

■ MAIER CONCEDE A MCC EL "MIKELDI BEREZIA" EN SU PRIMERA EDICIÓN

■ 1.000 MILIO PEZETAKO KAPITALAREKIN ERATUDA "MCC NAVARRA"

■ AUZO LAGUN KOOPERATIBAK ISO 9002 ZIURTAGI BERRIA ERDIETSI DU

cuota de mercado

GRUPO INDUSTRIAL

empleo cooperativo

aplicación social

rentabilidad

excedentes

desarrollo

GRUPO FINANCIERO

inversiones

portaciones

internacionalización

GRUPO DISTRIBUCIÓN

ventas

%

1999

UN BUEN EJERCICIO



ANTONIO CANELO:

"EN EL AÑO 2000 CRECEREMOS EN PORCENTAJES EQUIVALENTES A EJERCICIOS ANTERIORES"



EN PORTADA 10

1999 ha sido un ejercicio globalmente positivo para las cooperativas que conforman MCC. El Grupo Industrial registró unas ventas de 436.000 millones de pesetas; el Grupo Financiero experimentó un excelente ejercicio; y el Grupo Distribución invirtió 40.000 millones de pesetas y creó 2.100 nuevos empleos.



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

ARGITARATZAILEA
OTALORA

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

Telefonoa: (943) 71 24 06

Faxa: (943) 71 23 39

Web orria: <http://www.mcc.es/>

ZUZENDARIA

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

ERREDAKZIO-KONTSEILUA

Lehendakaria:

Juan M^o Otaegi.

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoiaga.

José M^o Larramendi.

José M^o Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josán Martínez Esquíroz

IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



© AZATZA, S.L. Debeaturik dago kopiaketa, partziala nahiz osoa, jatorria eta, baina egilea aipatzen ez bada.

TU Lankidearen erredukzio taldeak aldizkarian adierazitako erabakiak eta iritzien erantzukizunak ez du derrigor bere gain hartzen.

TU Lankide paper ekologikoa inprimatzen da.

MAIER CONCEDE A MCC EL "MIKELDI BEREZIA"

Se trata de un galardón que anualmente Maier concederá a personas o instituciones

que hayan realizado una labor destacada en el desarrollo empresarial de la cooperativa de Gernika. MCC se ha adjudicado el premio en su primera edición.



5

4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK

10 EN PORTADA

18 AGRUPACIONES SECTORIALES

20 BEGI-BELARRI

22 AULA COOPERATIVA

24 SALUD LABORAL

25 3ª EDAD

26 ANTZINAKOAK

28 ARGAZKI ZAHARRA

29 VIAJES

30 EUSKAL KULTURA

32 LIBROS

33 3. MUNDUA

34 IRITZIA

35 CARTAS

36 PERSONAJE

AUZO LAGUN OBTIENE UNA NUEVA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD



7

Los servicios alimentarios del Hospital guipuzcoano de Zumarraga han obtenido recientemente la certificación de calidad ISO 9002.

GARAIA PROIEKTUAREN INGURUAN



8

Xabier Retegi MCCko Garaia Teknologiko eta Kalitatea departamentuaren zuzendaria-rekin hitzegin du "Garaia"

izeneko proiektuari buruz. 1.300 lanpostu berri sortuko dituen proiektu honetako azpiegitura lanak datorren urtean hasiko dira.

"GARI"

"Gari" fue cantante del grupo de rock "Hertzainak". Después continuó su carrera de músico en solitario.



30

EUSKAL KULTURA

Espacio local, mercado global

Los cambios profundos que se vienen produciendo en el mundo afectan a todos los ámbitos de la vida humana, dando lugar a situaciones nuevas ante las que es necesario reaccionar buscando respuestas que, desgraciadamente, no se encuentran en la historia.

Así ocurre en el mundo empresarial, donde la apertura de la economía, la globalización, la desaparición de barreras, etc., ha creado un marco diferente, trastocando modos y maneras que afectan a las formas de hacer tradicionales.

Hoy el mercado es el mundo y lo local adquiere un significado diferente que hay que integrar con lo internacional, en un equilibrio complejo que debe ser inventado, porque no existen referencias válidas que sirvan de soporte.

Las cooperativas que constituyen MCC vienen haciendo un esfuerzo notable de adaptación al nuevo escenario desde una visión pragmática, sin valoraciones ideológicas sobre la bondad de un fenómeno ante el cual, por otra parte, tienen una limitadísima capacidad de actuación.

El mensaje entendible es que lo local, desconectado de las realidades exteriores, carece de toda posibilidad de pervivencia y que sólo una respuesta que desborde su ámbito es precisamente la mejor garantía para la consolidación y desarrollo del espacio originario.

La mayor parte de las veces la internacionalización ni siquiera se presenta como opción, es decir algo ante lo que cabe posicionarse, sino como necesidad para no perder espacios imprescindibles que soporten lo ya adquirido.

Responder coherentemente, como se viene haciendo, y reforzar aún más en el futuro la orientación emprendida, resulta inevitable, pero a la vez empieza a dibujar una Corporación diferente a la histórica, que no debería hacerse sólo como respuesta de los negocios a las exigencias insoslayables de los mercados.

La evolución necesaria y deseada, nos va llevando a un equilibrio local-exterior en el que lo local tiene tendencia a perder peso progresivamente, configurando una Corporación dual en la que lo cooperativo reduce su espacio a favor de lo no-cooperativo.

Se trata por tanto de una cuestión de gran importancia que tiene que ver con el cómo del desarrollo exterior que hoy por hoy, en virtud de múltiples y contundentes razones, se viene realizando a través de la sociedad de capitales y con las reglas del juego universalmente aceptadas.

La combinación de ambos factores, el ineludible desarrollo exterior y la utilización de la sociedad de capitales, podría llevar a una imagen futura de nuestra realidad en la que probablemente pocos nos sentiríamos a gusto: un núcleo cooperativo minoritario propietario de uno mayoritario de entidades no cooperativas.

Seguro que no existen fórmulas mágicas y que es una cuestión sobre la que las soluciones drásticas acarrearían más perjuicios que beneficios, pero no cabe duda que se pueden estudiar alternativas que salvaguarden al máximo posible los valores que dan sentido a nuestra *experiencia*.

Dos cuestiones importantes que se podrían salvaguardar, al margen del tipo de sociedad utilizada, son la naturaleza del trabajo y la implicación o responsabilidad en el entorno local de las implantaciones exteriores. Existe incluso algún precedente desarrollado ya con éxito dentro de la Corporación.

Bases para la reflexión, y exigencias para realizarla, tenemos con suficiencia en nuestros Principios Básicos, Misión y Valores Corporativos. A partir de ahí, sólo se necesitan dosis de creatividad que permitan conciliar el desarrollo exterior, la utilización de distintos tipos de sociedades y el respeto a los valores que a través de los diferentes Congresos nuestra comunidad ha venido definiendo y reafirmando.

MCCk erdietsi du MAIER kooperatibaren "Mikeldi Berezia" saria

GERNIKAKO KOOPERATIBAREN GARAPENEAN ESKER ONA ADIERAZTEN DU SARI HONEK

MIKELDI Berezia Saria Maier-ek sortutako sari bat da, pertsona nahiz erakunde batek Gernikako Kooperatibaren garapenaren alde egindako lanarengatik esker ona adierazteko. Eta estreinako edizioan MCC izan da sari horren irabazlea.

Lehenengo edizio honetan Maier proiektua ahalbidetu zuten pertsoneri omenaldia eskaini nahi izan die Gernikako kooperatibak. Izan ere pertsona horiek, kezka sozialek eraginda eta Euskadiko Kutzaren eta Arrasateko inguru kooperatiboaren babesarekin, buru belarri sartu baitziren proiektu honetan, Gernikako eskualdearen garapen soziala funtsezko helburutzat hartuta.

Hori dela eta, Arrasateko mugimendu kooperatiboari esker ona adierazteko, sorrera-balioak, finantza, teknika eta gestiorako baliabideak emateagatik, saritu dute MCC. Mugimendu haren gaur egungo oinordeko edo babeslea MCC denez gero,



Antonio Cancelo MCCko Kontseilu Orokorreko presidentea jaso zuen Mikeldi Berezia pasa den hilaren 26an, Maierren bertan antolatutako ekitaldian.

Cancelok saria eskertu eta hain lehiakorra den sektore batean enpresa aurrera ateratzeko Maierreko pertsonak eduki duten gaitasuna azpimarratu zuen. Canceloren esanetan "erronka berriei aurre egiteko ere, eta batez ere nazioartetzeko prozesuan, Korporazioaren baldintzarik gabeko laguntza izango du Maierrek".

Kooperatibak dira gaur gure argia Euskal Herriarentzat bide nabaria, MCC da horren eredu garbia jaso Cancelo jauna gure oparia aurtengo ta lehenengoz Maier-en saria.

Aritz Lopategi, Maier-eko bazkidea

FAGOR EDERLAN invertirá 13.650 millones de pesetas

LA INVERSIÓN ESTÁ DESTINADA A LA ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA Y UTILLAJE PARA INCREMENTAR SU CAPACIDAD PRODUCTIVA.

La cooperativa Fagor Ederlan invertirá 13.650 millones de pesetas en estos tres próximos años, siendo la mayor de las inversiones recogidas en el nuevo Programa Ekimen presentado por el Gobierno Vasco. El objetivo de esta fuerte inversión de Fagor Ederlan, que significará la creación de unos 80 nuevos empleos, es la adquisición de maquinaria y utillaje para incrementar la capacidad productiva en sus actividades de mecanizado, inyección de aluminio y fundición nodular y gris.

Fagor Ederlan es uno de los líderes europeos en producción de piezas de seguridad para las funciones de freno-suspensión y motor-transmisión, contando entre sus clientes a los principales fabricantes de automóviles: Ford/Volvo, General Motors/Opel, Honda, Grupo Volkswagen, BMW/Rover, Renault y Mercedes Benz. Su facturación ascendió en 1999 a 32.500 millones de pesetas, con una plantilla de 1.550 personas y varias plantas de producción.



En 1998, Fagor Ederlan fue elegido proveedor global del vehículo Opel Corsa, tanto en Europa como en América, lo que significó un importante salto tecnológico y estratégico. En el plano tecnológico, se tradujo en la construcción de una planta en Borja (Zaragoza) para el suministro a la planta de Figueruelas del módulo de frenado y amortiguación delantero, entrando así en el minoritario grupo de proveedores de módulos conjuntos. Estratégicamente, supondrá la instalación de una planta en Brasil para suministrar en exclusiva componentes de frenado (portamanguetas, discos, tambores y brazo) a las plantas de GM/Opel en Brasil y México.

Matz-errekako handitze-lanak bukatzeaz

1.550 METRO KARRATUKO HANDITZEA EGIN DA. EGINIKO INBERTSIOA 1.50 MILIOI PEZETAKOIA IZAN DA



Laister bukatuko dira Matz-Erreka kooperatiban duela hila-bete batzuk hasitako handitze-lanak. Eraikin berriak, 1.550 metro karratuko azalera daukana, automatismoetako aktibitate hartuko du soilik, produkzio planta eta bulegoak bertan egongo direlarik.

Handitze honen arrazoi nagusia automatismoetako dibisioak izan duen bilakaera ezin hobe da, izan ere 1994an 350 milioi pezetako fakturazioa erdietsi bazituen, iazko ekitaldian 1.150 milioi pezetako salmentak eduki zituen. Lanpostuak ere nabarmen hasi dira aktibitate honetan, 1994an 20 langile izateetik 1999an 52 izatera. Gorako bilakaera horrek lidergoa eman dio Matz-Errekari Estatu espainiarrean, eta iadanik bere sare komertziala sei lurralde ordezkartzak osatzen dute. 2000rako aurreikuspenak ere onak dira, ia 1.400 milioiko salmentak aurreikusten baitira. Ikusten denez, aktibitateak nahikoa

ORBEA TALDEAREN AURKEZPENA



Orbea mendiko taldea aurkeztu zuten joan zen hilaren bukaera aldean. Ekitaldia Donostiako Miramar jauregian egin zen eta bertan kazetari ugari bildu zen. Guztira hamaika txirrindularik osatzen dute taldea, hiru frantziar, bi belgikar eta sei euskaldun (horien artean Roberto Lezaun eta Carlos Coloma munduko txapeldunak). Aurtengoan UCIk antolatzen dituen Munduko Kopako zortzi probatan hartuko du parte taldeak eta baita, bestekak beste, Frantzia, Belgika eta Espainiako kopan. Zortetik onena!

meritu eginak zeuzkan eraikin berria estreinatzeko. Inaugurazioa apirilaren erdi aldean egingo da.

