y, en general, hallándose la peseta apreciada en relación a todas las monedas del Sistema Monetario Europeo, la inflación corregida cercana al 3% y nombrado ya un nuevo Gobierno que promete una legisla-

(*) Este porcentaje resulta de la combinación de la inflación (depreciación interna de la peseta: 1,60% en Alemania y 3,4% en España) y de la apreciación monetaria de nuestra moneda, al obtener menos pesetas por cada marco exportado.

tura estable, el Banco de España, que ya ha puesto el **coste del dinero** de referencia al 7,75%, hará otra rebaja en el mes de mayo dejándolo en el 7 ó el 7,25%. Estos datos deben hacer bajar el coste del dinero a las empresas, aunque parece que existe

cierta "histéresis" o resistencia a cambiar la situación en la banca que sí lo hace con la retribución de los depósitos, pero es más perezosa al trasladar los cambios positivos a los créditos que son la fuente de sus ingresos; y eso se nota en los resultados al cierre del primer trimestre. Los beneficios de las Cajas han aumentado el 21% y los de la Banca, con menores incrementos, también son satisfactorios.

- El **paro** no baja más que poco, aunque mejora la tendencia. Al finalizar marzo la tasa de paro se hallaba en el 22,77% en España y en el 23% en Euskadi: Alava registraba un 19,7% de parados sobre población activa, Gipuzkoa el 20,4% y Bizkaia el 25,6%. La tasa de actividad ha caído al 52,2% (es la relación entre quienes tienen más de 16 años y quieren trabajar, que son 928.100 personas y el total que se eleva a 1.778.600. Este porcentaje es el 70% en EE.UU. y Alemania y el 75% en Japón). El número de parados ha disminuido en un año en Euskadi casi en 14.900 personas. Pero sólo son 4.600 los que lo han hecho porque han encontrado empleo; el resto, 10.300, se ha reducido al haber disminuido en ese número la población activa, dato poco satisfactorio. La industria ha pasado de registrar 200.400 empleos al finalizar el primer trimestre de 1995 a tener 204.200 puestos al finalizar el mes de marzo de este año.

A partir de esta escueta información sobre la inflación, la evolución del producto interior bruto o creación de riqueza, el coste del dinero y el empleo/paro, veamos cómo evoluciona el grupo afectado por estos indicadores de la situación.

Grupo Industrial

Ventas

Las cifras de ventas globales del grupo industrial de MCC al finalizar marzo han sido de 65.499 millones de pesetas, un 9,82% más que en el ejercicio pasado.

EVOLUCIÓN DEL GRUPO INDUSTRIAL

	1º trimestre	% Δ S/1995
VENTAS (*)	65.499	9,82
EXPORTACIONES (*)	27.477	+20,9%

(*) En millones de pesetas

Este incremento medio es distinto en las ocho divisiones. Es, sobre todo, muy importante el incremento que han experimentado las cifras de negocio en bienes de equipo y aun el de construcción. A tono con el débil pulso del crecimiento del consumo la división hogar se muestra reacia a aumentar sus ventas en términos satisfactorios. En conjunto, los 65.499 millones cubren las previsiones realizadas al programar las ventas al comienzo del año.

Exportaciones

La cifra exportada muestra un dinamismo más pujante en sus ventas al exterior. El crecimiento relativo es más que el doble y, gracias a ese impulso, actualmente las exportaciones ya representan el 42% de la cifra total de ventas. Todas las divisiones han realizado un trimestre excepcional pero destacan la de bienes de equipo II, la de construcción y la de bienes de equipo I -todas, en último término, emplazadas en el sector de inversiones- que han completado un trimestre brillante.

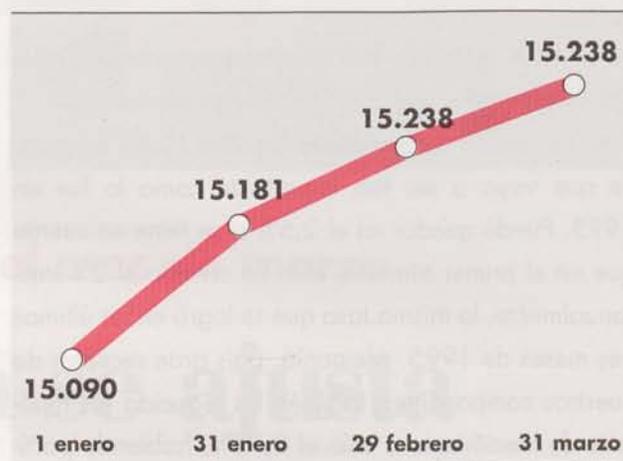
Coyuntura

La situación de la cartera de pedidos en el primer trimestre es alentadoramente positiva. El 35% del grupo mantenía una cartera buena, el 59% la tenía normal y sólo el 6% acusaba debilidad en la demanda. Esta situación es igual en enero, febrero y marzo, y mejor a la experimentada en el último trimestre de 1995. Se confirma esta buena coyuntura, además,

por el período de trabajo asegurado, que es ahora de 81 días y el aprovechamiento de la capacidad productiva que se halla en el 88,1%.

Personal

En este sector, dinamizador de la economía esencial en el País Vasco, sigue creciendo el empleo de MCC. Las cifras prueban esta tendencia mediante el siguiente gráfico estadístico:



En el trimestre han aumentado 188 empleos -el 1,24%- las plantillas que trabajan en las empresas industriales del grupo.

Grupo Financiero

Veamos sucintamente cómo han evolucionado Caja Laboral y Lagun-Aro al cerrar el primer trimestre del año.

Caja Laboral

Los recursos acreedores han llegado al finalizar el trimestre, sin tener en cuenta las figuras de ahorro no incluidas en el balance, a 565 mil millones de pesetas, superando a las previsiones. Los excedentes brutos han llegado a 3.421 millones, con un crecimiento espectacular del 43,38%. Las cifras de ahorro lo han hecho por el 21%, atribuyendo tal resultado a la "mejora de la economía". La aplicación de fondos a MCC es el 5,1% del pasivo total.

Lagun-Aro

El balance total de nuestra Entidad de Previsión



Voluntaria ha llegado, al finalizar el mes de marzo, a 218.200 millones de pesetas, de los que 180.801 millones pertenecen al Fondo Patrimonial. Los resultados, una vez deducidos 2.904 millones en concepto de interés técnico para retribuir las reservas, se sitúan en 2.009 millones de pesetas que superan ampliamente las previsiones.

Los saldos logrados por haber efectuado menos gastos de los previstos en las prestaciones de reparto, son los siguientes:

PRESTACIONES DE REPARTO			
	Saldos Previstos	Saldos logrados	Desviación
Ayuda al empleo	251	287	+36
Asistencia Sanitaria	167	143	-24
ILT y Maternidad	61	6	-55
Otras	2	15	+13
Totales	481	451	-30

Es notorio el ahorro logrado en la ayuda al empleo encaminado a amortizar los déficit de otros años.

En cuanto a la evolución del Plan sobre Desempleo, los gastos efectuados son debidos fundamentalmente a:

PRESTACIONES AYUDA AL EMPLEO		
TIPO DE AYUDA	Socios afectados	Gasto realizado
Desempleo (*)	13	9
Reubicación provisional (*)	161	33
Prejubilación	187	116
Resto de Ayudas	7	91
Totales	368	249 Mptas

(*) Calendarios anuales completos

Los gastos efectuados en este año 1996 son el 45% inferiores a los realizados el año pasado a estas fechas.

TU

3ª edad

I.C.T.E. Instituto Comunitario de la Tercera Edad.
Ana Bujanda

¿Cuándo se jubilan las amas de casa?

A la mujer, hasta hace poco, no se le identificaba con el mundo de los jubilados al cumplir los 65 años, ya que, a diferencia del hombre, carecía de un trabajo para poder cobrar una pensión y ser pensionista. Actualmente ya comienzan a darse también jubilaciones entre aquellas mujeres que han trabajado en empresas, que son bien pocas. Sin embargo, todavía hoy en día lo más normal es que la mujer se haya dedicado plenamente a su hogar, a su familia, que haya sido "empleada" de su casa, pero sin una retribución

económica reconocida. Entonces, ¿cuándo se jubilan las amas de casa?

Existen diferentes opiniones al respecto, ya que legalmente no se encuentra regulada la jubilación de las amas de casa. Una de ellas es que las mujeres no se jubilan nunca, debido a que el trabajo en el hogar, preparando la comida, haciendo las labores de la casa, cuidando de aquellos que están enfermos, etc.... se prolonga hasta que son ellas quienes caen enfermas o se incapacitan, esto es, viven toda una vida dedicadas al hogar.

Una segunda opinión es que a las amas de casa les jubilan los hijos/as o la viudedad, cuando ya no tienen de quien ocuparse, nadie por quien trabajar. Pero este tipo de jubilación se da normalmente en torno a los 70-75 años, debido a que los hijos cada vez

abandonan más tarde el hogar familiar, de manera que las amas de casa tienen que cuidar los nietos mientras los hijos trabajan, y por último, se dedican al cuidado del marido cuando éste cae enfermo.

Es un hecho reconocido que las mujeres viven más que los hombres, lo que conlleva que la mujer en su vejez no disfrute de pensión propia y una vez fallecido el cónyuge queden reducidos sus ingresos a la mitad de la pensión que cobraba el marido; en definitiva *cuando la mujer es mayor, además de estar sola, es pobre.*

Es por todo ello por lo que tanto me alegré esta semana cuando a través de la prensa tuve conocimiento de que la Asociación de Amas de Casa Nureduna de Baleares ha llegado a un acuerdo de colaboración con una compañía de seguros para crear un Plan de Jubilación, al que han llamado Victoria, que va dirigido a todas las amas de casa del

Estado español. Este plan de jubilación está especialmente diseñado para canalizar el ahorro a medio o largo plazo de las mujeres, y se caracteriza por su flexibilidad, puesto que permite a cada persona diseñar su póliza a la medida de sus necesidades y de sus posibilidades. Creo que esta es una gran oportunidad para las mujeres que se dedican a su casa para asegurarse una vejez más digna y con mayores recursos con los que poder disfrutar de esta etapa de su vida.

TU



Aula Cooperativa

José M^e Larrañaga

Artículo 16. Responsabilidad

Uno. La responsabilidad económica de los socios en las operaciones sociales de la Cooperativa se limita al importe de las aportaciones obligatorias y voluntarias al Capital Social que se hubieran obligado a desembolsar y a los compromisos que, de modo expreso y concreto, hubieran asumido. Dicha responsabilidad es de carácter mancomunado simple.

Dos. El socio que cause baja responderá ante la Cooperativa, durante cinco años, por las obligaciones contraídas por la misma con anterioridad a su baja, hasta el importe reembolsado o a reembolsar de sus aportaciones a Capital Social.

La cuestión de la propiedad

Con este artículo se acota la responsabilidad económica a la que se comprometen los socios cooperativistas. El límite queda claramente especificado: aportaciones (económicas) obligatorias y voluntarias al Capital Social desembolsadas. Es decir, que cada socio, en una hipotética situación en la que haya de responder a deudas contraídas por la cooperativa, deberá poner a disposición de ésta las aportaciones obligatorias de ingreso, las aportaciones obligatorias, si las hubiere, posteriores y las aportaciones voluntarias. Para entendernos la "Cartilla de Aportación".

Más adelante se especifica que: "Dicha responsabilidad es de carácter mancomunado simple" quiere decir que la deuda será abonada por todos los socios y no sólo por uno o varios, sin que a otros afecte esa obligación.

Para aclarar algo más este extremo diremos que hay otra figura jurídica diferente: la llamada responsabilidad de carácter solidario según la cual es posible imponer la obligación sobre la aportación de un socio sin que, por contra afecte, a otras



aportaciones. Pero no es de aplicación, como puede verse, entre nosotros este procedimiento.

Sin embargo, merece la pena dedicar alguna reflexión más a la cuestión de la propiedad como derecho. Es muy importante percibir que las aportaciones a la cooperativa posibilitan que una persona, a la vez que trabaja en una propiedad común (en todo caso en propiedad no exclusivamente suya) sea consciente de que está trabajando en algo propio. Su trabajo es suyo, y además trabaja en su propiedad.

En el contexto histórico actual la cuestión de la propiedad no tiene aparentemente la misma importancia que ha revestido en otros tiempos. Es verdad que hay corrientes políticas que abogan por la nacionalización de las empresas como solución al problema de redistribución de la riqueza pero no es menos cierto que hasta los gobiernos de signo socialista adoptan medidas de privatización para hacer competitivas a las empresas. Hay

quien adopta posturas de absoluta indiferencia hacia este tema.

Sin embargo, para un cooperativista la cuestión tiene una particularidad que es preciso apuntar. El socio de una cooperativa aúna en sí una doble naturaleza. Es un aportador de capital, y un aportador de trabajo. Que uno sea socio por virtud de su trabajo es prioritario porque así lo hemos establecido en los Principios: Primacía del trabajo

sobre el capital; pero no es menos cierto que habitualmente se entiende que sólo es empresario aquel que pone el dinero: el accionista. Hay que rescatar el concepto, darle su contenido real, afirmando que, si bien el accionista es empresario lo es indirectamente y aquellos que están comprometidos con toda la gestión empresarial, es decir, económica, social, tecnológica, etc., lo es directamente.

Somos más empresarios por nuestra aportación de trabajo y nos obliga a más responsabilidades, que por nuestra aportación de capital. Algo que también se da, aunque no se quiera reconocer en una Sociedad Anónima, por cuanto es la dirección de la empresa la que tiene la titularidad, y la responsabilidad de las decisiones empresariales mientras que los accionistas se limitan, habitualmente a cuidar los resultados económicos de su inversión económica.

Para finalizar el comentario y refiriéndonos al apartado dos cabe añadir que se fija en cinco años el plazo de responsabilidad que al darse de baja debe mantener el socio frente a la cooperativa, lo cual responde a un estricto criterio de higiene administrativa. No sería procedente ni justo que un socio dejara de responder a sus obligaciones inmediatamente después de darse de baja (además sería abrir la posibilidad de eludir responsabilidades sociales) ni tampoco puede admitirse una responsabilización más dilatada en el tiempo que la prudencial de 5 años.