Eraikin berria egiteko orduan LKS Ingeniaritza arduratu da proiektua eta handitze-lanen zuzendaritzaz.

Bestalde, Matz-Erreka kooperatibak 4.300 milioi pezetako fakturazioa espero du aurtengo urterako, joan zen ekitaldian baino %19a gehiago, eta gaur egun ia 240 lankide ari dira bertan lanean.

Los rectores de la división de equipamiento industrial visitan MCC



Los miembros de los Consejos Rectores de las tres agrupaciones que integran la División de Equipamiento Industrial de MCC (Hobelan, Kestlan, y Ocio y Deporte) celebraron este mismo mes de febrero una sesión extraordinaria en el Centro Corporativo. Además de rematar el plan de gestión 2000 de las agrupaciones y de la División, tuvieron ocasión de conocer "in situ" Ikerlan, Otalora y el propio Centro Corporativo. La ocasión bien merecía una foto.

El sistema de compra rápida a prueba

EL SISTEMA APORTA AL CLIENTE MAYOR COMODIDAD A LA HORA DE REALIZAR SUS COMPRAS.

Desde el pasado mes de junio se está probando en el Maxi de Berango (Bizkaia) un nuevo sistema de compra rápida. El objetivo del nuevo sistema es aportar al cliente una mayor comodidad a la hora de realizar sus compras. Se trata de un servicio de carácter complementario, y que no pretende sustituir al sistema de pago en caja.



Con el sistema de compra rápida se pretende evitar la sensación de larga espera que produce una pequeña cola en la caja, así como la tensión de sacar y meter rápidamente los artículos en las bolsas. Se busca, por tanto, ofrecer mayor comodidad a los clientes y conseguir además un elemento diferenciador de nuestros competidores.

Tras la positiva experiencia demostrada, a lo largo del año el Grupo Eroski continuará testando el sistema en los centros en los que está implantado actualmente: el Maxi de Berango y el Eroski Usurbil de Gipuzkoa que se inaugurará el próximo mes de mayo.

Kontsumitzailearen Eskolak martxa onean

DONOSTIA, GASTEIZ, IRUÑEA, BURGOS ETA LOGROÑON MARTXAN DAUDE KONTSUMITZAILEEN ESKOLAK.

Passa den abenduan, Logroñoeko Kontsumitzailearen Eskolak antolatutako ekintzetan parte hartu duten ehun pertsona inguruk diploma eskuratu zuten. Eroski Taldeko Kontsumo Sailak eta Errioxako Consum supermerkatuek antolatu duten Kontsumitzailearen Eskolak lehendabiziko edizioa izan du aipatutakoa. Bezeroen artean arrakasta handia izan du inizatibak, ehun pertsonak parte hartu eta beste 150 zain gelditu baitira. Guztira 12 saio izan dira, eta hiru taldetan sailkatu diren gai desberdinak aztertu dira: ingurugiroa, osasuna eta elikadura.

Logroñoeko eskolaz gain, badira beste batzuk programa bereziak burutzen dituztenak: Donostia (zortzigarren edizioan), Gasteiz (hirugarren edizioan), Iruñea (bigarren edizioan) eta Burgoskoa (bigarren edizioan).

El Grupo Eroski baja un 10% los precios

41 HIPERMERCADOS EROSKI Y MAXI REGISTRAN UNA BAJADA GENERALIZADA DE PRECIOS.

El Grupo Eroski baja un 10% la cesta de la compra de su red de hipermercados del Estado, en beneficio de la economía familiar de los consumidores. La bajada generalizada de precios se ha iniciado en 41 hipermercados Eroski y Maxi, abiertos al público en las diferentes comunidades: Andalucía, Aragón, Cantabria, Castilla y León, Castilla La Mancha, Cataluña, Comunidad Valenciana, Extremadura, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco.

La reducción del 10% de los precios repercute directamente a productos básicos de alimentación, droguería, bazar y electrodomésticos. La rebaja media de precios en los productos afectados se ha obtenido mediante la reducción de los márgenes comerciales que aplican los hipermercados del Grupo Eroski.



Además de las bajadas de precios en miles de productos se seguirá con la política de ofertas a precios más reducidos de un número de productos limitado y de duración quincenal o mensual.

EROSKI construye con Promodeico un gran centro comercial en Asturias

LA INVERSIÓN PREVISTA ES DE 20.000 MILLONES DE PESETAS Y SE CREARÁN 1.500 PUESTOS DE TRABAJO

El Grupo Eroski construye con Promodeico el Centro Comercial "Parque Principado" en Siero, población cercana a la capital del Principado de Asturias, con una inversión prevista de 20.000 millones de pesetas y la creación de 1.500 puestos de trabajo en un espacio comercial de 75.000 metros cuadrados.

El proyecto contempla la instalación de 170 tiendas de comercio especializado y un hipermercado de EROSKI, la primera empresa española de distribución alimentaria, además de 20 salas de cine de Warner Lusomundo.

El Grupo Eroski se caracteriza por ofrecer en la distribución alimentaria una red comercial multienseña: hipermercados, supermercados, autoservicios y franquiciados, habiéndose consolidado como la primera empresa española de la distribución alimentaria, con una gestión de compra por valor de 605.000

millones, una plantilla de 18.700 trabajadores y una implantación comercial en toda España. Su red comercial está formada por: 47 hipermercados EROSKI y MAXI, 800 supermercados CONSUM, 2.023 autoservicios CHARTER, 78 oficinas de la Agencia de Viajes EROSKI y 7 Estaciones de Servicio.

Auzo Lagun se doctora en el Hospital de Zumarraga

CONSIGUE LA ISO 9002 PARA LOS SERVICIOS ALIMENTARIOS DEL CENTRO HOSPITALARIO

La cooperativa AUZO LAGUN ha obtenido recientemente la Certificación de Calidad Internacional ISO 9002 para los Servicios Alimentarios del guipuzcoano Hospital Comarcal Ntra. Sra. La Antigua de Zumarraga.



Este Hospital es pionero en la utilización de avanzadas técnicas de Calidad Total bajo el "Sistema de Gestión por Procesos", que se aplica a todos los trabajadores y funciones del Centro. En esta filosofía de gestión se enmarca la Certificación ISO 9002 obtenida por Auzo Lagun para los Servicios Alimentarios del hospital.

Auzo Lagun fue la primera empresa de su sector en lograr en 1995 la ISO 9002 para su Cocina Central de Mondragón, certificado de calidad otorgado por Bureau Veritas Quality International (BVQI), con la acreditación de Enac y Swiss.

Posteriormente, Auzo Lagun extendió la ISO 9002 al Servicio de Alimentación del Hospital de Mendara, a la Cocina Central que posee en Irún y ahora al Servicio de Alimentación del Hospital de Zumarraga.

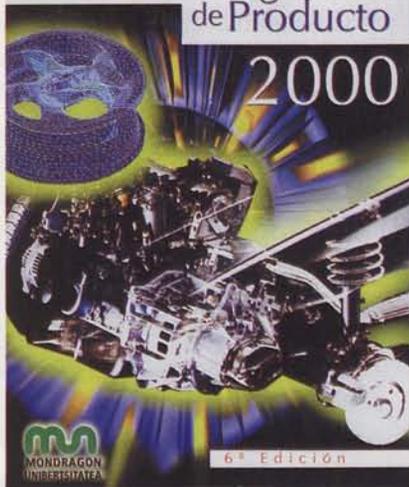
Auzo Lagun es la empresa líder de Restauración Colectiva en la Comunidad Autónoma Vasca, suministrando 34.000 comidas al día. En 1999 facturó 3.800 millones de pesetas en sus cuatro unidades de negocio: Restauración a Colectividades, Limpieza de Edificios y Locales, Servicio Integral Sanitario y Platos Cocinados.

Estas actividades tienen como clientes principales a: colectividades escolares y universitarias, empresas, hospitales y centros sanitarios, residencias de la tercera edad, grandes superficies y centros comerciales.

M.U. inicia el "Curso avanzado en Ingeniería de Producto"

El pasado 21 de febrero dio comienzo el curso avanzado en Ingeniería de producto, en su sexta edición. El objetivo de este curso es dotar a técnicos de ingenierías y oficinas técnicas de una sólida base de nuevos conocimientos, técnicas y métodos de diseño. Se centrará en el "diseño de productos"

Curso Avanzado en Ingeniería de Producto



que introduzcan innovaciones incrementales, o nuevos productos que no supongan rupturas tecnológicas o innovaciones muy importantes para la empresa.

Con una duración total de 156 horas, el curso se desarrolla a través de módulos temáticos que se impartirán de forma secuencial y progresiva: producto-mercado; definición y concepción de producto; diseño de producto; y fabricación de prototipos.

LEHENDAKARIAREN BISITA



Pasa den urtarrilaren 27an lehendakariaren bisita eduki genuen. Arrasate aldera hurbildu zen MCC Korporazioak dituen hainbat proiekturen berri zuzena izateko. Antonio Cancelo, MCCko Kontseilu Orokorreko presidentek eman zion gure erronka guztiei buruzko azalpenak.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS

Maurice Herzog visitó MCC

Maurice Herzog, el primer alpinista que holló un ochomil, visitó el pasado 11 de febrero MCC. De la mano de Juanito Oiarzabal, y acompañado por representantes de Caja Laboral conoció de cerca el movimiento cooperativo, mostrándose gratamente sorprendido.

A sus 81 años, este francés es una leyenda viva del himalayismo. Ha sabido compaginar su pasión por la montaña con su vida profesional. Por nuestra parte, aprovechamos la ocasión para conversar brevemente con él.

¿Qué objetivo tiene su visita a Euskadi?



He sido invitado como huésped de honor por Juanito Oiarzabal, y el objetivo es festejar y felicitar al héroe de Vitoria. Aunque conozco el País Vasco francés, se trata de mi primera visita a esta zona, y estoy enormemente feliz de estar aquí.

Ha tenido ocasión de visitar MCC. ¿Qué le sugiere el movimiento cooperativo?

Ha tenido ocasión de visitar MCC. ¿Qué le sugiere el movimiento cooperativo?

Debo confesar que me siento gratamente sorprendido. Conozco muy de cerca el mundo empresarial, y he sido cofundador del centro de formación INSEADA en Francia, de manera que valoro muchísimo el entramado cooperativo. En el caso de Oitorra, es un lugar propicio para el perfeccionamiento de los directores de empresa. Se siente que reina el orden, y el entorno natural favorece la creación de un espíritu de trabajo.

JAVIER RETEGI



EL PROYECTO GARAIA, PRESENTADO Y LIDERADO POR MCC, PREVE LA CREACIÓN DE UN POLO DE INNOVACIÓN EN EL ALTO DEBA. EN EL MISMO SE INTERRELACIONARÁN DIFERENTES EMPRESAS, UNIVERSIDAD, CENTROS TECNOLÓGICOS, CONSULTORÍAS E INGENIERÍAS.

Proyecto Garaia

¿Cuáles son los orígenes del Proyecto Garaia?

El proyecto Garaia nace de un trabajo previo y en sus orígenes hay elementos clave, como la propia definición del Plan de Ciencia y Tecnología de MCC. La planificación, por parte del propio grupo cooperativo de una estrategia a un plazo de 8 años donde se apuesta por determinadas tecnologías, exige el trabajo conjunto de empresas, universidad, centros tecnológicos, consultorías e ingenierías para formar una red y abordar proyectos conjuntamente. Hay que tener en cuenta que además exige un distanciamiento del día a día, puesto que hay que diferenciar la proyección tecnológica y los retos estratégicos a corto (3 años) y a largo plazo (8 años).

Determinante ha sido, también, la aportación del Grupo de Conocimiento formado por las consultorías, centros tecnológicos y universidad; al igual que la propia reflexión estratégica de Mondragón Unibertsitatea a 8 años, con el fin de consolidar una fluida relación universidad-empresa.

Teniendo en cuenta estos aspectos, ¿cuáles son los objetivos principales que afronta el proyecto Garaia?

En nuestro entorno contamos con todos los factores necesarios para realizar un proyecto de futuro: universidad, centros tecnológicos, empresas con proyección tecnológica a largo plazo, entidades intensivas en conocimiento (consultoría e ingeniería) y vocación

para asumir el liderazgo de un proyecto de innovación que marque el desarrollo económico-empresarial de futuro, mirando los próximos 10-20 años.

El objetivo está claro, debemos desarrollar la tecnología de largo alcance que nos permita ser competitivos internacionalmente, teniendo siempre en cuenta los retos que plantea la evolución tecnológica de futuro.

Además, en la presentación oficial del Proyecto se concretaron ya otros detalles.

Si. El plazo que nos marcamos para la plena puesta en marcha del Proyecto Garaia es de 8 años, si bien puede ser flexible. En cuanto al presupuesto, se han establecido las premisas presupuestarias iniciales y los sistemas de financiación. Hablamos de la construcción de dos edificios: uno de servicios generales, y otro modular para la ubicación de centros de investigación de diferentes empresas que en régimen de alquiler desarrollarán su propio proyecto. Ahora bien, para que las empresas que se ubiquen en este parque desarrollen inversiones específicas en tecnologías de largo alcance, será necesaria la colaboración de las Administraciones Públicas, bien por bonificaciones fiscales, bien por subvenciones. Este es un tema que estamos estudiando conjuntamente con las Administraciones Públicas. También, el Plan de Ciencia y Tecnología y el Quinto Programa Europeo son un marco en el que esperamos tengan cabida las inversiones que se realicen en

Se constituye MCC Navarra

CON EL FIN DE GENERAR RIQUEZA Y EMPLEO EN NAVARRA Y PROPICIAR EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE MCC EN ESTA COMUNIDAD FORAL.

El pasado mes de enero se constituyó en Pamplona MCC Navarra, como Sociedad de Promoción de Empresas (S.P.E.) impulsada por el Gobierno de Navarra y MCC, dentro del marco del Convenio de Colaboración suscrito anteriormente entre el Gobierno de Navarra y MCC.

El capital social de este Fondo de Capital Desarrollo asciende a 1.000 millones de pesetas, de los que 250 millones han sido suscritos por MCC Inversiones, otros 250 por el Gobierno de Navarra a través de Sodena y los 500 restantes por entidades financieras con sede social en Navarra: Caja de Navarra, Caja Rural y Banco de Vasconia.

La misión de MCC Navarra, además de optimizar la rentabilidad de sus recursos, es la de contribuir a la generación de riqueza y empleo en Navarra y propiciar el desarrollo de las empresas de MCC en esta Comunidad Foral.

Los Países del Este se aproximan a MCC

Un grupo de 13 cooperativistas del este de Europa visitó durante la primera semana de febrero MCC. A través de CECOP, Confederación Europea de Cooperativas, representantes de Eslovaquia, Chequia, Polonia y Bulgaria conocieron de cerca Fagor Electrodomésticos, Ikerlan, Mondragon Eskola Politeknikoa, Lagun Aro, MCC, la Confederación de Cooperativas de Euskadi y Otalora.

Fue una semana con una apretada agenda, que seguro sirvió para intercambiar experiencias de diferentes realidades cooperativas.



EL PROYECTO GARAIA...

- ✓ exige el trabajo conjunto de empresas, universidad, centros tecnológicos, consultorías e ingenierías.
- ✓ persigue el objetivo de desarrollar tecnologías de largo alcance que nos permitirán ser competitivos internacionalmente.
- ✓ liderado por MCC, es un proyecto abierto a toda la sociedad que fomentará el desarrollo de proyectos de investigación por parte de diferentes empresas.
- ✓ contribuirá en el desarrollo socio-económico de la zona del Alto Deba.
- ✓ ha tenido una buena acogida por parte de instituciones y empresas.

proyectos específicos.

¿Y la ubicación física?

Preveamos la ubicación en torno a la ladera de Olandixo. En este sentido, la infraestructura física y el acceso a este parque es un tema que esperamos mejorar en un futuro próximo.

¿Son en definitiva, factores condicionantes para la puesta en marcha del Proyecto Garaia?

MCC ya ha decidido liderar el Proyecto Garaia y desarrollarlo en su plenitud. Es más, este mismo año se constituirá la sociedad promotora y realizaremos todos los estudios técnicos que nos llevarán en el 2001 a comenzar las obras de infraestructura.

¿Cuántos puestos de trabajo se crearán?

En el plazo de 8 años esperamos la ubicación en este parque de cerca de 20 centros de investigación de empresas, con cerca de 500 investigadores. También Ikerlan y el Grupo

del Conocimiento experimentarán un desarrollo importante con 200-300 investigadores. Y no podemos olvidar el propio desarrollo de Mondragon Unibertsitatea con sus institutos universitarios y sus propios laboratorios. Es decir, que en su totalidad hablamos de 1200-1300 personas en empleo directo.

Hay que tener en cuenta además, las repercusiones que este "polo de innovación" traerá para toda la zona del Alto Deba. En este sentido, es importante trabajar conjuntamente con la Comunidad y los Ayuntamientos de esta zona para abordar el tema de infraestructuras, transporte, vivienda, etc.

Se trata de un proyecto verdaderamente ambicioso.

Lo es, es muy ambicioso, pero posible. Si nos asomamos al resto del mundo, observamos que nos estamos quedando atrás. Conocemos experiencias en Estado Unidos y otros países de Europa donde entidades universitarias y centros tecnológicos comparten un espacio físico, siendo altamente enriquecedora la interrelación que se da entre la alta investigación, la empresa y la universidad.

Es un proyecto abierto a toda la sociedad. ¿cómo se materializará este aspecto?

Todas aquellas empresas que apuesten por la investigación tecnológica tendrán un sitio en este parque. Hablamos de grandes empresas que deseen ubicarse con su propio edificio, y también de medianas y pequeñas empresas que gracias a las colaboraciones públicas puedan instalar actividades propias de investigación en las parcelas alquiladas de las que hablábamos con anterioridad.

Las empresas que habitualmente trabajan con nuestros centros tecnológicos y con la propia universidad han acogido con entusiasmo el proyecto, e incluso contamos ya con algunos proyectos en cartera.

¿Y por parte de las diferentes instituciones?

Ha tenido muy buena acogida por parte de la Diputación Foral de Gipuzkoa que ha incluido el proyecto en su previsión de presupuestos. Por parte del Gobierno Vasco y Central, están estudiando ya incluirlo en el Plan de Ciencia y Tecnología.

EL GRUPO INDUSTRIAL, EXCELENTE

JOSÉ IGNACIO GÁRATE, DIRECTOR DE SECRETARÍA TÉCNICA DE MCC

El pasado año 1999 fue un excelente ejercicio para el Grupo Industrial de MCC, que cumplimentó las previsiones realizadas para el conjunto del año en el plano de la cifra de negocio y de la rentabilidad, parámetros que, tal como se aprecia en los gráficos anexos, experimentaron un significativo avance respecto al año anterior: un 12% en ventas y en torno al 10% en resultados, en una primera evaluación, que habitualmente suele ser algo conservadora respecto al cierre definitivo.

Por lo que respecta a las ventas habría que resaltar que la cumplimentación de previsiones (101% del P.G.) se soportó en el buen comportamiento del mercado interior (105%), no alcanzándose las proyectadas para el exterior (97%), al tenerse que enfrentar las cooperativas a situaciones con diferentes grados de dificultad por áreas geográficas, particularmente negativas en América Latina y Países Asiáticos. No obstante, la decidida apuesta por la internacionalización continúa dando sus frutos y el crecimiento en el exterior se situó en torno a un 13% para un 11% en el mercado interior.

Pasando a un plano más general, para repasar los avances realizados durante 1999, es conveniente también analizarlos desde la perspectiva de su contribución al logro de los cinco Objetivos Básicos Corporativos: Satisfacción del Cliente, Rentabilidad, Desarrollo, Internacionalización e Implicación Social.



CRECE UN 12% EN VENTAS SOBRE 1998, LLEGANDO A 436.000 MILLONES DE PESETAS, Y UN 10% EN RENTABILIDAD.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En el ámbito de la Satisfacción del Cliente, sus indicadores son heterogéneos y no fácilmente comparables a nivel corporativo, ya que suelen analizarse en función de mediciones directas adaptadas a los diferentes negocios, pero sí cabe señalar que las cooperativas, tratando de incidir en la consecución de este objetivo, además de alcanzar de forma generalizada certificaciones de calidad ISO-9000 o de incorporarse a la sistemática de la Evaluación EFQM, están consiguiendo incorporarse al selec-

to Club 400 de Euskalit (Copreci, Fagor Electrónica e Irizar), y además en el caso de Irizar, alcanzar la Q de Oro y el acceso a la categoría de finalista del premio EFQM 1999.

RENTABILIDAD

En referencia a la Rentabilidad, después de resaltar la favorable trayectoria de la Tasa de Rentabilidad Empresarial que se refleja en el gráfico de su evolución en el quinquenio 1995-1999, en contrapunto con la trayectoria descendente de los tipos de interés, cabría destacar que los

excedentes netos del Grupo Industrial, tras descontar la retribución al capital, superarán las cotas históricas absolutas que se vienen logrando año tras año a partir de 1996, para situarse por encima de los 22.500 Mptas. en 1999.

DESARROLLO

Además de lo señalado respecto a la cifra de facturación, en Desarrollo debe destacarse por su significación el crecimiento del empleo que alcanzó los 21.000 puestos medios durante 1999 (1.300 más que el año anterior), aspecto inducido lógicamente por la expansión de la actividad, pero también por el importante esfuerzo inversor (34.000 Mptas.) realizado durante el ejercicio.

INTERNACIONALIZACIÓN

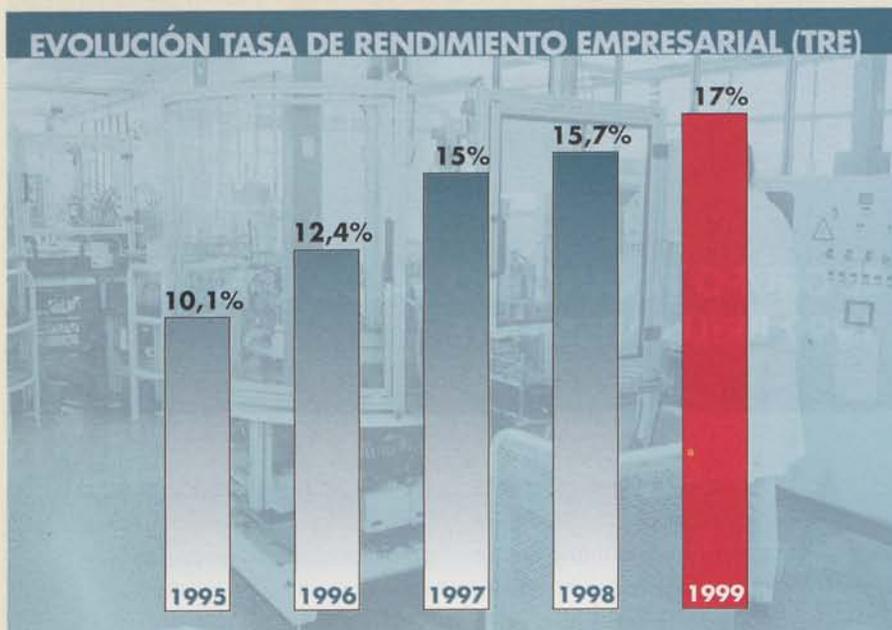
En lo concerniente a Internacionalización debe señalarse que la cifra de ventas internacionales (207 Miles de Mptas.) se desglosa en exportaciones (187 Miles de Mptas., un 11,6% más que el año anterior) y producción exterior (20 Miles de Mptas., un 25% más que el año anterior) habiéndose incorporado en este último epígrafe 3.300 Mptas. de producción en Mercosur, derivados de la adquisición del 50% de Promoauto que se fraguó a finales de 1998.

En 1999 se ha culminado, en este ámbito, la adquisición del 76% de la empresa polaca de electrodomésticos Wrozamet, con una inversión de 5.300 Mptas. compartida entre Fagor Electrodomésticos, MCC Inversiones y MCC Desarrollo.

Además, deben destacarse las decisiones de implantación productiva de Irizar en México y de Maier en el Reino Unido y que el ejercicio ha sido particularmente intenso en el Análisis de Viabilidad de nuevas implantaciones en el exterior, proyectos que previsiblemente se irán consolidando a lo largo de 2000.

IMPLICACIÓN SOCIAL

Finalmente en Implicación Social debe señalarse que las cooperativas vienen impulsando de forma decidida la aplicación de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales y Sistemas de Gestión



“LOS EXCEDENTES NETOS DEL GRUPO INDUSTRIAL, TRAS DESCONTAR LA RETRIBUCIÓN AL CAPITAL, SUPERARÁN LOS 22.500 MILLONES EN 1999”.

Medioambiental, tratando de dar respuesta a las crecientes demandas sociales en estos ámbitos.