TU

El hecho de realizar otras tareas no relacionadas directamente con su profesión de barberos y peluqueros dio lugar a interminables pleitos con los cirujanos, hasta que una Real Orden de 1 de Octubre de 1860 les prohibió, de manera terminante todas estas actividades, atribuyéndolas en exclusiva a sus, hasta entonces, competidores.

A fines del siglo pasado el oficio de barbero/peluquero se podía ejercer libremente, previo pago de la contribución industrial, lo que no se exigía a los que tenían tienda abierta al público, aunque tuvieran puestos fijos en las calles y plazas. En todas las épocas los establecimientos de estos profesionales han sido centros destacados de reunión en los que se han creado y difundido



Una de las clásicas barberías de Bilbao de los años setenta.

Barberos y peluq

José M^a Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

ANTZINAKOAK

EL OFICIO DE BARBERO ES MUY ANTIGUO, COMO LO DEMUESTRAN LOS MONUMENTOS DEL PASADO QUE REPRESENTAN A LOS PERSONAJES DE CADA ÉPOCA BIEN RASURADOS. EN ESPAÑA, AL IGUAL QUE EN OTROS LUGARES, ESTOS PROFESIONALES, A PARTIR DEL SIGLO XIV, ADEMÁS DE “HACER LOS CABELLOS Y RIZADOS”, LLEVABAN A CABO OPERACIONES DE CIRUGÍA MENOR COMO “SAJAR, SANGRAR, ECHAR SANGUIJUELAS, PONER VENTOSAS Y EXTRAER MUELAS Y DIENTES”.



barberos

toda clase de noticias, con notable influencia, sobre todo en las poblaciones pequeñas, en la imagen pública de los ciudadanos.

En el País Vasco, a juzgar por las escasas referencias disponibles, la evolución de los barberos/peluqueros no ha sido sustancialmente diferente, aunque su actuación, sobre todo fuera de las capitales y poblaciones más importantes, se ha ajustado a nuestras circunstancias.

Naranja o limón

Las características de la profesión, que exigía la relación con personas de muy diversa condición, ha hecho que entre los barberos hayan habido tradicionalmente personajes singulares. La lista sería interminable, pero a título de ejemplo, recordar que han sido numerosos los aficionados al canto y a los toros y que ante la más mínima insinuación de los que esperaban turno en la barbería/peluquería, abandonaban la tarea, cualquiera que fuera la situación de su trabajo con el cliente al que atendían, para entonar siempre las mismas canciones, en no pocas ocasiones operas, o improvisar los más variables lances de la lidia taurina.

Han tenido también una gran capacidad de adaptación, como lo demuestran las soluciones dadas a los problemas que les planteaba su profesión. Entre sus habituales clientes eran frecuentes los delgados y la cara con pronunciadas arrugas, sobre todo en los años posteriores a la guerra civil, lo que hacía especialmente difícil el afeitado. Uno de los medios utilizados para facilitar la tarea fueron unas pequeñas bolas, algo mayores que las populares canicas, que el cliente introducía en la boca para que la piel se estirara. En una ocasión en que un tranquilo baserritarra se tragó la bola, por lo que se disculpaba ante el barbero, éste le respondió "no te preocupes, es demasiado pequeña. Ayer también se le tragó Keixeta y ya la ha traído esta mañana. Ya me la devolverás".

Todavía llegó más lejos otro barbero de un pueblo costero cansado de las movedizas bolas, llegando a la conclusión que lo más práctico era meter el dedo pulgar en la boca del cliente para facilitar el afeitado.

Pero lo cierto es que la limpieza no era su fuerte y aparecieron las quejas sobre el gusto del dedo y hasta las negativas a la utilización de la nueva práctica. Pero el barbero no era de los que se arrugaban, por lo que preparó dos vasos con líquidos de distintos sabores y colores. A partir de entonces preguntaba a sus clientes: "¿naranja o limón?", y según sus preferencias metía el dedo en uno y otro vaso antes de introducirlo en la boca del sufrido usuario de sus servicios. Que se sepa ya no hubo ni más quejas ni negativas.

También los motes de muchos barberos y peluqueros han guardado relación con su actividad. Citamos únicamente el conocido como "Huracán" por su costumbre de utilizar los soplidos para retirar los pelos que siempre quedaban después de su trabajo.

Los instrumentos

Tradicionalmente los barberos-peluqueros tuvieron como emblema una bacinilla blanca y los barberos-cirujanos otra de color amarilla. Más recientemente otros símbolos han ido sustituyendo a los anteriores.

Un precioso libro editado en 1771 (*Arte del barbero, peluquero-bañero*) nos describe con detalle los instrumentos “para hacer la barba” y que básicamente eran: una bacia de estaño o porcelana, en la que hay un jaboncillo; un escalfador o jarro de cobre para calentar el agua; una botella o frasco de cobre para llevar el agua caliente en la faltriquera cuando se iba a afeitar fuera de la tienda; un cuero preparado, esto es, una correa de cuero de becerro encolada sobre una regla de madera con su mango y empapado con algunos polvos impalpables; una piedra de afilar; un pedazo de jabón blanco y una navaja cerrada y otra abierta.

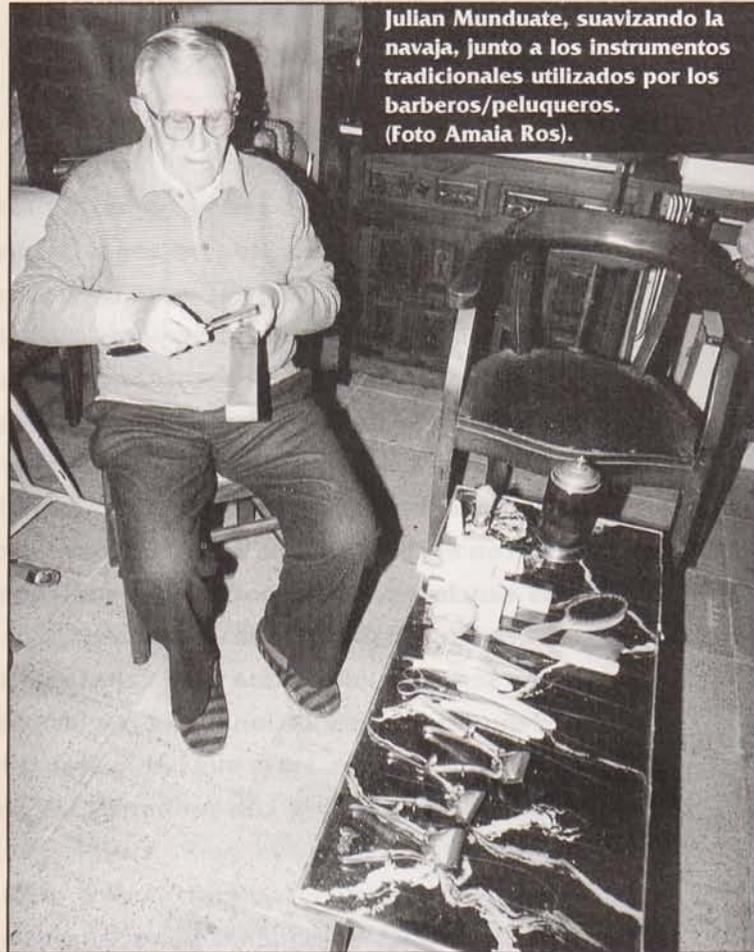
Hacer los cabellos que, “según las reglas del Arte, es la ciencia que da al pelo propio una forma regular para que acompañe a la cara”, requiere menos instrumentos, siendo fundamentales varias clases de tijeras y peines. Tanto para el corte de pelo como para el afeitado, es asimismo necesaria la silla adaptable para ambos trabajos.

Julián Munduate (83 años) de Ataun y que en los años treinta se inició como barbero-peluquero, recuerda la evolu-

ción de los instrumentos utilizados en el oficio, lo que hizo cada vez más llevadero su trabajo.

Un oficio singular

En nuestro país, los barberos/peluqueros compaginaban en las pequeñas poblaciones su actividad con los más diversos oficios, como los de sacar los dientes, afilador, corte de pelo de ganado caballar y ovino y tratamiento de su lana o bien ejercían como linterneros y organistas, siendo varios los comadrones. Además, siempre se les ha exigido una gran disposición de servicio, pues se les reclamaba a cualquier hora (por acontecimientos familiares o viajes de sus clientes), teniendo además que adaptarse a las opiniones ajenas sobre cualquier tema. Su trabajo se concentraba en fines de semana, en los que



Julian Munduate, suavizando la navaja, junto a los instrumentos tradicionales utilizados por los barberos/peluqueros. (Foto Amaia Ros).

tenía que realizar jornadas interminables.

Julián Munduate recuerda que “a domicilio era más frecuente el corte de pelo que el afeitado, debiendo hacerles la corona a los sacerdotes”. Los baserritarras visitaban la barbería “bizarra kentzeko” una vez a la semana y hasta cada quince días, lo que no dejaba de ser un pequeño acontecimiento, pues facilitaba la relación con los convecinos y el intercambio de opiniones, sobre todo en temas relacionados con el trabajo. Asimismo las informaciones a que se tenía acceso en la barbería, permitían estar al día de los aconte-

cimientos sociales de la comunidad.

El afeitado exigía llevar a cabo varias operaciones, empezando por la de “mojar y jabonar” (*bizarra beratu*) ardua labor en la época (*orduko bizarrak gogorrek ziran*) que llevaban a cabo los aprendices para pasar al afeitado, lo que efectuaba el maestro “cogiendo la navaja con la mano derecha con el dedo puesto entre el extremo inferior de la hoja y el mango y haciendo permanecer la piel todo lo tirante posible, con los dedos pulgar e índice de la mano izquierda” para terminar con el “descañonado o repelado” y el lavado de la cara con agua limpia y su enjuague con un paño o toalla.

El oficio de barbero/peluquero compaginado con otros oficios, como hemos señalado, ha permitido un “buen pasar” relativo. En 1877 (*Manual instructivo para el barbero de pueblo*) de Vicente

Contrato de aprendizaje

Gay), se cobraban 12,5 pesetas anuales por dos servicios semanales en el domicilio del cliente, lo que en la barbería bajaba a 6 pesetas y (a la clase jornalera) 4 pesetas. En el interior de Guipúzcoa, los años treinta y en algunos casos después de la guerra civil “se ajustaba” pagándose los servicios anuales en “imiak” (cuartas partes de una fanega) de trigo o “lakaris” (celemines). Cada afeitado en 1.930/32 se cobraba 0,12 pesetas, lo que se multiplicó por cuatro poco después. En 1.940 llegaba a dos pesetas y a 4/5 a mediados de los años cincuenta. A su vez el precio del corte de pelo “importante para vestir bien la chapela” era de 0,15 pesetas (1916/1920)

Sin que se sepan las causas, afeitarse siempre ha sido más barato a pesar de ser un trabajo más difícil que el corte de pelo.

En el pasado el maestro cirujano era al propio tiempo barbero y sangrador. Estas actividades consistían en “hacer curas en zonas infectadas o afectadas” así como “rasurar la barba y cortar el pelo” y “hacer sangrías a base de aberturas en las venas”. El oficio se aprendía con un maestro, que a su vez lo había adquirido de otro y tras años de prácticas.

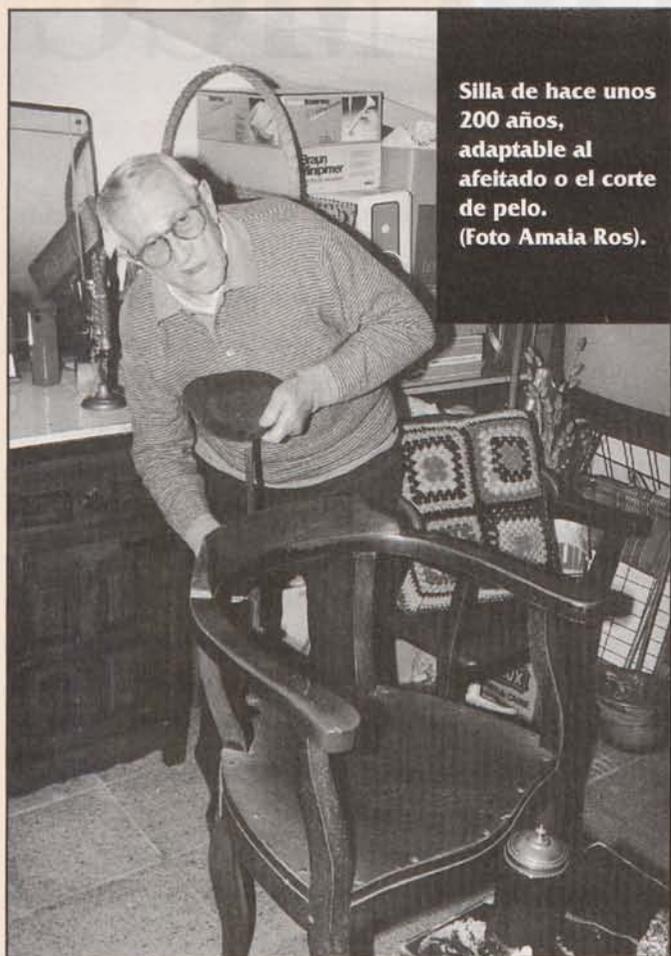
El 1 de diciembre de 1655 se presentan ante el cirujano elgoibarrés, Juan de Alzuaran, un vecino de Arechavaleta con su hijo para llegar a un acuerdo y firmar un contrato para que enseñase a este último el oficio de barbero y sangrador.

Como el aprendiz tenía 14 años, era necesario el permiso de su padre y además por no haber tenido experiencias anteriores en el oficio, el padre tuvo que pagar 20 ducados, la mitad para el día de San Juan Bautista del año 1.656 y los 10 restantes al año de haber escriturado el aprendizaje, todo ellos sin mayor plazo ni demora alguna.

Durante los 4 años que iba a durar el aprendizaje, estaba obligado a servir de la mejor manera y fielmente. Además, aunque no se encontrase a gusto con el maestro, una vez firmado el contrato no podía fugarse, ni ausentarse de su casa. De hacer alguna de las dos cosas, una vez finalizado el contrato de aprendizaje, cumpliría dos días más por cada día que faltase. Al maestro le era igual que enfermase, puesto que de caer en esta situación, también se obligaba a cumplir la condición anterior. Suponemos que era para completar las clases prácticas necesarias para después desarrollar su trabajo con la garantía suficiente.