En un plano más general, procede recordar que la contribución del Grupo

Industrial al empleo en nuestras áreas de influencia continúa siendo muy significativa, habiéndose superado en 1998 la cota del 7% del empleo industrial en la C.A.V. y del 2,3% en Navarra. ●

EL GRUPO FINANCIERO A MEJOR



JUAN M^o OTAEGI,
VICEPRESIDENTE DEL GRUPO
FINANCIERO DE MCC

**EL GRUPO FINANCIERO SALDA EL EJERCICIO
1999 BRILLANTEMENTE**

Aunque los objetivos establecidos en el Plan de Gestión del Grupo Financiero se han alcanzado, 1999 ha sido desde el plano de la gestión un ejercicio más complicado que el de 1998. La alta volatilidad que ha caracterizado a los mercados de capitales, tanto en renta fija como en renta variable, ha tenido efectos negativos en los fondos de inversión que han visto reducir su valor liquidativo con carácter general.

No cabe duda de que en este contexto el acertar en el posicionamiento y estrategia básica es fundamental para aprovechar las variaciones del mercado.

Creo que se puede decir que el Grupo Financiero ha adoptado la estrategia de posicionamiento adecuada, dentro de los criterios de prudencia que le caracterizan, lo que le ha permitido

realizar un buen ejercicio que ha hecho posible seguir consolidando la fortaleza patrimonial de sus empresas.

CAJA LABORAL

En la evolución de Caja Laboral hay que destacar positivamente el **incremento de depósitos** que, presentando un incremento de 11,7% (por encima de las referencias del sector), alcanza la cifra de 1,06 billones de saldos intermedios, cumpliéndose las previsiones del Plan de Gestión.

A destacar el cambio de tendencia operado en el mercado, que retorna a las denominadas figuras tradicionales en detrimento de los fondos de inversión. Así el conjunto del ahorro a plazo fijo ha aumentado un 51,7%, mientras que los fondos de inversión han reducido sus saldos un 15,2%.

En la financiación a la empresa las operaciones a corto plazo lo han hecho en un 9,6%, mientras que las de largo plazo lo han hecho en un 27,5%, reflejando tanto el buen momento de la economía cuanto la adecuación de la gestión de Caja Laboral en su negocio de banca de empresa.

La financiación doméstica ha sido también muy activa tanto en hipotecas para vivienda como en préstamos al consumo, con incrementos del 22,3% y 23,1%, respectivamente.

También ha sido excelente el comportamiento de las dotaciones para posibles insolvencias, como consecuencia sobre todo de la buena situación general de las empresas en el País Vasco.

Este conjunto de actuaciones ha permitido alcanzar un nivel de excedentes brutos de 20.379 millones, con un incremento del 10,1% sobre 1999, que se mueve en la media del incremento experimentado por el conjunto de las Cajas de Ahorro, si bien no hay que perder de vista que la rentabilidad de Caja Laboral sobre activos totales medios es del 2,28%, más del doble que la media de las Cajas.

Reflejo de esta situación de eficacia de Caja Laboral es su posición de solvencia que, según datos de la habitual publicación de la revista "The Bankers" del Grupo "Financial Times", se sitúa a nivel mundial entre las 100 entidades más solventes del mundo, concretamente en el puesto 96.

LAGUN-ARO

La evolución de los mercados de **renta fija**, especialmente, ha sido la razón que explica las desviaciones favorables que se han producido sobre los objetivos del

"1999 HA SIDO DESDE EL PLANO DE LA GESTIÓN UN EJERCICIO **MÁS COMPLICADO** QUE EL DE 1998."

Plan de Gestión. Si bien el Plan de Gestión ya contemplaba una realización de plusvalías de la cartera de renta fija de 9.500 millones de pesetas, los primeros compases del año alertaron a los gestores de Lagun Aro sobre una tendencia al incremento de los tipos de interés a largo plazo, lo que condujo a reforzar la política de aflorar plusvalías, con mayor intensidad de lo previsto en el Plan de Gestión, alcanzándose un nivel de 22.000 millones en la cartera de renta fija. El devenir del año ha probado la adecuación de esta política ya que los tipos del bono a 10 años han crecido en el año 1,75 puntos. El nivel de rentabilidad conseguido en la renta fija ha sido del 17,8%.

En renta variable los mercados se han caracterizado por su alta volatilidad y por la concentración de sus ganancias en los denominados valores tecnológicos, que están dando paso a un nuevo fenómeno que todavía es difícil de evaluar en su real dimensión, pero que exige probablemente adaptaciones en la estrategia. Con todo, la rentabilidad obtenida en la renta variable ha sido del 11,1%.

Todo ello ha conducido a una rentabilidad global del fondo patrimonial de Lagun Aro del 14,5% con unos resultados a reservas de estabilización de 29.441 millones para los 11.244 previstos en el Plan de Gestión y un nivel de cobertura del 261%.

La necesidad no obstante de reforzar la solvencia y garantía de nuestras pensiones ha llevado al Consejo Rector a dos niveles de decisión:

- Por una parte, a incrementar la cuota de capitalización en 1 punto porcentual (aprovenchando el mismo descenso en la ayuda al empleo y sin afectar por tanto a la cuota global).
- Por otra parte, a realizar un

nuevo ajuste del tipo de interés técnico del 5,6% a 5,2% (hace 2 años estaba en el 6,5%) situándose en los niveles de mercado actuales.

1999 ha permitido por tanto dar una magnífica respuesta en este necesario camino de adaptación de nuestras hipótesis actuariales, y que va a constituir uno de los elementos troncales del Plan Estratégico 2001-2004.

En el ámbito de las prestaciones de reparto habría que destacar que en lo que al convenio de colaboración en Asistencia Sanitaria se refiere, hemos convivido con una situación provisional y poco clara que hasta que no transcurran las elecciones generales no se va a despejar.

La prestación de **ayuda al empleo** ha tenido un comportamiento magnífico, acumulando en balance un fondo de 3.800 millones de pesetas de reserva para afrontar los ciclos negativos desde

una posición que evite que la prestación entre en situaciones de déficit, o que haya que aumentar desmesuradamente la cuota.

Ha sido por el contrario la evolución de la **incapacidad temporal** la cara negativa de este ejercicio, confirmando, desgraciadamente, la trayectoria negativa de los últimos años. Todo ello ha llevado al Consejo Rector a establecer un plantel de medidas que se debatirán en la próxima Asamblea General de Lagun Aro.

En el ámbito socio-laboral, el crecimiento de mutualistas y la progresiva preocupación de las cooperativas en el ámbito de prevención de riesgos laborales y el control de contaminación del medio ambiente, han sido los factores determinantes en la actividad desarrollada por el departamento. Los 2.889 reconocimientos de ingreso dan una idea gráfica del importante nivel de actividad desarrollado y no son sino el reflejo del incremento de mutualistas producido (2.034), el mayor crecimiento anual en la historia de Lagun Aro.

Señalar por último, la puesta en marcha del **fondo ahorro-jubilación** que ha comenzado a recoger las primeras aportaciones que permitirán seguir sustentando en el futuro los procesos de jubilaciones anticipadas. ●

3 SOCIEDADES PARTICIPADAS

La actividad inversora en Aroleasing ha sido importante, con un incremento de un 22,6% y una cifra absoluta de 16.270 Mptas. al 125% de lo previsto en el Plan de Gestión. La calidad de la inversión ha continuado su buen comportamiento, reduciendo el porcentaje de dudosos en un 34% sobre el del año 1998. Se han alcanzado unos resultados de 450 Mptas., cumpliéndose el Plan de Gestión. Desde un plano cualitativo cabe destacar el perfecto encaje de la integración del producto de leasing en la red comercial de Caja Laboral.

En el ámbito de Seguros, el ejercicio de 1999 ha sido complicado en el sector tanto por la alta siniestralidad producida en el ramo de autos cuanto por las dotaciones que ha exigido la adaptación al nuevo Reglamento de Ordenación del Seguro.

En este contexto, la captación de primas ha sido positiva en ambas Compañías, totalizados los 14.434 millones de pesetas, al 106,8% del Plan de Gestión, con un crecimiento de pólizas del 10%.

En el apartado de resultados, si bien el nivel de siniestralidad ha tenido un comportamiento mejor que el del sector, los efectos de la aplicación de la Ley de Ordenación del Seguro y los costos de desarrollo de una nueva aplicación integral en Vida han situado los resultados alrededor del 80% de los previstos en el Plan, cifrando los 692 millones de pesetas, nivel que habría que calificar de positivo, habida cuenta de la negativa evolución del sector.

EL GRUPO EROSKI CONSOLIDADA SU EXPANSIÓN



CONSTAN DACOSTA, VICEPRESIDENTE DE LA DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE MCC

cubrir sus principales objetivos económicos, llegando a las ventas y a los beneficios previstos, en ambos con una buena progresión sobre el pasado. El comportamiento favorable del consumo ha colaborado con la actividad, aunque con más ánimo en el primer semestre que en el segundo. Y a la progresiva mejora de la oferta y de los sistemas de gestión, debemos atribuir una buena parte del incremento de beneficios logrado.

CAPTACIÓN DE CUOTA DE MERCADO

Las ventas del ejercicio han crecido sobre el pasado año más del 20%, lo que representa una clara ganancia de cuota de mercado a favor de las enseñas del Grupo en detrimento de otros competidores. También ha mejorado la cualidad de nuestra facturación, crecemos proporcionalmente más en las ventas de productos frescos y no alimentarios. Esta evolución significa caminar en la dirección que lo hace el consumidor, que destina importes crecientes de su presupuesto familiar a productos y soluciones de mayor valor añadido.

CUMPLE LAS PREVISIONES ECONÓMICAS DE VENTAS Y BENEFICIOS, Y PERSISTE EN SU ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN. EN 1999 INVIRTIÓ 42.000 MILLONES Y CREÓ 2.100 NUEVOS EMPLEOS.

Los lectores de T.U. Lankide que sigan la evolución de la División de Distribución conocen bien nuestra insistencia de los últimos años respecto a la intensa concentración del sector, y hasta qué punto este fenómeno representa una gran amenaza para grupos independientes y pequeños, como es nuestro caso. Y ese cuidado viene guiando la estrategia de fuerte expansión del Grupo Eroski, que busca talla suficiente en un sector donde el volumen condiciona mucho la competitividad. El año 1999 ha recogido en el sector operaciones de fusión y compra de sociedades que podríamos calificar de megafusiones y que han agitado el estado mayor de los principales grupos y alterado el

panorama de fuerzas en la distribución europea y española. Y que, además, se puede apostar, incentivarán otras, con lo cual nadie da el baile por terminado.

En 1999 el Grupo ha acertado a

RED DE ESTABLECIMIENTOS DEL GRUPO EROSKI (al 31.12.99)

Hipermercados	44*
Supermercados	1.311**
Cash & Carry	26
Oficinas viajes	79
Tiendas deporte	4
Restaurantes	3

* De ellos 3 en Francia.

** De ellos, 108 en Baleares y 20 en Francia.

INVERSIONES Y EMPLEO

La inversión del ejercicio, que supera los 40.000 millones de pesetas ha sido destinada a la apertura de nuevos supermercados y a la construcción de hipermercados que abriremos a lo largo del año 2000. Han sido 121 nuevas tiendas propias, además de la adquisición de dos cadenas con 40 establecimientos en Catalunya, Comunidad en la que pasamos a tener una presencia significativa, aunque todavía insuficiente. Además, hemos aumentado nuestra presencia en el mercado creciente de los viajes vacacionales y de empresa, con la apertura de 17 nuevas oficinas. De este modo, más de 2.100 nuevas personas se han incorporado a lo largo del ejercicio a trabajar en el Grupo Eroski.