Era obligación del maestro enseñarle el oficio con toda seguridad, encargarse de su alimentación y de la limpieza corporal. Sin embargo el padre debía responsabilizarse de su vestimenta y calzado, así como facilitarle las navajas, tijeras y herramientas necesarias para que su hijo se ejercitase en el oficio que quería aprender, para de esta manera poder vivir honestamente.

(Archivo Histórico Protocolos Guipuzcoanos de Oñate, Legajo 1-1424, folio 130)



Silla de hace unos 200 años, adaptable al afeitado o el corte de pelo. (Foto Amaia Ros).

El pasado mes de marzo el Consejo General de la Corporación aprobó el nuevo Modelo de Gestión Corporativo.

¿Y qué es el nuevo Modelo de Gestión? Se trata de un documento que integra tanto lo que nos singulariza

El Consejo General de MCC ha aprobado recientemente el nuevo Modelo de Gestión Corporativo. Se trata de un documento que pretende convertirse en una herramienta útil de gestión para las Cooperativas.

Javier Marcos

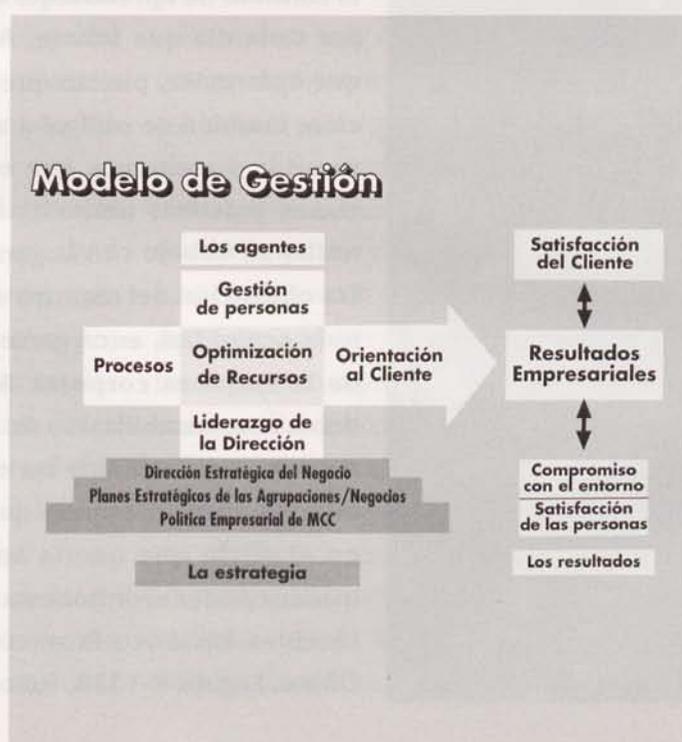
En definitiva, es un documento que quiere orientar acerca del modo de gestionar las empresas en su expresión final; es decir, el punto de mira, hacia dónde ir. Esto no quiere decir que haya que poner en práctica simultáneamente todos los aspectos del Modelo, sino

El Modelo de Gestión de MCC

como realidad cooperativa, así como los enfoques de gestión que se han ido desarrollando en los últimos años en el seno de MCC.

Objetivo

Este documento pretende ayudar fundamentalmente a las personas que de una u otra manera participan en la dirección de los distintos negocios integrados dentro de la Corporación, proporcionando orientaciones acerca de algunos puntos fundamentales de gestión.



que establece la dirección a seguir. Cada empresa deberá priorizar las áreas a consolidar y definir las acciones concretas que permitan plasmar el Modelo en cada caso.

No en vano, entre las distintas empresas que componen la Corporación se perciben grandes diferencias de estilos de gestión en función de quiénes sean los directivos en cada momento, o de cuál es la última corriente filosófica a experimentar. Si bien cada empre-

sa tiene características diferenciadas, el Modelo pretende ir generando un estilo común en la Corporación en algunos aspectos básicos.

La estrategia

Es uno de los capítulos importantes del nuevo Modelo de Gestión. Recorre la mecánica desde la formulación de las políticas generales de MCC y su orientación para la formulación en las Agrupaciones y Negocios de sus propios Planes Estratégicos. Termina en el despliegue, revisión y mejora de los objetivos, estrategias y planes de acción de cada uno de los negocios.

Los agentes

Estos representan el "cómo" hay que actuar a través del liderazgo de la dirección, optimizando tanto los recursos materiales como alcanzando una implicación eficaz de las personas para que, a través de los procesos claves de la Cooperativa, orientemos toda nuestra organización básica al cliente, que es quien compra nuestros productos y servicios.

Los resultados

Si realmente los resultados son un objetivo de nuestro modelo de gestión, resulta fundamental poder medirlos

El nuevo concepto de gestión

enfoque
tradicional
taylorista

- Producir bienes
- Objetivos departamentales
- Pocos piensan todo
- Trabajo individual
- Énfasis en los medios físicos
- Mejora mediante inversión
- El trabajo mercancia de compra-venta
- Confrontación-negociación-confrontación



enfoque
actual
Calidad Total

- Generar satisfacción del cliente
- Despliegue de los objetivos estratégicos.
- Todos piensan
- Trabajo en equipo
- Énfasis en las personas
- Mejora continua
- Integración
- Cooperación

permanentemente y analizar su evolución para saber si realizamos una gestión adecuada. El nuevo Modelo de Gestión propone medir no solamente los resultados empresariales, sino la satisfacción del cliente, la satisfacción de las personas que trabajan en la empresa y el compromiso de la empresa con el entorno.

La aplicación

En fin, el nuevo Modelo de Gestión Corporativo tiene la ambición de convertirse en una herramienta útil de gestión para las cooperativas. Lógicamente no todas podrán aplicarlo de manera similar, ya que parten de situaciones diferentes. Cada cooperativa tendrá que personalizarlo conforme a la situación actual de su manera de gestionar la empresa. **TU**

La integración de las personas

En los últimos años se está produciendo una evolución en los modelos de gestión, desde la división del trabajo (taylorismo) hacia la búsqueda de la participación e integración de las personas en la toma de decisiones.

Las tendencias actuales en las formas de gestión buscan alcanzar la implicación de las personas en la empresa, revalorizando progresivamente la cooperación y superando la confrontación. Muchas empresas capitalistas occidentales han sabido adaptarse con éxito a la nueva cultura. El resultado es un incremento de competitividad.

En nuestro caso, con el nuevo Modelo de Gestión, se pretende llevar hasta sus últimas consecuencias nuestra realidad cooperativa, que filosóficamente permite superar la contradicción capital-trabajo, haciendo que las personas se sientan integradas en la empresa y la perciban como algo suyo.

COOPERATIVAS, MUTUALIDADES Y ASOCIACIONES EN EUROPA

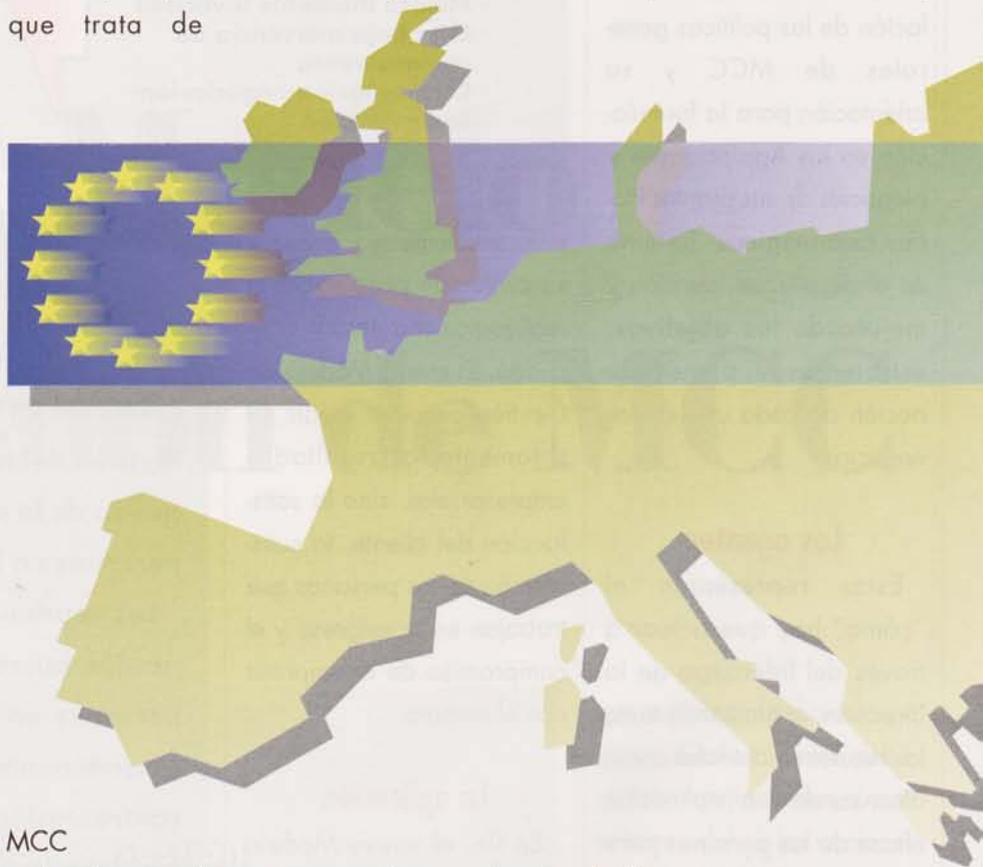
Con un gran sentido didáctico, virtud que siempre hemos admirado en los técnicos de Bruselas, la Comunidad Económica Europea ha realizado un estudio sobre las *Cooperativas, Mutualidades y Asociaciones*. No sería en España ese el tipo de empresas que forman lo que se llama la "economía social", pero por sus contenidos y porque trata de

completados en varios años. La primera clasificación que aporta hace un repertorio de las 50 CMA más dinámicas según el aumento de empleos logrado entre 1988 y 1992. La cualidad de **dinamismo** viene dada por el índice Birch que tiene en cuenta el número de empleos creado y el porcentaje que representa ese crecimiento sobre las cifras de partida. Según este criterio, Eroski ocuparía el puesto 14 al haber pasado de 1.683 empleos en 1988 a 3.184 en 1992; al corresponderle 2.840 puntos del índice Birch,

BEGI

BELARRI

por Uribe



MCC

y de algunas de sus cooperativas, vamos a dar una escueta información. Para simplificar, y porque ellos lo hacen así, llamamos a estas entidades CMA, sigla formada por las tres iniciales.

El estudio trata de identificar las empresas más importantes de este tipo de sociedades y de ordenarlas según determinados parámetros de dimensión y dinamismo en la creación de empleo. Han recibido para ello 2.000 respuestas que compendian 950 cuestionarios

detrás de la Cooperativa Italiana de Restauración que tiene 3.335 puntos. La más dinámica aparece Co-Operative Wholesale Society Ltd.

El repertorio de empresas unitarias Fagor (Oficinas Centrales, dice) ocupa el puesto 30 confiriéndole 7.930 empleos y siendo este referente la base para establecer la clasificación. En la relación de los grupos más grandes, Mondragón Corporación Cooperativa ocupa el quinto puesto con 25.322

empleos en 1993, siendo el Grupo-Caja Nacional del Crédito Agrícola el primero con 73.750 empleos, y Eroski el 15º con 6.938. Habla del dinamismo de MCC al constatar que ha pasado de agrupar 20.113 personas en 1987 a 25.322 en 1992.

Las conclusiones a las que llega, a partir de las respuestas que voluntariamente han recibido, son esencialmente éstas:

- dos CMA sobre tres anuncian sus proyectos de desarrollo que, en el 80% de los casos, se situarán en los países de la UE,
- al menos una CMA sobre tres expresa la necesidad de financiación en el futuro, lo que indica claramente que los recursos financieros es uno de los principales factores de ralentización de la expansión de numerosas CMA,
- las 600 CMA que han señalado un aumento de su personal en el curso de los cinco últimos años han creado en conjunto 120.000 empleos,
- el repertorio de más de 1.000 CMA que tienen más de 500 personas representaban, ellas solas, más de 2.000.000 de empleos en 1992,
- entre las 465 CMA más dinámicas el 45% son cooperativas, el 19,5% son mutualidades y el 36,5% son asociaciones,

• el aumento de empleos se reparte ventajosamente entre tres países que representan el 80% de los 120.000 empleos creados entre 1987 a 1992:

el Reino Unido, que asume el 40% del total;

Alemania que, pese a su débil respuesta a los cuestionarios, ha realizado el 30% del crecimiento de empleos;

los Países Bajos, con el 10%.

Esta documentación se halla en el "Panorama de la Industria Comunitaria en 1995", bajo el epígrafe general de

Al finalizar 1995 Lagun-Aro pagaba pensiones a 2.639 jubilados y jubiladas. Además, 714 personas cobraban la pensión de viudedad y 355 se beneficiaban de la pensión de invalidez.

"Temas Especiales". La información, que se renueva de año en año, es muy interesante. Las materias se distribuyen entre veintisiete capítulos que a su vez se dividen en 193 especialidades industriales, sobre las que da una información sintética de fácil comprensión en relación al resto de los países de la Unión Europea, y tendencial, para conocer las expectativas que a cada empresa le pueden interesar. Vale la pena leerlo.

NOTAS MARGINALES A LA MEMORIA 1995 DE LAGUN-ARO

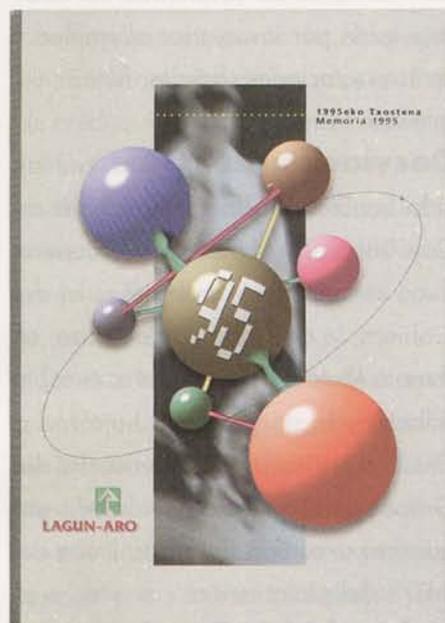
La información que aporta la Memoria de Lagun-Aro sobre el ejercicio pasado es abundante y hay que leerla con atención para extraer de ella alguna información complementaria. Porque de todos los datos que aporta algunos son de más especial consideración.