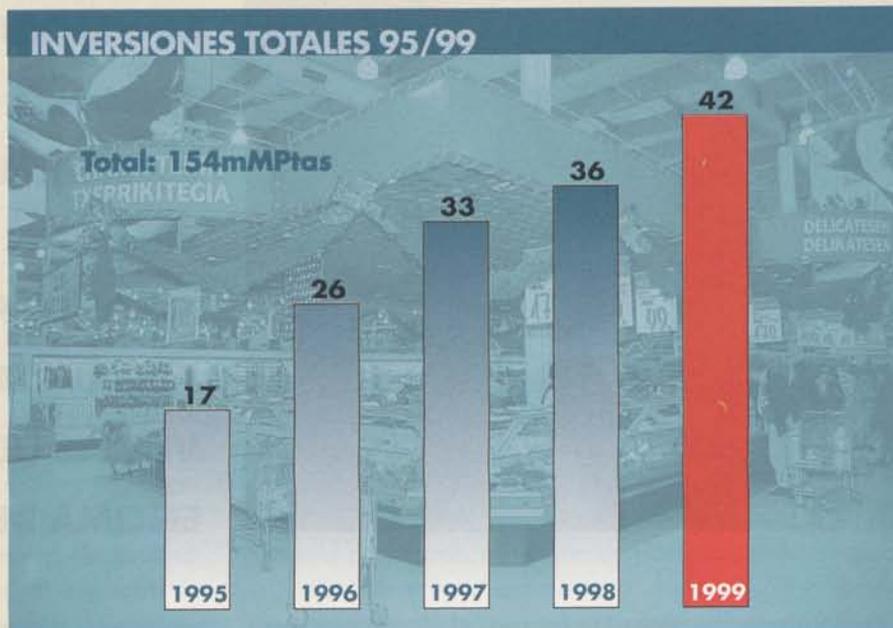
Siguiendo la política de empleo del Grupo, los trabajadores de las empresas participadas por las cooperativas del Grupo Eroski, y en las que éste asume la gestión son trabajadores-propietarios de la empresa. Esto es, participan en el capital, en los resultados y en la gestión. Al cierre del ejercicio, más del 90% de los trabajadores fijos tienen esta condición de socios del proyecto empresarial.

NUEVAS PROMOCIONES

La adecuación permanente de la oferta y de las tiendas es nuestra mejor respuesta a la competitividad, en un sector donde los cambios se producen con enorme celeridad. Hoy nuestras tiendas presentan una oferta extensiva de productos y servicios; y avanzamos en presentar al consumidor usos y servicios relacionados que puede apreciar si los encuentra en el mismo espacio físico y temporal de su compra habitual. Así, a lo largo del año hemos generalizado nuevos servicios en super e hiper como: punto caliente, prensa y revistas, venta a domicilio, telefonía, venta de informática por videoconferencia, comida preparada, joyería, venta de arte y cultura, etc.

Y un número igual de iniciativas se encuentran en fase de test para el presente ejercicio, y se irán generalizando aquellas experiencias con éxito. ●

"MÁS DE 2.100 NUEVAS PERSONAS SE HAN INCORPORADO A LO LARGO DEL EJERCICIO A TRABAJAR EN EL GRUPO EROSKI".



"LAS VENTAS DEL EJERCICIO HAN CRECIDO SOBRE EL PASADO AÑO MÁS DEL 20%, SUPERANDO LOS 640.000 MILLONES DE PESETAS".

EROSKI Y SUS ALIADOS DE SUPERMERCADOS: UN GRUPO VERTICAL

El año 1999 es el segundo de nuestra alianza en el mercado español para el desarrollo del supermercado. El tiempo ha demostrado el éxito de las alianzas y la buena elección de los socios. A lo largo del año hemos transformado la red de supermercados y unificado a una misma enseña (Consum) las tiendas, que se dirigen por políticas comerciales idénticas y gestionan con sistemas de información unificados. La entrada de Cecosa en el capital de Mercat-Baleares es un paso más en el fortalecimiento de una relación que en lo empresarial tiende a transformarse en un grupo vertical para las decisiones de estrategia corporativa y comercial.

Fruto de estos acuerdos, la Central de Compras del Grupo ha negociado ante proveedores con una única capacidad de decisión, una facturación de 640.000 Mptas, lo que nos proporciona el mayor volumen integrado de compras, en el dominio alimentario, para una empresa de capital nacional.

ANTONIO CANCELO PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MCC



1999 HA SIDO UN EJERCICIO GLOBALMENTE POSITIVO. ESA ES LA VALORACIÓN QUE HACE ANTONIO CANCELO DE UN AÑO ESPECIALMENTE ACTIVO EN LA CREACIÓN DE EMPLEO, CON TASAS DE RENTABILIDAD ADECUADAS Y CON UN NIVEL DE VENTAS LIGERAMENTE POR ENCIMA DE LAS PREVISIONES.

¿Qué valoración global te merece el ejercicio empresarial 1999?

El cumplimiento básico de los objetivos programados para el ejercicio permiten otorgarle una calificación globalmente positiva.

La cifra de ventas ha mejorado ligeramente los objetivos, con lo que se consigue superar por primera vez el billón de pesetas en los Grupos Industrial y Distribución. También se ha superado esa cifra en el nivel de recursos intermediados de Caja Laboral.

Siguiendo la tónica de los últimos ejercicios, ha sido un año muy activo en la creación de empleo, con un incremento de puestos de trabajo superior al 10%, respondiendo de este modo a los requerimientos dimanantes de nuestros compromisos ideológicos.

La rentabilidad también se ha comportado adecuadamente, desbordando los objetivos y apuntalando de este modo el proyecto empresarial y social.

¿Qué aspectos cualitativos destacarías de 1999?

La reflexión realizada en el conjunto de la Corporación, que concluyó en el Congreso celebrado en mayo, en el que se definieron la Misión, los Valores Corporativos, los Objetivos Básicos y las Políticas Generales, constituye el ejercicio democrático de mayor entidad para determinar las líneas maestras que debe-

rán orientar el futuro.

Asimismo, el desarrollo de determinadas herramientas de aplicación del Modelo de Gestión Corporativo ha permitido avances señalados en materias tan importantes como la formación, comunicación, satisfacción de las personas, etc., con los consiguientes avances en la valoración obtenida a través del instrumento de medida de la EFQM.

Además, la configuración del proyecto Garaia como una apuesta de futuro para el desarrollo de la innovación, con su capacidad transformadora a largo plazo, es otro de los elementos relevantes del ejercicio en el terreno cualitativo.

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2001-2004

Con la aprobación de la ponencia sobre política empresarial 2001-2004 en el VII Congreso, se pone la primera piedra para la elaboración del próximo plan estratégico. ¿Cuáles serán sus líneas maestras?

Continuar el desarrollo de los negocios de acuerdo con las necesidades surgidas de la configuración previsible de los diferentes sectores y clientes, manteniendo tasas de rentabilidad que permitan retribuir adecuadamente los diferentes factores y las necesidades inversoras que se deriven de los posicionamientos estratégicos definidos.

“CONTINUAREMOS CRECIENDO EN PORCENT

Analizar nuevos mercados con gran potencial de crecimiento futuro en los cuales aún no estamos situados y que deben ayudar en la configuración de una cartera de negocios equilibrada, donde al lado de los sectores clásicos en los que se asienta nuestra actividad, empiecen a vislumbrarse otras posibilidades en segmentos emergentes.

Reforzar la apuesta por la internacionalización, con una preocupación particular hacia la preparación de las personas que deberán gestionar las inversiones exteriores. A pesar del desarrollo exterior, deberá incrementarse nuestra aportación a la economía vasca, tanto en términos de PIB como de empleo.

Otorgar a la innovación la importancia que realmente tiene, incrementando los recursos destinados, medidos en porcentaje sobre el valor añadido y en número de personas dedicadas, así como crear nuevos Centros Tecnológicos.

Mantener el compromiso con el empleo, creando nuevos puestos de trabajo e incrementando el número de socios cooperativistas, hasta alcanzar el equilibrio deseado definido por la Comisión Permanente.

Lograr un colectivo implicado en su proyecto cooperativo, agrupacional y corporativo, intensificando la formación, la comunicación y ajustando los criterios organizacionales para que fomenten la participación real en la gestión del trabajo.

En 1999 se constituyó el departamento de promoción empresarial. ¿Qué actuaciones se esperan de cara al año 2000 en cuanto a promoción de empresas?

Completar en primer lugar el nombramiento de los Dinamizadores de Promoción en las Divisiones que faltan, puesto que en este breve espacio de tiempo se ha demostrado la validez de la figura.

Después, se espera incentivar la realización de planes de viabilidad, con el objetivo de acercarse a unos veinticinco, con un índice de materialización no inferior al 60%.

Continuará el desarrollo del Master en Dirección de Proyectos Empresariales que combinando asistencia a clases, presencia en las cooperativas y realización de un proyecto, esperamos contribuya a la formación de personas con capacidad para dirigir nuevas actividades.

Cometiendo errores, se aprende finalmente a acertar. ¿Hemos tenido errores, lagunas, déficits en 1999?

Creo que poco a poco estamos empezando a admitir que el fracaso forma parte de la vida y es inherente a la toma de decisiones. Asumirlo en primera persona, sin buscar el reparto de culpas, es todavía una asignatura pendiente.

Sí, también en este ejercicio, que he calificado de positivo, ha habido déficits. Nos falta creer más en los otros, aceptar su

“LA CIFRA DE VENTAS HA MEJORADO LIGERAMENTE LOS OBJETIVOS, CON LO QUE SE CONSIGUE SUPERAR POR PRIMERA VEZ EL BILLÓN DE PESETAS EN LOS GRUPOS INDUSTRIAL Y DISTRIBUCIÓN”.

capacidad, darles oportunidades, confiar, en definitiva hacer más humano el trabajo, más rico, más ilusionante.

También ha habido regateos en la cooperación, en la puesta en común, sin entender, o entendiendo mal, que el esfuerzo individual es insuficiente en el mundo actual y aún lo será mucho menos en el futuro.

EMPLEO COOPERATIVO

En los últimos años se están haciendo esfuerzos en la línea de la cooperativización del empleo. ¿Hemos avanzado en este terreno a lo largo de 1999?

Estamos avanzando en la dirección deseada y de nuevo en este ejercicio se ha incrementado apreciablemente el número de cooperativistas, pero el esfuerzo realizado es insuficiente.

Vamos a seguir insistiendo, porque se han establecido objetivos específicos que deberán alcanzarse y porque tenemos que ser coherentes con los valores que gobiernan nuestra andadura.

¿Qué previsiones se manejan para el año 2000?

Por lo que conozco hasta ahora tiene todo el aspecto de ser un año continuista respecto al ejercicio recién finalizado. Estamos en una economía que va a seguir creciendo, lo que puede ayudarnos, particularmente en aquellas áreas geográficas que en 1999 tuvieron un comportamiento más negativo.

Es decir, buenas expectativas en general, sin que se vean riesgos incontrolables en el horizonte a corto plazo, lo que se traducirá en porcentajes de crecimiento equivalentes a los de los últimos ejercicios en las diferentes variables. ●

“HA SIDO UN AÑO MUY ACTIVO EN LA CREACIÓN DE EMPLEO, CON UN INCREMENTO DE PUESTOS DE TRABAJO SUPERIOR AL 10%”.

ES EQUIVALENTES A EJERCICIOS ANTERIORES”

AGRUPACIONES SECTORIALES

AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL



“ Los retos de futuro hay que buscarlos dentro de cada cooperativa ”

JULEN BUSTURIA DIRECTOR DE LA AGRUPACIÓN

**90EKO HAMARKADAREN
HASIERAN ERATU ZEN
AUTOMATIZAZIOA ETA
KONTROL AGRUPAZIOA
FAGOR AUTOMATION ETA
BERRIOLA KOOPERATIBEK
OSATZEN DUTE. GAUR EGUN
IA 400 PERTSONA ARI DIRA
LANEAN BERTAN.
HAZKUNDEA DA
AGRUPAZIOAK DITUEN
ERRONKA
NAGUSIENETARIKO BAT.**

R.M.E.

■ ¿Cómo y cuándo se configura la Agrupación?

La Agrupación de Automatización y Control fue de las primeras en nacer, al principio de la década de los 90, formada por tres Cooperativas: Berriola, Bihar y Fagor Automation, registrándose legalmente el 28 de Enero de 1992.

Las tres cooperativas que estaban en Grupos Comarcales diferentes, realizábamos actividades cuyo común denominador era la tecnología electrónica; sin embargo frente al mercado teníamos diferente enfoque ya que Bihar y una parte de Berriola ofertaban fundamentalmente Ingeniería para automatización y control, mientras que Fagor ofertaba Productos para las mismas necesidades y específicamente en el sector Máquina Herramienta.

Eran los peores tiempos de la crisis industrial que se inició a raíz de la Guerra del Golfo y con sobrevivir teníamos bastante; esto fue posible en el caso de los que ofertábamos Productos, es decir Fagor Automation y una parte de Berriola, no teniendo igual suerte los que ofertaban Ingeniería; la insostenible situación de pérdidas se saldó con el cierre de Bihar y el abandono de la actividad de Ingeniería por parte de Berriola, con el consiguiente coste social de paro, traslados y reubicaciones.

■ ¿Qué situación vive esta Agrupación en la actualidad?