Comunidades Mutualistas. La más numerosa es la del Grupo

Fagor con 5.320 mutualistas, y la menor la que forman las cooperativas del Urola con 501 mutualistas, es decir, es menos que la décima parte de la mayor, Fagor.

Mutualistas. En 1992 el número de mutualistas era 18.554, al finalizar 1995 han sido 18.319. La reducción de 235 se produce pese a que se han afiliado 193 en el ejercicio pasado, porque a su vez se han producido 428 bajas por jubilación. La reducción representa el 1,27% del censo.

Beneficiarios de Pensiones (Pasivos). Al finalizar 1995 Lagun-Aro pagaba pensiones a 2.639 jubilados y jubiladas. Además, 714 personas cobraban la pensión de viudedad y 355 se beneficiaban de la pensión de invalidez. En conjunto, satisfacía una pensión a 3.708 personas, 513 más que al finalizar el año 1994: el 16% más.



Beneficiarios de Asistencia Sanitaria. Son los mutualistas beneficiarios y los miembros de su familia o equivalentes que amparan los mutualistas. Al finalizar 1995 eran 42.892, y un año antes 44.231: se han reducido en 1.339 beneficiarios en coherencia con la disminución de

235 mutualistas, aunque algo más aceleradamente, porque equivale al 2,66% del censo de 1994.

Prestaciones de Reparto en 1995. Los grandes epígrafes de gastos han sido en 1995 "Asistencia Sanitaria" (con el 32,35% del gasto), "Incapacidad Transitoria y Maternidad" (con el 31,94%) y "Ayuda al Empleo" (con el 27,43%); prácticamente cada prestación ha ocupado un tercio del total y eso que la prestación de la "Ayuda al Empleo" se ha reducido a la mitad desde 1994, año en el que se gastaron 2.954 millones frente a 1.477 millones en 1995. Definitivamente va desapareciendo la prestación de "Ayuda a la Familia" al quedar en el 0,55% del total de la prestación, cuando en el origen de Lagun-Aro era la ayuda más cara y alcanzaba el 35% del total de gastos para pagar "los puntos". Las prestaciones para la familia han sido sustituidas 35 años más tarde por las ayudas al empleo y otras prestaciones sociales, fundamentalmente las pensiones.

Desviación del Gasto. Han sido bonificadas las comunidades de Caja Laboral y su entorno de cooperativas cercano a Mondragón; la del Gohierri; la del Urola; la de Bilbao, en torno a Matrici; la de Bizkaia, excepto Bilbao; y la que se halla en torno a Urssa en Vitoria. Sólo una, la del Grupo Ulma, ha sido penalizada por haberse excedido del gasto límite del 110% del gasto medio.

Valor de las Pensiones. La pensión media mensual en Lagun-Aro era de 85.264 pesetas que por 12 mensualidades llega a 1.023.168 pesetas anuales. La de la Seguridad Social es de 62.500 pesetas por 14 mensualidades, es decir, 875.000 pesetas anuales. Esta es más baja porque acoge pensionistas mucho más

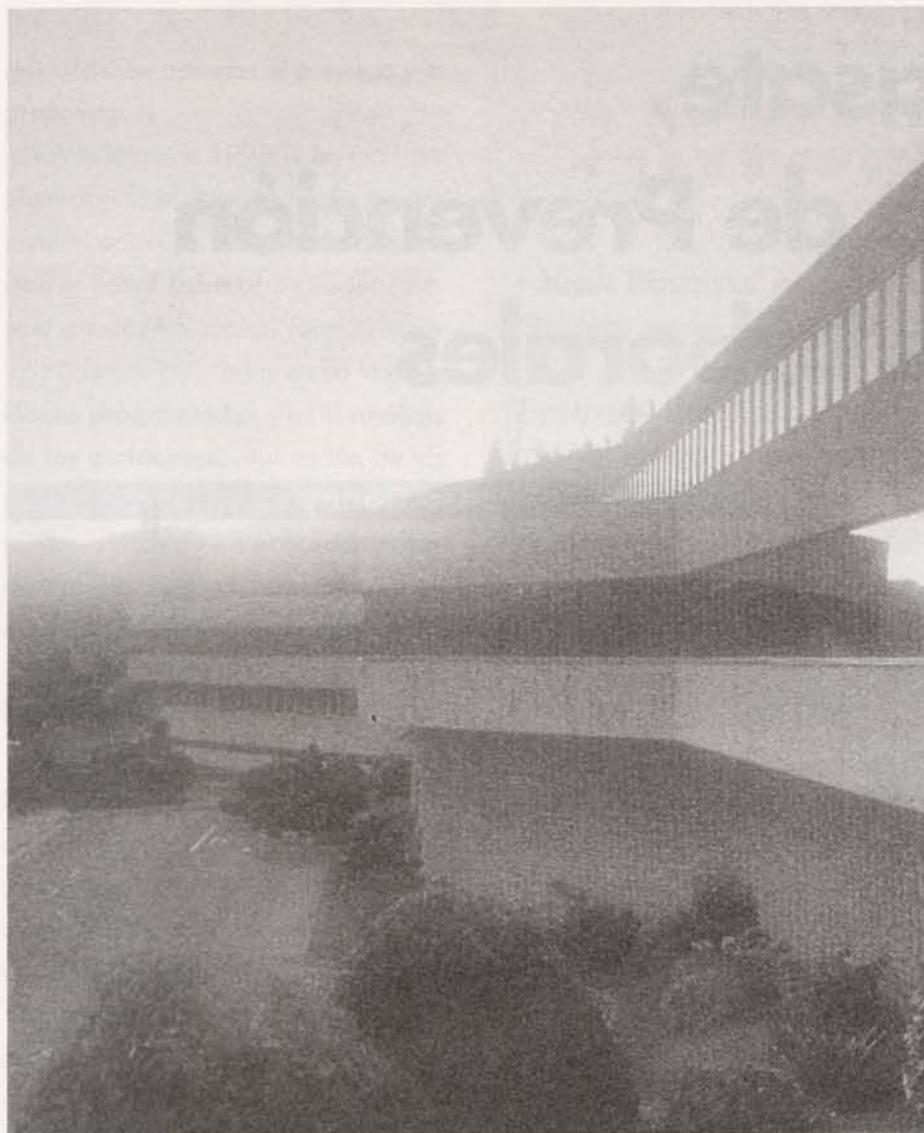
COOPERATIVAS
La inversión mantenida ha alcanzado los 189.608 millones de pesetas, de las que el 59,6% ha estado colocada en títulos de renta fija, el 22% en inmuebles y el 12,3% en títulos de renta variable.

antiguos que Lagun-Aro. La de Lagun-Aro es muy satisfactoria porque el 100% de la pensión se calculó que llegase al 60% del anticipo laboral como pensión límite, y que ésta se complementase con la que a cada cooperativista le corresponde de Autónomos.

Cuotas. El 41,20% de todas las cuotas que pagamos los mutualistas afiliados a Lagun-Aro se destinan a la capitalización de las futuras pensiones de "Jubilación y Viudedad", el 9,36% y el 9,53% de las cuotas son para atender las prestaciones de "Asistencia Sanitaria" e "Incapacidad Transitoria y Maternidad". Sobre el anticipo de consumo, bruto -es decir antes de la retención que se efectúa por IRPF- en 1995 ha representado el 34,20%, cuando en 1994 llegó al 34,49%.

Rentabilidad de las Inversiones. La inversión mantenida ha alcanzado los 189.608 millones de pesetas, de las que el 59,6% ha estado colocada en títulos de renta fija, el 22% en inmuebles y el 12,3% en títulos de renta variable. La rentabilidad media de los títulos de renta fija ha sido el 15,81%; la de los inmuebles el 4,83% (esta es la renta directa, luego queda el aumento del valor de los inmuebles); la rentabilidad de la inversión en renta variable ha sido el 8,6% y en participadas el 7,47%. De ahí, los





resultados de explotación han sido el 11,06%, pero como ha habido que hacer dotaciones, por pérdida de valor de determinadas inversiones, por importe de un 1,84 pp, los ingresos de explotación han sido el 9,22%. Al final, al deducir los gastos de Lagun-Aro, que han sido 884 millones de pesetas, el rendimiento neto final ha quedado en el 8,54%. En 1994 fue el 8,17% y en 1993 el 12,20%. Deducida la inflación, la rentabilidad real fue el 4,24% en 1995, del 3,87% en 1994 y del 7,30% en 1993.

COOPERATIVAS DE CRÉDITO

En 1982, cuando se creó el Fondo de Garantía de Depósitos, existían 152 cooperativas de crédito en todas las

**Caja Laboral
es, a gran
distancia de
la segunda,
la mayor
entidad
cooperativa de
intermediación
financiera.**

Comunidades Autónomas del Estado. Al finalizar 1995 habían desaparecido 57 después del proceso de saneamiento iniciado al crearse el Fondo y quedan en pie actualmente 95, de las que 82 son rurales y 13 no rurales. Entre éstas se halla Caja Laboral.

Al 31 de diciembre los recursos acreedores llegaban a 3,1 billones de pesetas y representaban el 4% de todos los saldos de las entidades de depósito: bancos, cajas y cooperativas de crédito. Los resultados de las Cooperativas de Crédito han obtenido en 1995 unos beneficios antes de impuestos por importe de 50.500 millones de pesetas, el 1,42% sobre pasivo medio mantenido a lo largo del año, cuando el conjunto de las Cajas de Ahorro ha llegado a 534.500 millones de beneficios, el 0,98% sobre el conjunto de su propio pasivo medio.

Caja Laboral mantenía un saldo de recursos acreedores de 585.000 millones de pesetas y, por tanto, representó el 18,8% del total de las cooperativas de crédito. Por lo que a rentabilidad se refiere, los 12.053 millones de excedentes brutos logrados por Caja Laboral en 1995 representan el 23,80% del conjunto de las cooperativas de crédito.

De este breve análisis se desprende que Caja Laboral es, a gran distancia de la segunda, la mayor entidad cooperativa de intermediación financiera, y es aún mayor la parte de excedentes que obtiene sobre el total de las Cooperativas de Crédito, superando ampliamente la rentabilidad media. Sintéticamente, y en relación a la rentabilidad, puede decirse que las Cajas de ahorro alcanzaron unos resultados brutos del 0,98% sobre pasivo medio, las cooperativas de crédito elevaron esta rentabilidad a 1,42% y la Caja Laboral llegó al 1,91%. **TU**

Fagor Arrasate, un Sistema de Prevención de Riesgos Laborales en marcha

Alfonso Donay

Para no resultar excesivamente teóricos, o "plastas", y para hacer evidente que la teoría es viable en la realidad, nos han solicitado que traigamos este mes a esta sección del TU la experiencia concreta de nuestra cooperativa, que está aplicando un Sistema de Prevención de Riesgos Laborales.



Se nos ha asegurado que al elegir esta cooperativa no se pretende situar a las demás en un segundo nivel de ejemplaridad; las 24 cooperativas que han implantado sus sistemas de prevención podrían extraer de su experiencia conclusiones muy interesantes para ellas mismas y para las demás.

Crónica de los hechos

En julio de 1994 un grupo de cuatro cooperativas (Fagor Arrasate, Irizar, Danona-Mueble y Fagor Electrodomésticos-Planta Calentadores) deciden emprender la tarea de diseñar sus propios sistemas de prevención. Se cuenta con la colaboración de una entidad externa, APA (Asociación para la Pre-

vencción de Accidentes), que nos ha demostrado su competencia en este campo de la prevención.

Este era el comienzo de un proyecto a más largo plazo impulsado por MCC y apoyado por Lagun-Aro: la implantación de sistemas integrados de Prevención de Riesgos Laborales en todas las cooperativas.

De las cuatro empresas que tomamos la salida en aquella fecha, Fagor Arrasate ha sido la más rápida en definir su propio sistema y en empezar a implantarlo. Contaba con una ventaja decisiva: la dirección de la cooperativa, -especialmente el Director Industrial-se ha identificado plenamente con el proyecto desde el principio hasta el

fin. Estos son los hitos principales:

- En el mes de julio del 94 el responsable del servicio de Salud Laboral y el coordinador de Calidad Total reciben una información-formación bastante exhaustiva sobre los fundamentos y contenidos de un sistema integrado de prevención.
- Entre setiembre del 94 y enero del 95, después de realizar una Revisión Inicial de la situación de la prevención en Fagor Arrasate, un equipo de trabajo designado por el Gerente diseñó el sistema de prevención. Un detalle importante: en este equipo participan el Director Industrial y el Director de Materiales, junto con otros miembros. El grupo de diseño se reúne una tarde cada 15 días para trabajar bajo la dirección de un consultor de APA.
- En febrero del 95 se presenta al Consejo de Dirección y Consejo Rector, en reunión conjunta, el proyecto de sistema de prevención para Fagor Arrasate y una propuesta de Plan de Implantación del mismo a lo largo de

dos años. Se aprueba el proyecto y la propuesta.

- A lo largo de 1995 se ha ido cumplimentando el Plan de Implantación: comunicación de **Política de Seguridad y Salud Laboral** de Fagor Arrasate a todos los socios, formación de las personas implicadas en las **inspecciones programadas** y en el **análisis de los accidentes**, realización de las primeras inspecciones, revisión de los puntos críticos de los **procedimientos de trabajo**, ejecución de las **acciones correctoras** planificadas, etc.

Resultados

¡Aquí esta la madre del cordero! Esto es lo que importa: ¿qué rendimiento tienen realmente estos sistemas de prevención? ¿mejoran los índices de accidentabilidad cuando se aplican estos procedimientos?

Desde nuestra corta experiencia, mi opinión personal es que sí, que se mejoran los índices de accidentabilidad y que la implantación del sistema y de sus herramientas aporta resultados relativamente pronto. Para muestra basten estos dos botones:

- Durante 1995, de las 135 **acciones correctoras** planificadas, -correspondientes a otras tantas situaciones de riesgo detectadas-, se han llevado a cabo 90. El Consejo de Dirección conoce y hace un seguimiento cercano de esta gestión.

- Durante cinco meses consecutivos de 1995 se ha mantenido la situación de accidentes "cero". Este fenómeno no se había producido nunca desde que se registra constancia de esta variable (hace más de 17 años). ¿Habrá ocurrido por casualidad? En consecuencia los costes por accidente durante el año fueron inferiores a los previstos en un 50%. **TU**

Opiniones autorizadas

Juan Bautista Agorria
Kalitate osoko koordinatzailea

"Enpresa mailan, lan batek zentzua izango du, lortzen den emaitzak kostatzen dena baino balio handiagoa izaten badu.

Emaitzari balioa bezeroak ematen dio eta zenbat eta gehiago hurbildu bezeroaren nahiri, beharrezko diren kostu txikiagorekin hainbat eta zentzu handiagoakoa izango da lana, hau da: HOBEAGOA, kalitate egokiagokoa.

Segurtasun ezagatik eta ez kasualitate edo zorte txarragatik gertatzen dira istripuak eta ezbeharrak; kalteak sortuz, bai materialak eta bai, sarriegitan larriagoak izaten direnak, kalte pertsonalak. Beste era batera esanda, segurtasun gabeko lanak beti lehenago edo beranduago, sortzen ditu gehiegizko kostuak; beraz, ez da kalitate egokikoa.

Aurrekoa kontuan harturik, esan dezakegu, Segurtasuna ere Kalitate egokiaren funtsean dagoela eta ez dela "beste arlo" bat.

Bukatzeke gogoratu, Kalitate egokia (segurtasuna bere barne) lortzeko ez dela nahikoa prediktuak egitea baizik eta beharrezkoak diren baliabideak ipini eta gestionatu, baita ere kontuan harturik beraven kostuak eta emaitzak.

Juan José Meseger
Director Industrial

"El programa en sí resulta complejo, pero a su vez es completo, ya que sistematiza un procedimiento de actuación acorde con el resto de las actividades de la empresa. Lo hemos integrado en la organización sin que haya supuesto ni sobresaltos ni rechazos, lo que dice bastante en favor del método.

En cuanto a su desarrollo el sistema se basa en la participación e implicación del colectivo en la propuesta de mejoras a semejanza de lo

que podría ser un mantenimiento predictivo. En este sentido resulta muy positivo el gran número de acciones realizadas durante este año de implantación, que de otro modo no habrían aflorado, permaneciendo como riesgos potenciales. Bien es cierto que algunas de las acciones se enquistan, dada su solución compleja, pero no entorpecen el desarrollo del programa.

En cuanto a los resultados, todavía es pronto para presentar un balance, dado el tipo de actividad, pero lo que sí podemos decir es que la seguridad se ha visto fortalecida y en ningún caso se han resentido el resto de las actividades.

Creo que este segundo año de aplicación va a representar su verdadero bautismo de fuego, dado que, como en cualquier actividad, puede existir una tendencia al relajamiento, motivado por el fuerte incremento de cargas previsto, por lo que es cuando más se necesita aplicar el método con el máximo rigor".

Javier Elizondo
Vocal del Consejo Social
Miembro de los equipos de Inspección

"Es muy interesante lo que se está haciendo. Por fin, se está dando un paso que se nota en este tema. Especialmente me gusta que los problemas que se detectan, que estaban a veces pendientes desde hace años, se están solucionando. Porque la Dirección parece que tira del asunto.

Noto que en mi sección la gente se está enterando cada vez más de estos problemas, participa más en las reuniones, se dedica más tiempo a ello y se tiene más cuidado.

Hay que seguir con esto. Aun hay mucho que hacer".

Fagor Electrodomésticos conectó vía satélite con 5000 distribuidores de sus productos repartidos por todo el Estado

Orbita Fagor '96

El pasado mes de abril, y por tercer año consecutivo, Fagor Electrodomésticos conectó vía satélite con más de 5000 distribuidores de su marca repartidos por 30 ciudades españolas. Lo hizo en rigurosísimo directo, a través



del programa Orbita Fagor 96, cuya emisión tuvo lugar desde la propia sede central de Fagor en Mondragón.

A lo largo del programa, que se prolongó por espacio de hora y media, se presentaron a los distribuidores los nuevos productos Fagor 96 y se llevó a cabo un debate en el que se analizaron diversos aspectos del sector electrodoméstico: su situación actual en España y en Europa, últimas tendencias, evolución de la distribución, etc. No faltaron tampoco algunas pinceladas de humor en esta innovadora experiencia audiovisual; el dúo "Las Virtudes" se encargó de amenizar el programa.

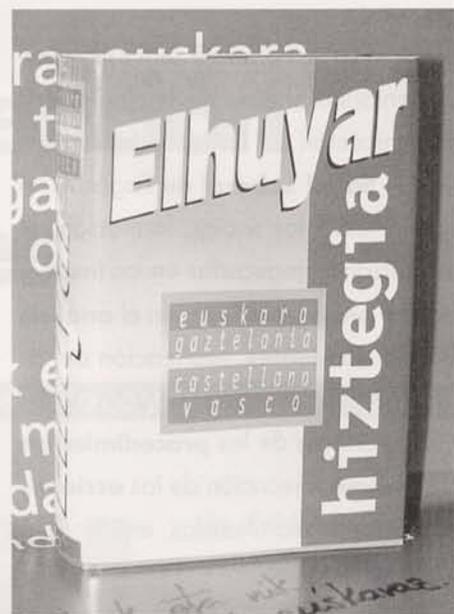
En el debate, presentado y moderado por el conocido periodista Iñaki Gabilondo, participaron Iñaki Belategi y Fabian Bilbao, Director Gerente y Director Comercial de Fagor Electrodomésticos,

y varios periodistas especializados en el sector.

Video-conferencia

Al igual que en ediciones anteriores, Orbita Fagor 96 tuvo un carácter interactivo, fomentando la participación de los distribuidores y de representantes de los medios de comunicación convocados en todo el Estado. Asimismo, a lo largo del programa se mantuvo abierto un contacto directo vía telefónica con más de 30 puntos de recepción, y con los dos más importantes, Madrid y Barcelona, se realizó una conexión permanente a través de un sistema de video-conferencia, que permitió una transmisión inmediata de preguntas y sugerencias a los ponentes del debate.

En definitiva, Orbita Fagor sitúa nuevamente a Fagor Electrodomésticos en la vanguardia tecnológica informativa dentro del mundo empresarial estatal.



Euskadiko Kutzak laguntza ekonomikoa eman dio elkarte kulturalari proiektua aurrera eraman dezan

Elhuyarren hiztegi berria

Konsulta-tresna gaurkotu baten beharrezanaz jabeturik, igaro berri den apirilaren 19an, Donostiako Miramar Jauregian, Elhuyar Kultur Elkarteak "Euskara-Gaztelania / Castellano-Vasco" hiztegia aurkeztu zuen.

Hiztegi berri honen lehen helburua bi hizkuntzen ondare lexikal adierazgarria biltzea izan da, ez oinarri-oinarriko lexikoa lantzea soilik, eta horretarako 85.000 inguruko sarrera-kopurua aurkeztu dira, bi ataletan banatuta. Lexiko arrunta edo orokorraz gain, lexiko teknikoa edo berezitua ere landu dute, hirurogeita zazpi jakintza-alor desberdin bereiziz. Hitz-elkarte eta hitz bat baino gehiagoko terminoak ere landu dira, baita esapide, lokuzio, gramatika-egitura, etab. ere, 16.000 dira guztira. Azkenik, onomastika-alorreko 2800 sarrera bildu dira atal bakoitzean.

Proiektu hau errealitate bihurtzeko, Elhuyar Elkarteak Euskadiko Kutzaren laguntza ekonomikoa jaso du, hizkuntzaren garepenean eskuhartzeko bere konpromisoa indarberrituz.

“Mondragón” hitzari garrantzi gehiago eman nahi zaio diseinatutako logotipo berrian

Logotipo Korporatibo berria

Ilustrazioan daukazuena Korporazioak hemendik aurrera erabiliko duen logotipo berria da. Ez du aurrekoarekin diferentzia nabarmenik eta akaso zuetariko asko ez zarete aldaketarekin konturatuko.

Teknikoek mota honetako aldaketa egiteko erabili duten argumentorik garrantzitsuenak “Mondragón” hitzaren inguruan izan da. Antza denez, “Mondragón” hitza guk uste baino entzunagoa da kanpoan eta beti ere hitz hori gure Esperientzia kooperatiboarekin lotu egiten da hainbat lekutan. Hitz horrek duen komunikazio-kapazitatea begi bistakoa da diseinu berria egin dutenen ustetan, eta ez



MONDRAGON
CORPORACION COOPERATIVA

gure inguruan bakarrik, baita nazioarteko mailan ere bai.

“Grupo Mondragón, Experiencia de Mondragón, Cooperativas de Mondragón, Corporación Mondragón” eta antzerakoak erabili izan

dira komunikabide eta kaleko hizkuntzan ere.

Hori dela eta logotipoan ere garrantzi berezia eman nahi izan zaio “Mondragón” hitzari, letra tipo handiagoan ipiniz.

Nos han visitado...

El Lehendakari en MCC

El pasado día 3 de mayo el Lehendakari realizó una visita a nuestra Corporación. Asistió acompañado de Javier Retegui, Consejero de Industria, Agricultura y Pesca, y de Jesús M^o Peña, Secretario de Presidencia.



El objeto de la visita fue el de conocer la evolución de MCC y sus proyectos de futuro y para ello se realizó una reunión de trabajo en la sede central de MCC en la que tomaron parte los miembros del Consejo General de la Corporación.

Korearrek ere Arrasateko kooperatibismoa ezagutu nahian

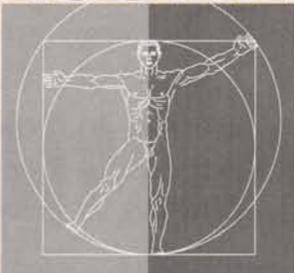
Hortantxe ibili ziren Koreako Errepublikatik etorritako 18 lagunak: Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren xehetasunak ezagutu nahian. Momentu honetan hango nekazariak kooperatibak sortzen ahalgintzen



ari dira, eta horretarako Arrasate aldera etorri ziren gure ezaugarriak ezagutzeko. Egonaldia astebetez luzatu zen eta hainbat hitzaldi eta eztabaidan parte hartzeaz gain, kooperatiba ezberdinak bisitatzeko aukera eduki zuten. (Argazkia Mondragón Eskola Politeknikoan hartutakoa da).

OSASUNA

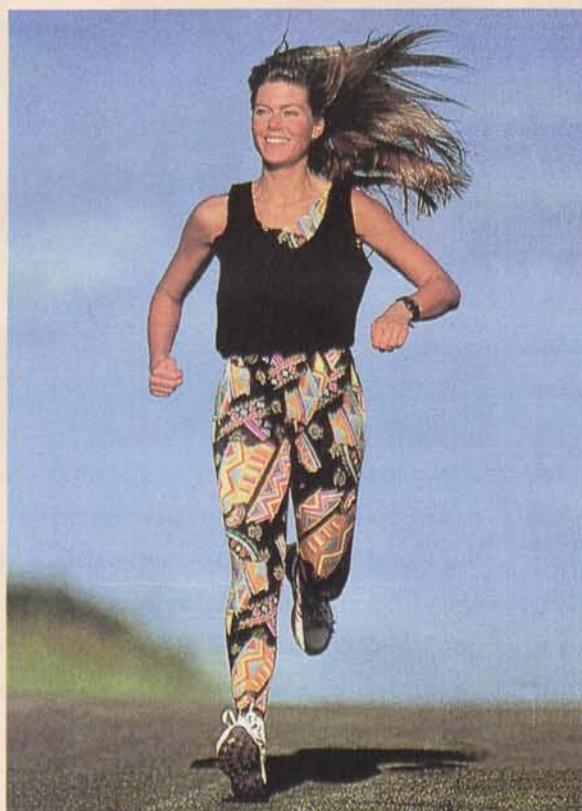
ALUD



¡No corras, que es peor!

La práctica de la carrera continua (footing, jogging) es una actividad sana que con el paso del tiempo está ganando adeptos en cuanto a número y tiempo, a pesar de que muchos se preguntan: "Correr, ¿para qué?". Cada uno tiene su respuesta: "porque me gusta, como válvula de escape, para enfrentarse al stress, a los kilos de más, para mantenerse en forma, para desconectar de las ocho horas de trabajo diario"...

Acercándonos a nuestro entorno más próximo, en una encuesta realizada en Arra-



sate, el 8,6% de la población que practicaba deporte (entre los 15 y los 65 años de edad) realizaba esta actividad. Y era el deporte más practicado, por detrás del paseo y monte, natación, ciclismo, fútbol y gimnasia.

Analizando este deporte desde un plano más científico, el objetivo fundamental de la carrera continua es mejorar la capacidad aeróbica, cualidad que nos permite mantener un esfuerzo prolongado a intensidad moderada, siendo más importante la cantidad de kilómetros semanales que la velocidad de los mismos.

Consejos

- Comenzar y terminar siempre con ejercicios de estiramiento.
- Correr a ritmo cómodo (incluso para ir hablando).
- Procura empezar a correr en compañía
- La parte más importante de la indumentaria del corredor son las zapatillas.
- Ponte ropa cómoda y no corras demasiado abrigado.
- Controla tu respiración: debe ser regular nunca jadeante; acompasa la respiración con la zancada.
- Hazte un control médico para comprobar que no sufres ninguna afección que te impida correr.

Errores

- Realizar cambios bruscos (es preferible ir más despacio a pararte a los cinco minutos de comenzar).
- No controlar tus pulsaciones (cada persona deberá encontrar sus pulsaciones máximas de trabajo y actuar en consecuencia). Ver TU LANKIDE Nº 392.
- Utilizar una mala técnica de carrera (déjate aconsejar por un profesional).
- Procurar no englosar las listas de los deportistas de fin de semana (la continuidad es fundamental para notar cambios en nuestro organismo).
- Correr no es sufrir, disfruta corriendo.

¿Cuántos años llevas practicando este deporte? ¿Por qué?

Catorce años. Comencé por prescripción médica. Antes hacía gimnasia de mantenimiento y como mi marido corría me uní a él.

¿Por qué elegiste este deporte y no otro?

Comencé a correr con un grupo de jóvenes que estaban entrenando y me gustó, me llenó, y ahora estoy enganchada.

¿Has notado que ha habido una evolución en cuanto a la comodidad, técnica, diseño de las zapatillas?