Al reducirse la Agrupación a dos cooperativas de forma traumática, iniciamos un proceso de mayor acercamiento tratando de encontrar campos de actuación comunes, aunque en el inicio las relaciones producto/mercado de Berriola y Fagor eran completamente diferentes. Aun así, encontramos una complementariedad bajo el punto de vista de oferta: integrar los motores que fabricaba Berriola en el sistema completo de Control CNC y Regulación, siendo ambos productos fabricados por Fagor.

Esto dio origen a un proyecto de fusión parcial entre Fagor Automation y Berriola que culminó en Diciembre de 1998. Con esta fusión se integra en Fagor la parte de fabricación y servicio de producto propio fabricado en Usurbil, además de la reparación de motores, quedando en Berriola la distribución de producto comercializado.

■ ¿Cuáles son las sinergias o puntos en común de Fagor Automation y Berriola?

Como se ha explicado en el punto anterior, los puntos comunes entre ambas empresas se concretaron durante el proceso de fusión parcial, dando origen a una nueva Fagor Automation con dos plantas en Mondragón y Usurbil, y cuatro negocios diferentes: los clásicos de Sistemas de Control CNC, Motion Control y Centro de Reparaciones. En la nueva Berriola permanece la actividad de distribución de producto comercializado, es decir, el que no es fabricado en Usurbil, con su servicio y aplicaciones. Esta actividad se gestiona de modo totalmente autónomo.

Si tenemos en cuenta lo comentado anteriormente, es decir, la fusión parcial ocurrida en 1998, podemos constatar que las nuevas Fagor Automation y Berriola no tienen sinergias ni de producto ni de mercado. La única economía de escala es la de compartir ubicación y ciertos servicios comunes de tipo logístico y administrativo.

■ ¿Qué retos tiene la Agrupación cara al futuro?

Los retos hay que buscarlos dentro de cada cooperativa. Berriola, tal como corresponde a una empresa distribuidora para el Mercado Interior, debe completar su presencia en todo el mercado: cubriendo todo el ámbito estatal, no solamente Euskadi. Además, una gestión eficaz que combine altas productividades, márgenes satisfactorios y control del gasto, debe conducir a unas tasas de rentabilidad aceptables.

En Fagor Automation, la situación es diferente según el negocio.

En *Sistemas de Captación/Visualización* el principal reto es el del crecimiento, es necesario reducir la distancia que nos separa del líder y emprender proyectos de inversión que nos lleven a un de trabajo más flexible y a la vez más automatizado.

En *Sistemas de Control CNC*, el desafío consiste en rentabilizar los enormes esfuerzos de desarrollo realizados en nuevos productos, consolidando sus ventas, a la par que les dotamos de las nuevas prestaciones que solicitan los clientes.

En cuanto a *Motion Control*, se trata de un negocio que más que una realidad es una voluntad y en el que es necesario completar la gama de producto existente con nuevas plataformas y aplicaciones que nos lleven a considerarlo como un negocio de futuro. Y el *Centro de Reparaciones*, tiene el reto de su internacionalización una vez que dispone de dos centros: Usurbil y Barcelona.

■ Y ¿desde un punto de vista SOCIAL?

Lo que nos preocupa de forma permanente es la creación y mantenimiento del empleo; no podemos olvidar que en la Agrupación había 357 puestos de trabajo antes de la crisis, reduciéndose a 190 a finales de 1993. Hoy día contamos con 396 puestos de trabajo, con un crecimiento del 72% en el período del Plan Estratégico. Esperamos que al hacer el siguiente podamos planificar una tasa de crecimiento equivalente sustentada en los planes de expansión de los diferentes negocios.

**HOY CONTAMOS CON 396
PUESTOS DE TRABAJO, CON
UN CRECIMIENTO DEL 72% EN
EL PERÍODO DEL PLAN
ESTRATÉGICO. ESPERAMOS
PODER PLANIFICAR UNA TASA
DE CRECIMIENTO
EQUIVALENTE AL HACER EL
SIGUIENTE PLAN.**

**AUTOMATIZAZIOA ETA
KONTROL AGRUPAZIOA
MCC KORPORAZIOAREN
INGENIARITZA ETA EKIPO
ONDASUNEN DIBISIOAN
INTEGRATZEN DA.**

ENPRESA KIDETUAK

**FAGOR AUTOMATION
(Mondragón)
BERRIOLA
(Usurbil)**

PERTSONA KOPURUA 99.12.31

**396 pertsona
506 pertsona guztira (*)**

FAKTURAZIOA 99.12.31

**5.871 Milioi pezeta
6.936 milioi pezeta
guztira (*)**

ESPORTAZIOAK 1999AN

**2.892 Milioi pezeta
3.957 milioi pezeta
guztira (*)**

ORDEZKARITZAK

**EUROPA (7 bulego
propioak)
AMERICA (6)
ASIA (7)**

INBERTSIOAK 1999AN

258 Milioi pezeta

(*) Agrupazio honek atzerrian dituen ordezkariak datuak barne.

Expansión internacional y coherencia cooperativa

Es una realidad comunmente aceptada que nuestras empresas tienen la necesidad de extenderse mucho más allá de los valles en los que iniciaron su actividad. Y es un hecho incontestable que todos los sectores y cooperativas significativas disponen ya de establecimientos fuera del País Vasco y del Estado. Así, en 1999, las ventas internacionales de MCC (exportaciones y ventas de implantaciones exteriores) ascendieron a 207.000 millones de pesetas, lo que representa un 48% de las ventas totales de la Corporación. Del total de esas ventas internacionales, 20.000 millones correspondieron a implantaciones que las cooperativas de MCC tienen a lo largo y ancho del mundo. Es decir, la producción exterior de MCC supone casi el 10% de nuestras ventas. Es, sin duda, un dato a considerar.

Al finalizar el ejercicio 1999 MCC disponía de 23 plantas productivas en países como China, Marruecos, Argentina, Reino Unido, Tailandia, Portugal, México, Brasil, Polonia, República Checa, ... Contaba asimismo con casi 100 delegaciones internacionales y cuatro oficinas de representación corporativa. Y todo hace indicar, a tenor de los proyectos actuales en fase de análisis, que nuevos proyectos de implantación exterior se irán materializando a lo largo de 2000.

Es previsible por tanto que estemos actualmente en el inicio de un proceso que en la próxima década va a tener una gran importancia. Y como muestra, un botón: en el anteproyecto del Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI) 2000-2004 se estima que el 14% de la producción de las cooperativas industriales en el año 2004 se va a realizar en el exterior.

IMAGEN DE MCC EN EL MUNDO

Como consecuencia de la proyección de Mondragón en el exterior a través de los circuitos cooperativos, por los diversos



POR PURA COHERENCIA CON NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES, ESTAMOS OBLIGADOS A HACER UN ESFUERZO EN POS DEL BIENESTAR Y MEJORA DE LOS «TRABAJADORES EXTERIORES» Y DE LA SOCIEDAD EN LA QUE ÉSTOS SE UBICAN.

onal ativa

ARRI



medios de divulgación y a través de la actuación de las personas de MCC, hoy en día se dispone de una elevada notoriedad de la *Experiencia de Mondragón* en los ámbitos institucionales de carácter internacional. La valoración que se hace de la Corporación es muy positiva, tanto que se le reconoce como un hecho totalmente diferenciado y paradigmático en el mundo empresarial, y que incluso algunos estudiosos, rizando el rizo, han llegado a calificar como *el mito Mondragón*.

Sin embargo, al margen de nuestra imagen en las esferas institucionales, y del contenido ético y humano asociado a MCC allí donde se conoce la *Experiencia*, probablemente necesitamos hacer un esfuerzo en transmitir nuestra identidad en otras áreas donde hoy somos menos conocidos, y donde de hecho, ya estamos implantados. Y no sólo eso, sino que por pura coherencia con nuestros principios y valores, estamos obligados a hacer un esfuerzo en pos del bienestar y mejora de los «trabajadores exteriores» y de la sociedad en la que éstos se ubican. Dicho de otro modo, debemos hacer todo lo posible por evitar convertirnos en una multinacional al uso, cuya objetivo primordial es optimizar la rentabilidad de sus accionistas. A los cooperativistas hay otras rentabilidades, además de la económica, que también deben preocuparles. Arizmendiarrieta lo dejó bien sentado desde un principio: *“Lo social debe acreditarse por lo económico no menos que lo económico debe autenticarse por lo social”*. La singularidad de MCC constituye una oportunidad para definir un perfil de actuación basada en su experiencia económico-empresarial, pero además, con un contenido ético más profundo y transparente.

CÓMO EXPANDIRNOS

La dinámica de internacionalización de la empresa es imparable; estamos avocados a vender nuestros productos en todo el mundo si queremos sobrevivir. La realidad es así de tozuda. Ahora bien, sin cuestionar la realidad de esa realidad, -sobre la cual no podemos incidir- desde MCC ya se ha iniciado una reflexión acerca del modo en que debemos comprometernos en el desarrollo socio-económico de aquellas áreas en las que tengamos o vayamos a tener implantaciones productivas.

A través de esta reflexión, y sin perjuicio de posteriores concreciones, ya se apuntan una serie de orientaciones generales a tener en cuenta. Estas son algunas de ellas.

■ **Los Principios y Valores deben ser aplicados al**

conjunto de la realidad MCC, es decir, considerando también las plantas o instalaciones en el exterior.

- Ser especialmente sensibles en **fomentar modelos que ofrezcan a los «trabajadores exteriores» oportunidades de desarrollo personal**, de formación, y de progreso personal y colectivo.
- Contribuir a **que la empresa y sus trabajadores tengan una cierta capacidad de autonomía** y desarrollo.
- **El modelo de gestión de las empresas debe adaptarse a la realidad cultural**, de estilos de funcionamiento, de actividad..., procurando siempre dotarle de unas señas de identidad diferenciadas.
- **Actuar dentro de la empresa con transparencia**, respecto a normas y con una operativa basada en la equidad y regulada, no arbitraria.
- **Ser activo** en la medida de lo posible, ajustado a la dimensión e impacto de nuestra presencia en actividades de promoción social, principalmente **en educación**. Y hacer participar en este tipo de actividades al personal de nuestras empresas.
- **Estar presente en las instituciones educativas**, colaborando en sus iniciativas.
- **Fomentar la iniciativa empresarial**, especialmente de carácter **cooperativo**. ●

UN RETO “INTERNACIONAL”

Se pueden establecer infinidad de ideas sobre cómo llevar a cabo nuestras implantaciones en el exterior con el fin transmitir nuestras señas de identidad y nuestra forma de gestión. De cualquier modo, a pesar del flujo de ideas, la capacidad propia de tener una influencia de cierta relevancia puede ser en muchos casos escasa, y muy particularmente en el exterior, ya que a nivel interno dependerá en mayor medida de nuestra voluntad.

En cualquier caso no es baladí tomar en consideración este nuevo desafío “internacional”. Estamos a tiempo, y en este asunto, como en todos, puede ser que la peor política a aplicar sea la indefinición.

Rasgos de identificación del socio cooperativo

JOSÉ M^o LARRAÑAGA

La expresión "no hay cooperativismo sin cooperativistas" ha sido tantas veces reiterada que hoy no deja de ser un lugar común, un latiguillo, que dejamos caer como una verdad irrefutable, pero sin duda es un compromiso para nosotros definir clara y concretamente a esa persona tan determinante para el éxito de la cooperación.

La necesidad de identificación es absolutamente esencial para las personas, para la sociedad, para los pueblos, naciones, e incluso, para los creyentes que profesan una religión.

Como individuos esta necesidad de identificarnos es tan clara que la genética despliega tal esfuerzo para darnos a cada uno un exterior identificable que no se permite, a sí misma la replicación. Sin embargo, interiormente, es decir nuestras vísceras, huesos, órganos, son idénticos, sin que sea posible diferenciar a un sujeto de otro. A veces esta igualdad interna trasciende los límites de la propia especie (se habla de trasplantes de órganos de animales a humanos).

La estética no es tan banal como algunos pretenden. La cara no es sólo el espejo del alma: es una necesidad vital del ser.

A semejanza del individuo, todo organismo social requiere también poseer sus propias señas de identidad. El código genético del cuerpo se corresponde con los valores culturales por los que se diferencian de otras corporaciones, partidos, clanes, pueblos, etc.

Es difícil imaginarse un conflicto que no conlleve en su génesis el sentimiento diferencial de un grupo con respecto de otro grupo. Ni tampoco, sensu contrario, es imaginable un grupo humano unido sin el concurso de señas de identidad claras y concretas, bien explícita o implícitamente expresadas y aceptadas por la generalidad de sus miembros.