Empecé a correr con unas zapatillas corrientes y ahora uso unas buenas zapatillas. Tengo los pies delicados y tengo que evitar el recalentamiento. No miro la marca de la zapatilla sino que sean flexibles, buena amortiguación y que pesen poco. Me suelen durar un año.

¿Por qué te has introducido en el mundo de la competición?

En 1992 participé por primera vez en una carrera de competición, en la Herri Krosa de Bilbao, ya llevaba 10 años corriendo. La gente de mi entorno me animó diciéndome que participaba gente mayor.

Ahora me gusta la competición,

M^a JOSÉ GIL

Corredora de Marathon



pero mi filosofía es terminar bien la carrera, no ganarle al contrario. Disfruto compitiendo como reto personal.

¿Has notado positiva o negativamente tu condición de mujer en el deporte?

Yo creo que me admiran más por ser mujer. Te apoyan más. Antes, la extrañeza de ver una mujer "mayor" corriendo era grande, actualmente no tanto.

¿Qué sentiste cuando te enteraste que eras la campeona del mundo de

marathon en tu categoría?

Nada; mi mayor satisfacción fue terminar el primer marathon que corría en mi vida.

Me dije a mí misma "has superado el entrenamiento".

¿Has tenido algún tipo de problema en tu practica deportiva?

Tengo una fuerte lesión entre el sacro y la pelvis pero no como consecuencia de las carreras. Sólo he tenido algunas ampollas que otras. A mí el correr sólo me ha dado salud; me veo mejor que con 40 años.

¿Cómo programas tus entrenamientos diarios?

Entreno cuando puedo, sino es por la mañana por la tarde y hago diferentes recorridos: Desde Arrasate a Urkulu, Bergara, Aramaiona, Osintxu (dos semanas antes que el marathón), etc...Generalmente entreno tres veces por semana y realizo unos 10 minutos de estiramientos, comenzar a correr progresivamente hora y media, dos horas y termino con otros veinte minutos de estiramientos.

La primera vez que hice la vuelta a Urkulu corriendo tardé una hora; actualmente necesito media hora para realizar lo mismo.

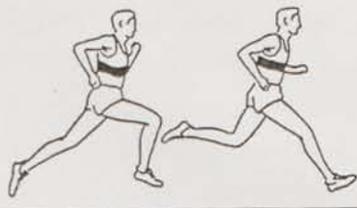
¿Qué has aprendido en estos últimos años de práctica deportiva "intensa"?

Cosas que ahora me parecen básicas, como la importancia de un reconocimiento médico, el calentamiento, la hidratación (poco pero a menudo), comer más hidratos de carbono antes de la competición, control de pulsaciones ...

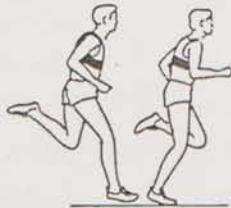
¡Atención a la técnica de carrera!



FASE DE IMPULSO



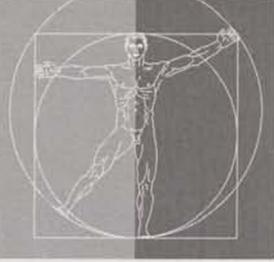
FASE DE VUELO O SUSPENSIÓN



FASE DE APOYO Y RECEPCIÓN

OSASUNA

ALUD



Kirol erraza

Gogoan hartzeko aholkuak

1. Gorputza behartu gabe oinezko ibilaldiak egiteak, bihotza eta birrikak indartu egiten ditu, zangoak arindu eta gorputzaldia hobetu.
2. Ez dago adin txarrik oinezko ibilaldiak egiteko.
3. Ez dago sarri-sarri ibilaldiak egitea bezalakorik, jarrita lan egin edo gorputzari bestelako nekerik eragiten ez badiozu, edota arriskurik gabe gorputza zaildu nahi baduzu.
4. Ibiltzea bezalakorik ez dago zenbait gaixotasun eta bizimodu txarri aurre hartzeko, edo baita sendatzeko ere, esate baterako: erretzeari uzteko, bihotzekorik ez izateko, diabetekak ez jotzeko, edota ez gizentzeko, ...
5. Gorputzaldi onean egoteko, askotan ez da nahikoa neurrian eta hobeto jatea bakarrik, gorputza ibili ere egin behar da, bizimodua aldatu, ... eta denak batera egin daitezke!
6. Kontu hartu zer jaten duzun. Barazkiak, entsaladak, fruta eta ortukariak jan ahal dela, jan koipe eta goxoki gutxiago, eta edan, ahal den gutxiena, alkoholdun edariak.
7. Adinaren eta gorputzak behar dituen kalorien arabera jan. Ehunean 5 otordu egin. Janaria ondo matxikatu eta poliki jan. Egunean 2 litro ur inguru edan, eta otordu bakoitzaren ondoren hortzak garbitu. Neurrian jatea ez da nahikoa osasunez ondo egoteko, gorputza ibili egin behar da!



8. Egin egunero ordubeteko ibilaldia, bestela oinez ibili ohi zaren baino azkarxeago, izan ere, entrenamendu edo prestaketa izango bada, minutuko 120 taupada inguru emanaz ibili baharra dauka bihotzak oinez zozela.
9. Zelaiz zelai ibili, ez aldapaz aldapa, eta zorua berdina izan dadila. Askoz hobe leku zabalak badira, zuhaiztiak edo ibilgailurik ez dabilen tokiak. Izerdia ateratzeko erropa erabili, lasaia eta eroso, eta oinetako arinak.
10. Eraman lagunak ere, ahal izanez gero behintzat, eta egunez egun, jarri zeure buruari helburu berriak, gero eta arinago eta ordu gehiagoz ibiltzeko. Gutxien uste duzunean, ohartu ere egin gabe lasterka ibiliko zara.

El importe de ambos contratos asciende a 2500 millones de pesetas.

URSSA se adjudica dos importantes obras metálicas

La Cooperativa URSSA, continuando con su proceso de internacionalización, construirá los edificios para calderas y trituración para Huaneng International Power Development Corporation en Luo Huang (China). La obra en cuestión ha sido contratada a través de Gel Alsthom Stein Industrie S.A. de Francia.

El importe del pedido, actualmente en fase de fabricación, asciende a 1300 millones de pesetas, y supone un fuerte progreso en las ventas de la cooperativa de Vitoria en mercados exteriores.

Sin embargo, URSSA no cede en su política de contratación en el segmento de las grandes y significativas obras en el mercado nacional. Recientemente ha obtenido un pedido de la UTE (Unión



Temporal de Empresas) formada por las constructoras Fomento y Dragados y Construcciones, para la construcción de dos viaductos (puentes metálicos) en la

autovía Baix Llobregat en la provincia de Barcelona. El importe total de estos dos viaductos asciende a 850 millones de pesetas.

El "Grup Empresarial Cooperatiu Valencià" obtuvo 1.165 millones de beneficios en 1995

Con una facturación conjunta superior a 59.000 millones de pesetas, las diez cooperativas que integran el "Grup Empresarial Cooperatiu Valencià-GECV", crearon el ejercicio pasado 215 nuevos empleos, alcanzando una plantilla global de 2.809

trabajadores.

El incremento de empleo, unido a un cash flow generado de 2741 millones, y unos beneficios de 1165 millones, un 21% y un 15% superiores a los del ejercicio 1994, permiti-

ten al GECV cumplir la primera de sus misiones: "crear empleo estable, por medio del mantenimiento y puesta en marcha de empresas cooperativas solidarias y eficientes, que sean capaces de generar puestos de trabajo con perspectivas de futuro".

Los Planes Estratégicos de las empresas que integran el GECV, -constituido en 1988 como cooperativa de segundo grado, siguiendo el modelo de MCC-, prevén como objetivos para este año la creación de 830 nuevos empleos netos, con un incremento del 30%, así como incrementar la facturación un 28%.



Es una reunión anual para tratar asuntos de carácter ordinario e informar sobre la evolución del conjunto de MCC y de la gestión realizada por la Comisión Permanente y por el Consejo General.

Se celebró la primera Junta de Congresistas



El pasado día 24 de abril se celebró por vez primera la Junta de Congresistas de MCC. Se trata de una reunión de carácter anual para tratar asuntos ordinarios e informar sobre la evolución del conjunto de MCC y de la gestión realizada por la Comisión Permanente del Congreso y por el Consejo General.

Tuvo lugar en Mondragón, se prolongó por espacio de dos horas y reunió, entre presentes y representados, a 350 personas, casi el 60% de los convocados.

El maestro de ceremonias fue Juan M^a Otaegi, presidente de la Comisión permanente del Congreso, que después de

realizar la protocolaria apertura de la Junta de Congresistas, pasó al segundo punto del orden del día, en el que sometió a ratificación los acuerdos de admisión de nuevas cooperativas en MCC. Estarta Rectificadoras, LKS Ingeniería y la Agrupación de Automatización y Control son ya nuevas cooperativas de MCC. Por contra, a lo largo de 1995 causaron baja en MCC Leroa -absorbida por Danona-, Impreci -integrada en Fagor Ederlan- y Matrici.

A continuación, en el tercer punto del orden del día, se aprobó el presupuesto del Centro Corporativo y las Cuotas de Financiación. En la actualidad Caja Laboral financia el 65% de este presu-

puesto mientras que las cooperativas se ocupan del 35% restante a razón de 9154 pesetas por socio y año.

Acto seguido hizo un desglose de la gestión de la Comisión Permanente en 1995 en la que destacó diversas acciones llevadas a cabo durante el pasado ejercicio.

Consejo General

Antonio Cancelo, presidente del Consejo General se dirigió por primera vez a los congresistas para dar cuenta del desarrollo del ejercicio 1995, así como de las grandes variables contempladas en el Plan de Gestión de la Corporación para 1996.

Hizo un pormenorizado descargo de la gestión de 1995, desglosó la gestión planificada para 1996, comentó algunos hechos relevantes (el Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización, el nuevo Modelo de Gestión Corporativo, la Sociedad de Cartera, la favorable evolución de la Prestación de Ayuda al Empleo o el proyecto Mondragón

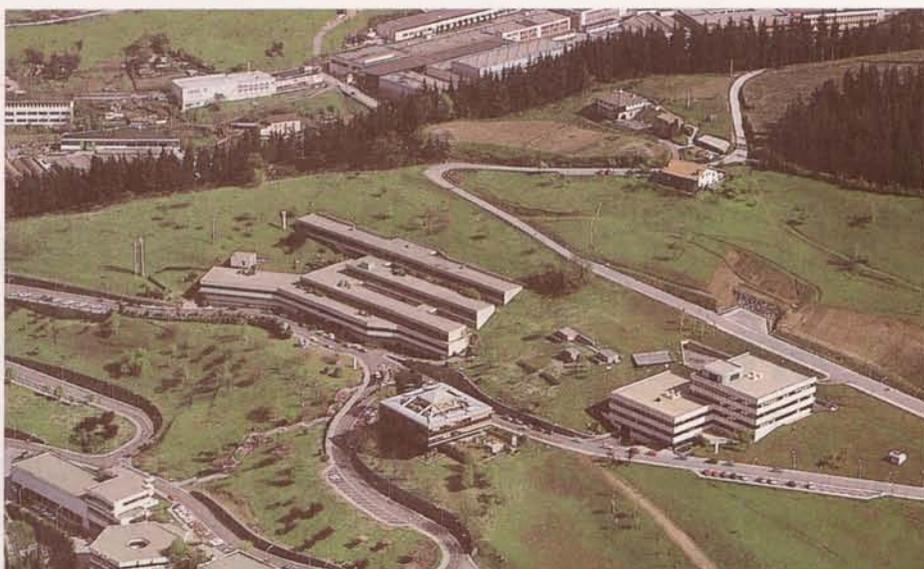
Unibertsitate).

Para concluir, realizó una reflexión final, plena de sentimiento, en la que señaló que estamos obligados a adoptar actitudes más decididas para afrontar el futuro con el fin de seguir siendo útiles a la sociedad y poder ofrecer opciones de trabajo a ritmos crecientes.

En el mismo tono, Juan Mari Otaegi puso el broche final a la Junta afirmando que "la organización de la que nos hemos dotado no es un fin en sí misma, sino el medio más adecuado para potenciar el desarrollo de nuestras cooperativas en la búsqueda de creación de empleo, preferentemente cooperativo.

El año 1995 ha sido el primer ejercicio de actividad normalizada de la Fundación MCC ya que dado que su inscripción en el Registro de Fundaciones de Euskadi se produjo el 27 de Diciembre de 1994, aquel año solo fue operativa unos pocos días en los que, no obstante, se pudieron realizar algunas operaciones de entidad correspondientes al Fondo Central de Intercooperación.

Tras esta puesta en marcha, en el ejercicio 1995 la Fundación MCC asumió



La Fundación MCC en 1995

plenamente todas las operaciones que estatutariamente tiene encomendadas, y que se derivan de la regulación de los fondos intercooperativos que se gestionan desde esta entidad, que son:

- Fondo de Educación y Promoción Intercooperativos (FEPI), en la totalidad de sus actividades.
- Fondo Central de Intercooperación (FCI), en los casos en que se canalizan sus recursos en términos de subvención.

FEPI

En lo que respecta al FEPI hay que recordar que este fondo, gestiona el 50% del FEPC de Caja Laboral y el 20% del correspondiente a las cooperativas adscritas de los Grupos Industrial y Distribución, lo que ha supuesto que durante 1995 haya recibido 408 Mptas. de Caja Laboral y 150 Mptas.

del resto de cooperativas, que junto a los 26 Mptas. de ingresos financieros, han permitido una disponibilidad de fondos de 584 Mptas. Recursos que se han materializado en 535 Mptas. de subvenciones, destinadas a la Formación socio-cooperativa y profesional (365 Mptas.) y a Proyectos de I+D (171 Mptas.).

FCI

Por lo concerniente al FCI se han recibido 977 Mptas., de los cuales 773 proceden de Caja Laboral y 204 como asignación del FEP de MCC Inversiones. En este caso hay que matizar que 550 Mptas. de los aportados por Caja Laboral se han realizado en términos de asignación al Fondo Fundacional, por lo que la disponibilidad efectiva de fondos a efectos de concesión de subven-

ciones en el año, considerando 17 Mptas. de ingresos financieros, se han limitado a 444 Mptas.

Estos fondos se han destinado a la concesión de subvenciones para proyectos puntuales (290 Mptas.) y a la compensación de pérdidas de las cooperativas (132 Mptas.), lo que ha supuesto un montante conjunto de 422 Mptas.

Al margen de estas subvenciones, y también en el ámbito del FCI, con parte de la disponibilidad derivada de la asignación de Caja Laboral al Fondo Fundacional se ha podido realizar una inversión financiera a largo plazo, y sin carácter lucrativo, de 100 Mptas. en la promoción de Maier Technology Center.

El resto del fondo fundacional ha quedado inicialmente remansado en el epígrafe de tesorería, si bien, este montante, junto a los remanentes de años anteriores, permitirá que la Fundación MCC suscriba una emisión de participaciones especiales de MCC Inversiones S.P.E. S.Coop. con el doble objetivo de invertir de forma estable este Fondo Fundacional y capitalizar la Sociedad de Promoción de Empresas de la Corporación.

Ha suministrado al país nipón una nueva instalación para la fabricación de botellas de plástico. El importe de la operación asciende a 100 millones de pesetas.

UROLA consolida su presencia en el mercado japonés

La Cooperativa UROLA suministró el mes pasado a Japón una nueva instalación de extrusión-soplado para la fabricación de botellas de plástico, por un valor aproximado a los 100 millones de pesetas. Esta es la quinta instalación de estas características que UROLA suministra al exigente mercado japonés.

Asimismo, en breve enviará nuevamente a Japón un equipo para la fabricación de botellas PET (proceso de estirado-soplado), tecnología a la que recientemente se ha incorporado



UROLA. Con este pedido a punto de cumplimentarse, el importe total de las operaciones de UROLA con el país nipón rondará los 500 millones de pesetas.

La división de maquinaria de Urola tiene previsto exportar durante este ejer-

cicio el 50% de su producción, fundamentalmente a los países de la Unión Europea y a Japón. A partir de estos meses, esta división contará con unas nuevas y modernas instalaciones en el municipio guipuzcoano de Legazpia, que han supuesto una inversión de 250 millones de pesetas.

En el ejercicio anterior, las inversiones se centraron en la otra división de UROLA, la de transformado, dedicada a la inyección, extrusión y fundamen-

talmente soplado de plástico.

Precisamente esta división ha obtenido recientemente el Certificado de AENOR ISO 9002, siendo uno de los primeros fabricantes de envases por soplado que lo consigue en el Estado español.

ISEI y Reliance Electric firman un acuerdo

La empresa perteneciente al núcleo informático de la Agrupación de Consultoría e Ingeniería de MCC, radicada en Andoain y especializada en la automatización y la gestión industrial, enriquece su catálogo con la firma de un acuerdo de integración de sistemas con la multinacional Reliance Electric, integrada en el grupo norteamericano Rockwell International.

El acuerdo entre ambas empresas se inscribe en el marco del

desarrollo de aplicaciones de sistemas de supervisión y control de grandes instalaciones con destino al sector siderometalúrgico y de transformados metálicos, en los cuales ISEI cuenta con más de una década de experiencia y se encuentra respaldada por

numerosas referencias de colaboración en el desarrollo de sistemas de automatización y control de grandes laminadores, líneas de corte, transformación y tratamiento de chapa y tubo. Son precisamente este tipo de aplicaciones en las cuales el dominio tecnológico y la dimensión empresarial de Reliance Electric resulta aplastante, hasta el punto de ser considerada líder mundial en el desarrollo de un amplio abanico de elementos y sistemas.

Las Cooperativas KENDU y LATZ inician los contactos para fusionar ambas entidades con el fin de ganar cuota de mercado.

La fuerza de la unión



Las cooperativas guipuzcoanas KENDU y LATZ, fabricantes de herramientas de corte, apoyadas en el eslogan "la unión hace la fuerza", han decidido iniciar los contactos con el

objeto de fusionar ambas sociedades y poder ganar cuota de mercado en el Estado español e incrementar su presencia en Europa.

Precisamente una de las primeras acciones llevadas a cabo entre ambas sociedades

fue la participación en la Biental de la Máquina-Herramienta de Bilbao. Allí compartieron un amplio stand en el que expusieron sus herramientas de metal duro diseñadas especialmente para mecani-

zados de alta velocidad y dirigidas a sectores como el de aeronáutica, matrickería, troquelaría, cerrajería o valvulería. En total se presentaron un total de 15 herramientas con altísimo contenido tecnológico, todas ellas diseñadas y fabricadas como si de auténticas joyas se tratase.

Asimismo, el recinto ferial les sirvió para la puesta en escena de la nueva imagen de Kendu-Latz ante gran parte de sus clientes.

Kendu, ubicada en Segura, cuenta con una plantilla de 42 personas, mientras que Latz, con factoría en Andoain emplea a 38 personas. La facturación de ambas sociedades el año pasado superó los 1000 millones de pesetas y los planes de inversiones para los próximos dos años prevén superar los 400 millones de pesetas. Kendu posee desde el año 1992 el Certificado de Empresa ISO 9002 y Latz prevé obtener esta certificación a lo largo de este ejercicio.

Idea un sistema multimedia para mostrar los atractivos naturales y turísticos de los Valles de Barousse y de Comminges, en los Altos Pirineos Franceses.

SEI FAGOR presenta... los altos Pirineos franceses

Especialistas del departamento de ingeniería informática de SEI Fagor están desarrollando un sistema informático multimedia con el propósito de mostrar la relevancia de los diversos atractivos etnográficos y naturales que se dan cita en los valles de Barousse y de Comminges, situados en la región de los altos Pirineos franceses.

El sistema está destinado al museo "La maison des Sources" (La casa de los manantiales) y su promotor es el Consorcio de Aguas, que abastece de agua

potable a más de 30 municipios ubicados en esta zona.

Realizado con un propósito eminentemente turístico y cultural, el sistema multimedia se articula en torno a una gran maqueta tridimensional que modeliza la orografía del paisaje pirenaico a la que los especialistas de SEI Fagor darán vida sincronizando la acción de diversos dispositivos mecánicos y luminosos que, junto a imágenes, música y textos,

ponen de relieve los diversos atractivos que se dan cita en este entorno. A lo largo de la visita comentada de la maqueta tridimensional, un conjunto de proyectores motorizados se desplazan y concentran sus haces de luz en las pequeñas aldeas, los altos macizos montañosos, los rápidos torrentes y ríos que discurren a lo largo de valles y enclaves naturales de elevada significación paisajística, a la vez que, de manera sincronizada, fotografías e imágenes de video asociados a dichos elementos son proyectados y comentados en una pantalla gigante.



Otalorakoak



IV MASTERRAREN AMAIERA EKITALDIA

Pasa den hilean ospatu zen Otaloran "Enpresa Kooperatiboen Zuzendaritza"-ri buruzko Masterraren amaiera ekitaldia. Ospakizuna 11,30etan hasi zen, Eduardo Bueno Campos, IADEko zuzendaria eta

Madrileko Autonomia Unibertsitateko katedradunak eskainiriko "La mejora de la eficiencia empresarial. Análisis de competencias personales" izeneko hitzaldiarekin. Bere esanetan gaur egungo konpetentziaren aldaketari

menduaren zuzendaria den Jesus Goienetxek hitz batzuk esan eta gero ohiko diplomen banaketa egin zen. Guztira 19 ikasle -MCC nahiz Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioko zuzendariak- izan dira IV master hau gaintitza lortu dutenak.

Javier Sanz, Euskadiko Lan Elkartuko Kooperatiben Federazioko presidenteari egokitu zitzaion ekitaldiari amaiera ematea.

Ohiko argazkiak eta bazkariarekin amaiera eman zitzaion pasa den urteko irailatik hona luzatu den master honi.

Zorionak bada ikasle diplomatu berri havei!



aurre egiteko efizientzia da dugun bide bakarrenetarikoa, eta horretarako modu egokian aztertu behar dira pertsona bakoitzaren betebeharrak.

MCCko Gestio Sozialeko Departa-

Jornada de análisis sobre la experiencia de 10 empresas de MCC en el abordaje de la Gestión Medioambiental durante 1995, dentro del programa LIFE

SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

El día 16 de mayo se realizó en Otalora una sesión de análisis y comunicación sobre el Programa LIFE 94 concedido a MCC y a CERTIMAB, para el desarrollo de una experiencia piloto con el fin de conseguir que diez empresas de la Corporación definan y diseñen su sistema de gestión medioambiental, para después adherirse al Reglamento CE de ecogestión y ecoauditoría. Es decir, que estas empresas,

una vez definido, diseñado y aplicado dicho sistema pasan a ser pioneras a nivel europeo en lo que a gestión medioambiental se refiere. Las empresas en cuestión son: Copreci, Danobat, Ederfil, Fagor Ederlan, Fagor Electrodomésticos, Kide, Maier, Orbea, Orkli y Orona.

Los ponentes de la sesión fueron Isabel Ramírez, Presidenta de Certimab; Manu Beraza, Gerente de Orkli; y Mario Hernández, Gerente

de Ederfil. La presentación corrió a cargo de Jesus Goienetxe, Director del Departamento de Gestión Social de MCC, que ha traccionado este proyecto a través de la Unidad de Salud Laboral.

A este acto se invitó a los gerentes de las cooperativas de MCC con el fin de que pudieran conocer, evaluar y extraer conclusiones de estas experiencias para orientar su propia gestión medioambiental.

MCCk eta Iberdrolak aurkeztu zuten Bilbon Euskal Komunitate Autonomoan garatutako lehenengo ibilgailu elektrikoa. Mondragón Eskola Politeknikoaren partizipazioa proiektuan oso garrantziskoa izan da. Proiektuak Eusko Jaurlaritzaren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren dirulaguntza izan du.

Ibilgailu elektrikoaren aurkezpena



Dagoeneko kalean da MCCk eta Iberdrolak, Mondragón Eskola Politeknikoaren laguntzaz, egin duten ibilgailu elektrikoaren lehenengo prototipoa. Aurkezpena Bilbon burutzen joan zen hilean eta bertan, Antonio Cancelo eta Javier Herrero, MCCko

lehendakaria eta Iberdrolako zuzendari nagusia, izateaz gain, Industria sailburua den Javier Retegik ere parte hartu zuen ekitaldian.

Hirurak bat etorri ziren zera aipatzean, txalogarria dela elkarlanean horrelako proiektu teknologikoa aurrera

eramatea, baina orain arte egindakoa errazena izan dela aipatu zuten. Lanik konplikatuena hemendik aurrerakoa izango da, izan ere proiektuaren erronkarik zailena merkaturatzea izango da.

Momentuz ibilgailuaren ale batzuk egingo dira bakarrik, hainbat enpresa artean (AENA, Telefónica, Correos,...) banatzeko, zer nolako jokua ematen duen azter dezaten. Ondoren erabakiko da fabrikatuko den ala ez.

ZEUS proiektua

Autoa bera ZEUS izeneko proiektuaren fruitua izan da. Bertan MCCk eta Iberdrolak parte hartzeaz gain, Mondragón Eskola Politeknikoak (MEP) eta IDD Kataluniako ingenieritzak ere zeresanik izan dute, izan ere MEPeko elektronika departamenduan garatu dira kotxe honek daraman baterien-sistema; enpresa katalaniarrak autoaren diseinua egin du.

Ezaugarriak

70 eta 100 kilometro bitarteko autonomia dauka hiriburu-tako zirkuitoan, hartzen duen gehiengo abiadura 90 Km/o da, eta bateriak birkargatzeko behar duen gehienezko denbora 8 ordukoa da.

Bi pertsonentzako tokia dauka aurrekaldean; atzekaldea berriz kargak eramateko diseinaturik dago, gehienez 500 kiloko kargak hain zuzen ere.

Oso isila da, martxan dagoela ez du ia zaratarik sortzen, eta oso garbia, gasik ez baitu igortzen. Kontsumoa autoaren abantail nagusienetakoa bada, kontuan hartzeko moduko beste bat mantenimendu lana da, apenas ez baitu izango. 500.000 kilometro inguruko bizitza aurrakusi zaio lehenengo euskal ibilgailu elektriko honi.

FICHA TÉCNICA

Motor	Asíncrono trifásico, refrigerado por agua.
Peso total	1.750 kgs.
Velocidad máxima	90 km/h.
Aceleración	De 0 a 50 Km/h en 7 segundos.
Autonomía	De 70 a 100 Kms. en circuito urbano.
Recarga	Tiempo máximo 8 horas. Posibilidad de recarga rápida en 20 minutos (80%).
Capacidad de carga	500 kgs.

Kontsumitzailearen Eskolaren V. edizioa martxan

Pasa den apirilaren 16an eman ziztaion hasiera Donostiako Kontsumitzailearen Eskolaren V. edizioari.

Eroskik antolaturik, Donostiako Udala-ren, Kultur Patromatuaren eta Lugaritz Kultur Etxearen laguntzaz, kontsumitzaileak hezitzeko ekitaldia da honako hau.

Kontsumitzailearen Eskolak bere jatorrizko helburuarekin jarraitzen du araingo edizio honetan ere, hau da, ikasleei kontsumitzaile bezala hartu behar dituzten erabakietarako informazio baliagarria ematea.

Konkretuki, apiriletik ekainera bitartean jorratuko diren gaiak honako hauek izango dira: elikadura eta osasunari buruzkoak (dieta, janarien kontserbazioa, etab.), ingurugiroari buruzkoak (zaborrak, produktu berdeak, ura, etab.) eta ekonomia-ri buruzkoak (Europako Batasuna, kreditu-txartelak, aseguruak, etab.).

KONTSUMITZAILAREN ESKOLA

OSASUNA ETA
ELIKADURA



INGURUGIROA

EKONOMIA



96 IKASTAROA - IRUN
Urtarrila - Martxoa



Interesik edikiz gero, jardunaldi hauek arratsaldeko lauretan hasten dira Donostiako Lugaritz Kultur etxean.



Nuevo CONSUM en Logroño

A últimos des mes de marzo abrió sus puertas un nuevo establecimiento Consum en la céntrica calle Chile de la capital riojana. Este es el tercer supermercado de esta enseña que el Grupo Eroski abre en esta localidad.

Cuenta con 1033 metros cuadrados de sala de ventas, 7 cajas scanner y un total de 26 personas en plantilla.