FUNCIÓN SOCIAL DE LA IDENTIDAD

Definir la identidad es una ardua y compleja tarea que los grupos humanos tardan en plasmar y es un proceso que nunca llega a término de forma definitiva: es mutable y adaptable aunque con tan grandes dificultades que, a veces, la mudanza sólo es posible con el cambio generacional.



Y sin embargo, o quizá, debido a esa necesaria adaptabilidad los grupos precisan unos pocos y esenciales "genes" que permanezcan en el tiempo y así asegurarles una suficiente coherencia histórica. Las modas son tan feas que es preciso cambiarlas cada pocos meses.

Del mismo modo que es bueno hacer el examen de conciencia (en términos actuales sería la encuesta de satisfacción social) es excelente hacer el examen de identidad respondiendo a la pregunta "¿Qué somos?". No se trata con ello de renegar de ningún componente de identidad sino de registrarlos acudiendo a la memoria y reflexionando sobre el presente a fin de agruparlos y hacer una lista que nos permita tener el retrato "robot" del individuo cooperativista que nos gustaría ser "de mayores".

Esa es una tarea que compete a todos los miembros del grupo: no hay "vicarios" que puedan hablar por los demás. Solo así el organismo social hará suyas las determinaciones a las que se llegue.

MCC, a través del Congreso Cooperativo, ha fijado los

ES INDUDABLE QUE NADIE PUEDE ATRIBUIRSE LA PROPIEDAD EN EXCLUSIVA DE NINGÚN VALOR NI DE SU INTERPRETACIÓN, Y SIN EMBARGO, CADA ORGANIZACIÓN SE CARACTERIZA E IDENTIFICA POR MEDIO DE ELLOS.

ISO
ativismo no
responsable
cooperati-

valores de la entidad reconociendo la rica experiencia social acumulada por su gente a lo largo de su propia memoria y que ahora nos permite orientar nuestra reflexión para fijar los comportamientos que identifican al cooperativista individualmente.

Apelamos conscientemente al concepto comportamiento como vara de medición de las señas de identidad cooperativa desestimando otros como conocimientos, afirmaciones o declaraciones más o menos formales, por entender que son los pecadores habitualmente los que mejor saben vestir a los santos.

VALORES COOPERATIVOS EN VERSION MCC

Es indudable que nadie puede atribuirse la propiedad en exclusiva de ningún valor ni de su interpretación y sin embargo cada organización se caracteriza e identifica por medio de ellos. Ocurre como con los números de los documentos que nos identifican como individuos

únicos en la sociedad (DNI, Nº de la Seguridad Social, Permiso de conducir, etc.). Los dígitos son universales y, por tanto, de uso general, pero el orden y la selección de unos números y no de otros es exclusivo e individual.

Las señas de identidad (valores) declarados por la Corporación son los siguientes: **Cooperación, Participación, Responsabilidad Social e Innovación.**

Nos proponemos, en los siguientes números de esta publicación reflexionar sobre cada uno de estos valores pero adaptando nuestra mirada al ámbito del comportamiento individual. Incluso desde ahora hacemos un esfuerzo de adaptación del vocabulario

Diríamos que la traducción de estos conceptos para los individuos son los siguientes y siguiendo el mismo orden: **Trabajador, Democrático y comprometido, Solidario, Afán por aprender y saber.**

Hasta pronto. ●

RETRATO ROBOT DEL SOCIO COOPERATIVO

- 01** Valora como un preciado tesoro la **AUTOGESTIÓN**.
- 02** Tiene una alta **AUTOESTIMA**.
- 03** No ve problemas sino **OPORTUNIDADES** a **RESOLVER** (hay quien sólo es capaz de plantear problemas a cada solución que se posibilita).
- 04** Sabe trabajar y crea **EQUIPO** (personas de alto rendimiento que trabajan en equipo).
- 05** Asume el compromiso de **PROPIETARIO** con respecto al objetivo general (si todos buscan el bien individual ¿quién se preocupa del bien general?).
- 06** Mantiene siempre en línea la **VOLUNTAD** y la **IMAGINACIÓN** (ésta es superior a aquélla).
- 07** Es profundamente **SOLIDARIO**
 - Solidario emocional (mutualismo en enfermedades...)
 - Solidario intelectual (apoyo a ideas de otros)
 - Solidario institucional (asume cargos, compromisos).
 - Solidario económico (reconversión de resultados)
 - Solidario social (aporta beneficios a la comunidad)
 - Solidario sinérgico (multiplica resultados con los mismos medios).
 - Solidario con el futuro (respeto al medio ambiente y combate los sistemas que consolidan la pobreza en el mundo).
- 08** Practica el **AUTODESARROLLO**, no exigiendo a los demás ayudas que solventen sus propias ineficacias (los países más pobres y las empresas menos competitivas son los que históricamente más ayuda exterior han recibido).
- 09** **VIVE LOS PRINCIPIOS** cooperativos y no de los Principios.
- 10** Básicamente mantiene una **VISIÓN POSITIVA** del futuro.

NUEVAS TERAPIAS DE REHABILITACIÓN CARDÍACA

JOAQUIN BEDIA

Corazón, cáncer, y coche. Las enfermedades cardiovasculares, las patologías neoplásicas (cáncer) y los accidentes de tráfico, son las principales causas de mortalidad, y consecuentemente, un objetivo prioritario en los diferentes planes de salud a implementar.

En las enfermedades cardiovasculares tiene una especial significación la "Cardiopatía Isquémica", que se produce por un déficit de la vascularización coronaria, y que es más conocida en nuestro entorno social por las diversas formas clínicas en que se expresa (Infarto de Miocardio, Angina de Pecho).

En esta ocasión no voy a subrayar excesivamente la importancia de los aspectos preventivos, es decir, el correcto control de los factores de riesgo ya conocidos para la génesis de la enfermedad coronaria: hipertensión arterial, el tabaquismo y las cifras elevadas de colesterol así como el sedentarismo, obesidad, estrés, etc...

Me centraré en los avances existentes en el ámbito del diagnóstico y de la terapia de la enfermedad coronaria y que han implicado un mejor conocimiento de la misma, y por lo tanto, una mayor capacidad desde el punto de vista terapéutico de la que se ha derivado un mejor pronóstico final.

Estos últimos años en cuanto a los avances para el diagnóstico de las cardiopatías citaré brevemente la importancia de las exploraciones siguientes :

- Estudios Ergométricos (Prueba de Esfuerzo).
- Cateterismo-Coronariografía.
- Ecocardiografía.
- Resonancia Magnética Nuclear aplicada al estudio de la cardiopatía isquémica, en fase de desarrollo en la actualidad.

Por otra parte y ciñéndonos al campo del tratamiento, se han producido significativos avances tanto en el desarrollo de nuevos fármacos, como en los denominados tratamientos de revascularización coronaria.

NUEVAS PERSPECTIVAS TERAPÉUTICAS

El aspecto primordial que deseo destacar de todas formas, es que desde los años 70, y de forma contraria a los criterios anteriormente existentes, en la que a las personas que habían sufrido algún tipo de manifestación clínica de enfermedad corona-

ria se les aconsejaba una vida de reposo prácticamente absoluto, se empezó a preconizar la necesidad de mantener una actividad física reglada para conseguir una mejor recuperación del enfermo coronario.

Así surgieron los denominados tratamientos de rehabilitación cardíaca que fueron definidos por la OMS como el "conjunto de actividades necesarias para asegurar a los cardiopatas una condición física, mental y social óptima que les permita ocupar un lugar adecuado dentro de la sociedad".



El Proceso Rehabilitador incluye diferentes aspectos :

- Programa de Ejercicio Físico, bajo control médico especializado.
- Programa de Control de Factores de Riesgo (HTA, Tabaquismo, Colesterol).
- Programa de Orientación Psicológica, que trate de controlar los posibles cuadros de ansiedad-depresión que padecen los enfermos coronarios.
- Charlas informativas a los pacientes y familiares directos, en los que se aborden aspectos significativos de la enfermedad, suelen ser asimismo importantes de cara a conseguir una recuperación más positiva del enfermo.

En resumen, la rehabilitación cardíaca entendida como una práctica multidisciplinar que suma los efectos beneficiosos del ejercicio físico, la orientación psicológica, la vertiente informativa adecuada sobre la enfermedad y el control de los factores de riesgo, es un arma importante en el tratamiento de la cardiopatía isquémica, que puede favorecer una correcta readaptación social y laboral del enfermo coronario. ●

BIGARREN GAZTAROA

PARTAIDETZAK, ADINEKOEK GIZARTEAN PARTE HARTZEKO DUTEN GOGOIA BIDERATU DEZAKE ETA BIDE BATEZ BERAIEN EKARPENAK APROBETXATU AHAL IZATEA.

ICTE

zenburu horixe zeraman "Zabalik" egunkariak urtarilaren 15ean argitaratu zuen artikulu batek. Guk hainbat datu hartu ditugu bertatik eta hemen adierazi, oso interesgarriak direlakoan.

Aipaturikoan, Espainiako CIS "Centro de Investigaciones Sociológicas"ek joan den urtean Adinekoen Nazioarteko Urtea zela eta eginiko inkesta zabal batetik erantzun hauek bildu ditzakegu:

Zer da garrantzitsuena? galdetu eta hauek erantzunak:

- %86 osasuna
- %6 bakarrik ez sentitzea
- %3 maitasuna
- %1 dirua
- %2 beste erantzun batzuk
- %1 ez daki/ez du erantzuten.

Zerk ematen du bildurrik handiena?

- %23 gaixotasunak
- %19 burua galtzeak
- %18 beste batzuen mendeko izateak
- %16 bakardadeak
- %13 ezertarako gai ez izateak
- %3 lagunak galtzeak
- %3 oinazeak
- %3 beste erantzun batzuk
- %2 ez daki/ez du erantzuten.

Merezi duten lekua ematen al die gizarteak adinekoei?

- %39 bai
- %50 ez
- %11 ez daki/ez du erantzuten.

Nola jokatzan du gizarteak adinekoekin?

- %39 ongi
- %42 indiferentziaz
- %14 gaizki
- %5 ez daki/ ez du erantzuten.

Honek guztiak, 65 urtetik gorakoek (%17 dira gizartean) eta 80 urtetik (aurrekoen %3,8) gora dituztenen beharrei erantzuteko, beraiek diotena kontutan izan beharko dugula adierazten digu eta badirudi horretarako elkarrizketa soziala (Arartekoaren txostenak dioten bezala) eta partaidetza ezinbestekoak direla, besteak beste.

Xabier Markiegiak dioenez, elkarrizketa soziala beharrezko

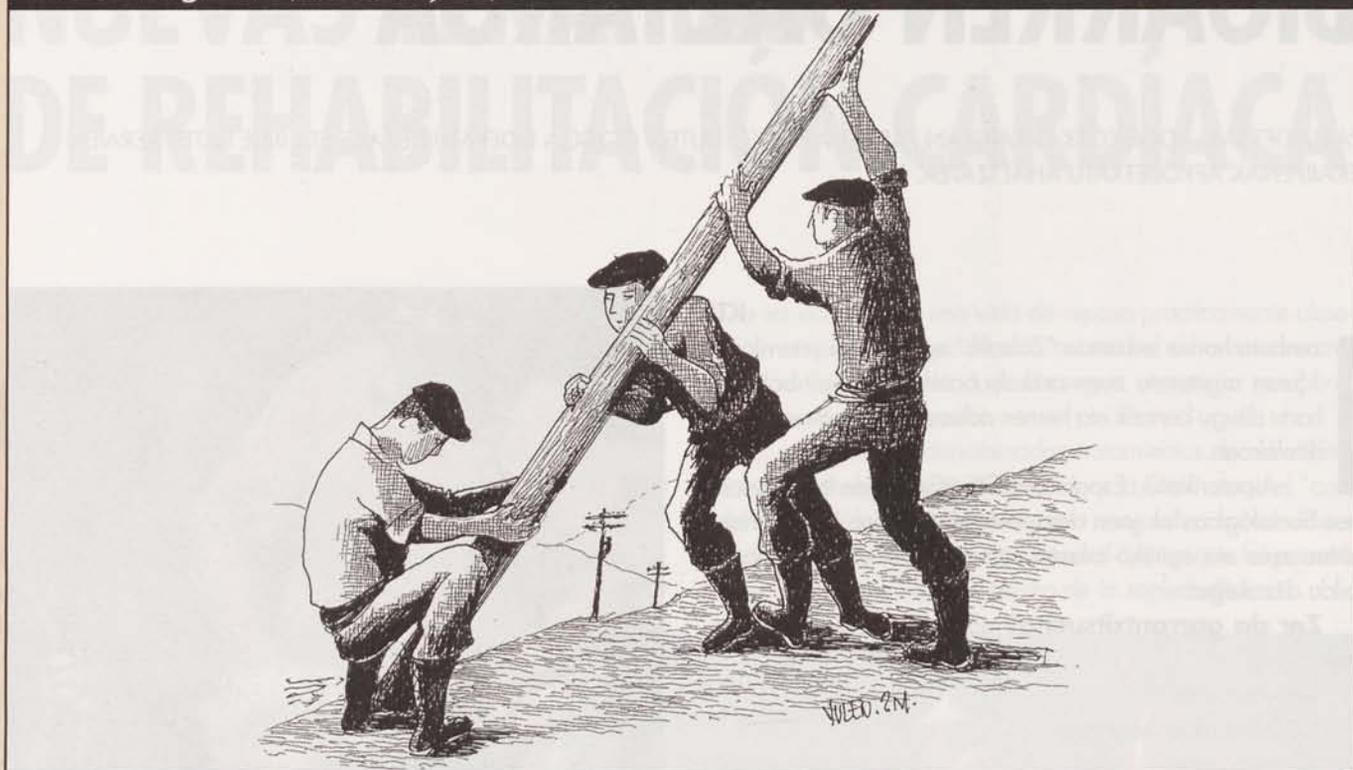


lizateke, zeren eta "botere publikoek gizartea ordezkatzan dutenez, gehiengoak adinekoen aldeko defentsa egin dezaten eskatzen badie bete egingo dute. Adinekoen eskubideak etetzeari dagokionez, orain arteko eredu indartu nahi duen edo eta beste eredu bat finkatu nahi duen esan behar du gizarteak". Asmo honetan sortu da beste batzuen artean Adinekoen Kontseilua.