Los lunes de EROSKI en Santander



La décima Aula de Consumo ya está en marcha. En concreto, desde el día 22 de abril, se viene celebrando todos los lunes en el hipermercado Eroski de Valle Real en Camargo. Constará de cuatro cursos sobre jardinería, economía doméstica, salud, deporte y alimentación.

Las conferencias, que se prolongarán hasta el próximo día 2 de diciembre, comienzan a las seis de la tarde en el aula de consumo del mencionado hiper.

Tres nuevas oficinas de VIAJES EROSKI

A coincidiendo con la inauguración de la Feria de Expovacaciones y Expoconsumo de Bilbao el pasado 17 de abril, se abrieron al público tres nuevas oficinas de Viajes Eroski en Bizkaia.

Las localidades elegidas han sido Deustu, Las Arenas y Santurce.

Con estas tres nuevas aperturas -el grupo Eroski ya dispone de 33 oficinas- se cumple el objetivo planteado por Viajes Eroski de acaparar mayor cuota de mercado en el área del Gran Bilbao.

El Grupo Eroski alcanzó unas ventas consolidadas de 304.283 millones de pesetas en 1995

El Grupo Eroski alcanzó el pasado ejercicio unas ventas consolidadas de 304.283 millones de pesetas, lo que representa un crecimiento del 14%, con unos resultados consolidados de 4323 millones en el ejercicio económico de 1995, finalizado el pasado 31 de enero. Esta progresión en la cifra de ventas es, por tercer año consecutivo, la mayor de las primeras empresas de distribución en el Estado español y la consolidada como la primera empresa en la

distribución alimentaria española.

Los responsables del Grupo Eroski han valorado el ejercicio de modo satisfactorio, especialmente por dos razones. Por un lado porque la progresión de la cifra de ventas ha sido muy significativa en relación con el crecimiento medio de la distribución alimentaria en España. Y por otro lado, porque el incremento de los resultados en relación con el pasado ejercicio ha sido muy positivo.

Las inversiones realizadas en 1995

ascendieron a 17.121 millones de pesetas, siendo su objeto fundamental la puesta en marcha de nuevos establecimientos que abrirán sus puertas en los próximos meses: Albacete, Elche, Tarragona, Valladolid, Madrid, o San Sebastián.

Esta cifra de inversiones supuso la creación de más de 256 nuevos empleos, situándose la plantilla del Grupo al finalizar este ejercicio en 9763 trabajadores.

Nueva bolsa ecológica en los hipermercados



Después de haber analizado los resultados de la experiencia piloto de la bolsa ecológica en los Eroski de Gasteiz e Iruña, que tuvieron una gran aceptación, la campaña se ha ampliado al resto de hipermercados Eroski durante la primera semana del mes de mayo. El lanzamiento de esta "bolsa ecológica" se ha apoyado en una importante campaña de difusión. Por lo que respecta al tamaño cabe indicar que es algo mayor que la anterior y su diseño también ha sufrido algunas modificaciones.

Firman un compromiso de voluntades para la integración de la mayoría de las tiendas y de la actividad comercial de SF en Eroski

BBV y el Grupo Eroski firman un acuerdo sobre Sebastian de la Fuente

El Grupo BBV y el Grupo Eroski han firmado un compromiso de voluntades de cara a la consecución de un acuerdo de integración de la mayoría de las tiendas y de la actividad comercial de "Sebastian de la Fuente" en Eroski. Esta firma compromete a las dos sociedades a colaborar estrechamente para culminar un acuerdo, desde ahora hasta el mes de junio.

Desde el punto de vista laboral, se desarrollarán paralelamente conversaciones con los sindicatos y personal afectado que deberán concluir en dicho plazo, al objeto de establecer los términos y condiciones de la integración del personal de SF en el Grupo Eroski.

De esta manera, el Grupo Eroski mantiene su decisión estratégica de desarrollar el comercio de proximidad, con la idea de fortalecer un proyecto empresarial de la distribución en el Estado español, al tiempo que contribuye a garantizar la viabilidad de SF.

Por su parte, el Grupo BBV responde a su compromiso de integrar a SF en un grupo empresarial que garantice su actividad comercial y la mayoría de sus puestos de trabajo.

ENTREVISTA



Vino a su tierra, Gipuzkoa, a presentar el programa que Fagor emitió vía satélite para más de 5000 distribuidores desde su sede central en Mondragón. TU Lankide tuvo la oportunidad de conversar con este conocido periodista .

Iñaki, supongo que conocías la Corporación Mondragón

Sí, claro . Soy guipuzcoano y uno se siente orgulloso de este tipo de experiencias. Hace no mucho leí un artículo en L'European sobre las cooperativas de Mondragón, y os ponían muy bien. La verdad es que es un fenómeno elogiadísimo.

¿Qué valoración haces de esta experiencia audiovisual realizada por Fagor?

Me resulta muy interesante por conocer un poco más qué dicen los especialistas de un sector que nosotros no conocemos en su interioridad. Estamos muy acostumbrados a las interpretaciones muy versionadas de todo, a través siempre de representantes. Cuando te encuentras con un grupo de gente que está en una reunión cerrada comentando su visión de las cosas aprendes mucho.

¿Y desde el punto de vista técnico?

Pues bueno, esto es un follón de aupa. Es un trabajo difícilísimo. Es en tiempo real, comienza a las 9.00, dura hora y media, hay 30 puntos de conexión, 2 puntos de video conferencia, ... Es muy importante y muy novedoso. Estoy realmente impresionado.

¿Cómo te has encontrado hablando de electrodomésticos?

Bien, muy bien. Lo cierto es que el trabajo que he hecho no difiere mucho del que realizo todos los días. Es decir, he moderado un coloquio en el que hay unos periodistas especializados, unos directivos de Fagor, y gente repartida por 30 puntos diferentes en España dispuesta a hacer preguntas. Mi trabajo ha sido el de conducir este programa que versa sobre esto como podría haber versado sobre otra cosa.

Iñaki, también has trabajado en televisión.

¿Te tiente ese medio o estás más a gusto en la radio?

Yo estoy más a gusto en la radio, pero no se trata de que no vaya a televisión porque no me tiente ese medio. Voy a televisión cuando me ofrecen algo que me interesa. No

vivo ninguna preocupación con la tele porque tengo suficiente trabajo: me levanto muy temprano, tengo que hacer seis horas de radio, me siento muy bien, y por tanto no tengo ninguna necesidad de hacer televisión. Pero por otro lado la televisión está sufriendo una gran transformación, ahora mismo no hay ningún canal con las ideas demasiado firmes respecto a lo que va a hacer el año que viene. Eso no me anima mucho a introducirme en ese medio, pero por otro lado tampoco en este momento tengo ninguna oferta.

Iñaki Gabilondo:

“Mondragón es un fenómeno elogiadísimo”

vuestras **CARTAS**

“Rigor informativo”

En honor del “rigor informativo”, que manifesté en mi carta publicada en la revista anterior, quiero hacer dos rectificaciones:

1. A través de mi carta anterior se puede desprender que el diseño galardonado ha sido realizado por el diseñador industrial de Edesa S. Coop.. Esta interpretación es errónea, en cuanto que, cualquier diseño realizado en el exterior de la empresa, es consecuencia de la colaboración de la empresa contratada (en este caso Diara) y nuestro equipo interno, por lo que no debe quedar ninguna duda sobre el “Delta de Plata” concedido precisamente a Diara como autor del diseño de lavadora Edesa.

2. Según he podido saber con posterioridad, Diara comunicó en todo momento a los responsables de Edesa los galardones obtenidos.

Esperando haber aclarado definitivamente los malentendidos, me despido atentamente.

José Antonio Angoitia
Socio de Edesa S. Coop.

Un baldón en el nº 400 de TU Lankide

Arizmendiarieta, algunos veteranos lo recordarán, decía que el TU era una revista “para leer y tirar”. En mi caso, le aseguro que, como aparezcan muchas “colaboraciones” como la titulada “Inquietante”, recogida en el nº 400, voy a limitarme a tirarla sin leerla. Eso, a pesar de haber pertenecido durante muchos años a su Consejo de Redacción y, posteriormente, haber colaborado siempre que me lo han solicitado.

El fondo de dicha “colaboración” es impresentable y creo que no merece la pena refutarlo. A su autor parece dolerle que las Cooperativas estén llevando a cabo un proceso inversor importante, en base principalmente a su propio “cash-flow”, sin recurrir al endeudamiento excesivo. ¡Como si endeudarse fuera bueno en sí mismo! Me recuerda a aquel alcalde del franquismo que en su informe anual al Gobernador Civil decía: “El cementerio inaugurado hace tres años por S.E. sigue en el mismo sitio. Pero, por desgracia, no ha muerto en este período ningún vecino”.

Hasta aquí poco que objetar. Libertad de expresión. Aunque pudiera contribuir a fomentar la falsa idea de que Caja Laboral ha denegado una sola vez una solicitud financiera de una Cooperativa, referida a un proyecto viable y correctamente planteada. ¿Cuándo? ¿A quién? La verdad es concreta.

Lo que más me ha llamado la atención es el escaso gusto de la viñeta que, supongo que realizada por personal de la propia revista, acompañaba a dicha “colaboración”, cooperando a su vez a difundir su mensaje. Y, dentro de ella, una referencia no sé si blasfema (no es mi problema), pero sí por lo menos soez, que exigiría una rectificación.

Desde luego no es este el estilo, entre chabacano y ramplón, que se merece la revista fundada por Arizmendiarieta.

Sr. Director, en mi opinión, su revista debería dedicar menos espacio al recuerdo sentimental y vacío de contenido de Don José María, que a veces se acerca incluso a un “culto a su personalidad” por él detestado, e incorporar a su contenido algo de su auténtico genio vital, respetuoso y cooperador.

Ignoro, Sr. Director, si TU Lankide va a pedir disculpas por, al menos, esta falta de delicadeza, pero en todo caso lo escrito escrito está. En definitiva, un baldón en el número 400 de TU Lankide.

PS: En el Libro de Socios de Caja Laboral no figura ningún socio en activo con el número 478. Revisen sus fuentes de “colaboración”.

Iñaki Gorroño
Caja Laboral

Nota de la Dirección del TU

La dirección de TU Lankide no cree necesario pedir disculpas por la “falta de delicadeza” cometida al publicar el escrito remitido a nuestra redacción titulado “Inquietante”. No era una colaboración, ya que la dirección de TU Lankide no solicitó dicha carta. Al recibirla, con independencia de estar o no estar de acuerdo con su contenido, tenemos la obligación moral de publicarla. Efectivamente, a través de la libertad de expresión; queremos que la revista sea un soporte de las opiniones de cualquier socio con respecto a diversos temas. Y ésta era una más; ni mejor, ni peor. Tan sólo una más.

Y la dirección de TU Lankide lamenta profundamente, que lo que más haya disgustado haya sido la viñeta que acompañaba al texto, que al contrario de lo que se podría suponer, no fue dibujada por personal de nuestra revista.

Efectivamente, lo escrito escrito está, y nosotros nos alegramos de que nuestros socios puedan manifestar libremente sus opiniones en la revista fundada por Arizmendiarieta. No creemos que este hecho haga nuestra revista “chabacana y ramplona”. Pensamos que es una muestra innegable de la madurez alcanzada por un medio de comunicación que acoge en sus páginas las diversas opiniones de los trabajadores de nuestras Cooperativas. Independientemente de que las compartamos o no.

P.D.: Efectivamente, el socio nº 478 no es un socio activo, pero sí un socio de Caja Laboral.

Es uno de los socios fundadores de Danobat, el último en activo. Después de 40 años trabajando decide jubilarse anticipadamente convencido de que hay que saber retirarse a tiempo.

J. M. F.

¿A qué te has dedicado durante estos últimos años?

He sido Director de Tecnología y Calidad.

Y ese cargo ¿qué abarca?

Pues todo lo relacionado con los nuevos productos, las tecnologías productivas y la calidad en su sentido más amplio.

¿Cómo está Danobat tecnológicamente?

Yo diría que bien. Danobat siempre ha tenido una atención muy especial con respecto a la tecnología. Su evolución empresarial, en gran medida, se ha debido a ello.

Estar al día tecnológicamente ¿qué significa?

Simplificando, conocer qué quieren nuestros clientes y qué hace la competencia.

Sano, extrovertido e inteligente. Así te definen. ¿Puede valer?

Seguro que has preguntado a alguno de mis amigos.

Siendo así no es fácil tener enemigos.

Al menos yo no soy enemigo de nadie. Olvido las cosas con facilidad, en todos los órdenes de la vida. Nunca guardo rencor.

¿Te consideras un tío sano?

Lazaro Astigarraga

Socio fundador de Danobat



Fisicamente no porque tengo alguna carencia, pero psíquicamente sí.

¿Y extrovertido?

También.

¿E inteligente?

No creo que sea muy inteligente.

¿Y por qué te jubilas con 60 años?

Porque la responsabilidad se hace cada vez más difícil de llevar. Y además, porque creo que hay que jubilarse cuando uno está en buena forma. Es importante saber marcharse a tiempo.

¿Crees que hay personas indispensables en las empresas?

En absoluto. Si hay personas imprescindibles es que algo en la

empresa no va bien.

En estos 40 años de trabajo en Danobat ¿recuerdas alguna época en especial?

Mi memoria histórica no es muy precisa, pero recuerdo que cuando se llevó a cabo el primer plan de reestructuración con el ministro Ullastres, a principios de la década de los 60, estuvimos ocho meses sin vender un tornillo.

¿Y cómo se puede aguantar ocho meses sin vender un tornillo?

A base de agujeros en el cinturón.

Y a partir de ahora ¿qué?

De aquí hasta las vacaciones de Agosto meditaré un poco para ver a qué me voy a dedicar.

¿Algo más?

Pues sí. Me gustaría destacar dos aspectos. Por un lado la falta de representatividad del colectivo de pensionistas en Lagn-Aro. Sería bueno definir alguna vía para que la voz del colectivo de pensionistas esté presente en los órganos de Lagun-Aro.

¿Y el otro?

Que no me parece razonable que en nuestras empresas no se utilice para su propio provecho el conocimiento acumulado de los pensionistas. Ahora que se ha constatado y que los grandes gurús están insistiendo en que el activo más importante de las empresa es el conocimiento, no utilizar el de los pensionistas parece, como mínimo una frivolidad. Habría que articular fórmulas en este sentido, por el bien de todos.

“Es importante saber marcharse a tiempo”