Partaidetzak, bestalde, adinekoek gizartean parte hartzeko duten gogoia bideratu dezake eta bide batez beraien ekarpenak aprobetxatu ahala izatea... Maiz azaldu dira, honetarako aukera ematen duten hainbat ekimen: bolondres elkarteak, Nagusilan, Secor, Jubilatutako Elkarteak, Pastoralak... Baina agian ez dira hain ezagunak Euskal Herriko Unibertsitatearen Donostiako kanpusean urtarilaren 31n hastekoak ziren 55 urte baino gehiago dituztenei zuzendutako Giza Zientzien goi mailako ikasketak (Bizkaiko kanpusean esperientzi bera martxan dago jadanik).

Azken batez adinduek beraiek esan ohi digute "jubilazioa atsedean hartzeko garaia bezala erabiltzen dutenak betiko atsedeen bidean murgiltzen direla" (Paco Alvarez) edo eta "adinduek gizarte honetan «erretiratu» izatetik partaide izatera edo eta bertan «bizitzera»" (Tomas Zabaleta) pasa behar direla. ●

La ilustración representa a varios trabajadores levantando manualmente un poste que configurará el tendido eléctrico general. (Ilustración Julen)



LOS “LINIEROS” ERAN LOS TRABAJADORES ENCARGADOS DE MONTAR LOS TENDIDOS ELÉCTRICOS. PROVISTOS DE HERRAMIENTAS MANUALES Y AYUDADOS POR BUEYES Y MULOS, COLOCABAN LOS POSTES E INSTALABAN LOS CABLES.

“Linieros”

José M^a Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

Hasta fechas todavía relativamente recientes, al toque de oraciones se cerraban todos los establecimientos y viviendas, quedando las calles completamente a oscuras. Por ello, los que se veían obligados a transitar por las mismas, utilizaban linternas de mano, que solían ser de papel o de tela, en la que se encajaba una cajita redonda que servía de fondo y donde se colocaba una lamparilla. Los numerosos atropellos y robos, obligaron a las autoridades a acelerar el alumbrado público. Como dato curioso cabe señalar que a finales del S. XVII existía en París un servicio de porta-linternas, que suministraba luz mediante el pago de un precio.

Un avance sustancial fue la implantación,

primero en la capital y después en las principales ciudades francesas, de un sistema de linternas públicas situadas una en el centro y otra en cada esquina de la calle, que se encendían solo en determinadas horas del invierno, o “en las noches sin luna”. A lo largo del S. XIX, los progresos fueron muy importantes, primero con el alumbrado por petróleo y gas, y posteriormente, gracias a la electricidad. A partir de la última década del mismo siglo, la aplicación generalizada de la corriente alterna, posibilitó el transporte de la electricidad a grandes distancias, y contribuyó al desarrollo industrial y tecnológico.

Eran los “linieros” quienes montaban los tendidos eléctricos. Estos trabajadores desempeñaban su oficio, muchas veces, en adversas condiciones.

Líneas de postes

Una vez que la empresa especializada en el suministro de energía eléctrica tomaba la decisión de unir un centro de producción con otro de consumo, eran sus equipos técnicos los que decidían el trazado concreto de la línea y los lugares de apoyo (postes) de la misma. Siempre procuraban seguir la línea recta con objeto de utilizar el menor número de postes y cables (de elevado precio en la época), aún a costa de una mayor utilización de mano de obra (de menos coste).

Hasta mediados del S.XIX la mayoría de los postes utilizados, que debían acoplarse a los relieves del terreno, eran de madera de pino del Pirineo, y en el caso de precisarse alturas de hasta 17 metros procedían

del centro y norte de Europa. Y aunque con menos frecuencia, también se utilizaban la acacia y el castaño del País. Para evitar la pudrición de los postes se impregnaban en creosota (lo que les dotaba de un desagradable y característico olor). En las líneas de mayor importancia los apoyos eran de entramado metálico, destacando el conocido como "tipo gilda" (obviamente por sus formas). También empezó a utilizarse progresivamente el hormigón.

El acopio de materiales

El transporte de los postes hasta donde debían ser colocados revestía notables dificultades, por el difícil y abrupto relieve de nuestros montes, constituyendo una parte del trabajo de los "linieros". Hasta la década de los sesenta, el transporte se realizaba por caminos de carros y por senderos que los trabajadores debían abrir entre la maleza. En los senderos se utilizaban carros de bueyes especialmente adaptados para el transporte de largos troncos, apoyándose uno de sus extremos, sujeto con cadenas, mientras el otro extremo iba arrastrando. Los postes metálicos se transportaban despiezados y con la parte alta en una sola pieza. Para los de hormigón, de más peso, se precisaban frecuentemente dos carros, de manera que el primero era arrastrado por una o más parejas de bueyes, y el posterior, vuelto hacia atrás, era dirigido por varios componentes de la cuadrilla, quienes hacían las maniobras necesarias para que el conjunto pudiera salvar las estrechas curvas.

En los casos en los que no podían utilizarse carros, los postes con un peso medio de 200 kgs., se cargaban a lomos de mulos, que los subían por las pendientes guiados por tres trabajadores, uno con el animal y los otros dos, en los extremos de la carga. Frecuentemente se terminaba el transporte trasladando los postes a hombros de cuatro o cinco trabajadores hasta el lugar de su colocación.

El montaje

Los postes de madera se fijaban en agujeros de 1 a 1,5 metros de profundidad, que los trabajadores hacían en el suelo utili-

zando picos, palas, barras y cazos que extraían la tierra. Los viejos trabajadores recuerdan esta labor como la más dura de cuantas realizaban.

Para introducir el poste, efectuaban en el agujero un chaflán y colocaban sobre él, el extremo inferior del madero, de forma que quedara embocado, para seguidamente levantar el otro extremo a mano entre varios obreros. A intervalos descansaban, para lo que apoyaban el poste en una especie de horquilla con un largo mango, "la macharra", con la que también, empujaban hacia arriba la punta. La base iba



Trabajador provisto de "trepadores" y cinturón. (Ilustración Julen)

introduciéndose en el agujero, y para dejarlo definitivamente vertical, toda la brigada tiraba de dos cuerdas. A continuación se introducían piedras, golpeándolas con herramientas manuales (retacar), y se añadía tierra para dejarlos firmemente erguidos, de forma que pudieran aguantar fuertes tensiones.

Los postes de hormigón se levantaban de la misma forma, pero exigiendo mayor esfuerzo por parte de los trabajadores, y los metálicos se montaban por piezas, y se unían con remaches.

La siguiente fase del proceso era la colocación de los aisladores en la parte superior de los postes, sujetándolos a rosca en agujeros que se realizaban con un barreno de mano. Para subir a lo alto del poste, se utilizaban trepadores, (especie de arco metálico con púas) que se ataban con

correas a cada uno de los pies y que al ascender el "liniero" se clavaban sobre en la madera. También utilizaban cinturones. Los utilizados en telefonía llamados "trepadores" tenían algunas características propias. La imagen de estos trabajadores encaramados en lo alto de un poste, ha sido siempre muy representativa.

Una vez colocados los postes en todo el recorrido, los trabajadores procedían a instalar los cables. Éstos, venían enrollados en grandes carretes o bobinas, y eran transportados por camiones hasta la carretera más próxima a la línea, desde donde se acercaban en carros de bueyes hasta el lugar preciso. Los hilos se desenrollaban a mano entre varios trabajadores, para extenderlos a lo largo de la línea.

"Los linieros"

Hasta mediados del S. XX, los componentes de las cuadrillas, de entre cinco y 20, eran trabajadores eventuales de las empresas eléctricas, excepto el capataz y su ayudante, que eran fijos. Terminada la instalación de una línea, era frecuente que los más cualificados quedaran contratados indefinidamente, para la conservación y revisión del tendido. Los trabajadores procedían mayoritariamente del país, destacando especialmente los navarros. En épocas posteriores, los trabajos de instalación de líneas se adjudicaban a contratistas que disponían de carros, bueyes y mulos, siendo numerosos los trabajadores de Zamora y Burgos, entre otras.

Los "linieros" se hospedaban en poblaciones cercanas al lugar de trabajo y se desplazaban en camiones. En invierno, la duración de la jornada habitual de 8 horas diarias, estaba limitada por la luz solar, se trabajaba incluso con mal tiempo, y sólo se interrumpía el trabajo mientras duraba la tormenta. Sólo disponían de trajes de agua los integrados en las plantillas.

Los trabajadores tenían sus categorías salariales. En 1953, recibían una dieta diaria de 35 ptas en concepto de alojamiento y manutención. Las condiciones de trabajo de los trabajadores de las contratistas, eran algo peores, frecuentemente pernocaban en barracones junto a la línea en construcción, y a veces en tiendas de campaña. 🐾

EROSKI 1976: MÁS FUERTE ANTE LAS DESGRACIAS



R.M.E.

Ocurrió el 26 de enero de 1976, en el almacén general de Eroski en la localidad vizcaína de Elorrio. Los trabajadores acudieron como cada mañana a trabajar, pero se percataron de que algo raro ocurría. La estructura del almacén inaugurada tres años atrás, se resistía a aguantar el peso de la nieve caída durante la noche. Se procedió al desalojo rápidamente, y gracias a ello ningún trabajador resultó afectado por el derrumbe de la nave que se despedazó de golpe. Las fotos elegidas muestran el almacén recién construido en 1972, y la situación tras el derrumbamiento en 1976.

El almacén fue construido para abastecer las necesidades de espacio, ya que el antiguo local de Amorebieta se había quedado pequeño. Actualmente se encuentra en el mismo lugar, aunque con mayor capacidad gracias a las ampliaciones que se han realizado con posterioridad.

REACCIÓN INMEDIATA

Eroski vivía, por aquel entonces, una situación difícil y sobrevivir a este desastre no fue fácil. Con el fin de concienciar, informar y justificar las deficiencias se diseñaron enormes carteles que recogían fotos del derrumbamiento, y que fueron coloca-

dos en infinidad de lugares.

La respuesta no se hizo esperar, los trabajadores, clientes y proveedores prestaron su ayuda a Eroski, en un momento decisivo para la supervivencia de la propia empresa. Trabajadores de tiendas se desplazaron a Elorrio para recuperar el producto que todavía se hallaba bajo la rota estructura, "era una empresa nuestra, éramos trabajadores que habíamos optado por trabajar en una cooperativa incluso cobrando menos, ¿cómo no íbamos a luchar por ella?" nos

comenta Rosi Bizkarra, fundadora de la

cooperativa que vivió de cerca el fatal acontecimiento. Los clientes confiaron en Eroski e incluso no les importó adquirir productos que se habían rescatado del derrumbamiento. Por parte de los proveedores la reacción fue también excelente, "lo pusieron todo a nuestra disposición: almacén, producto, financiación, los camiones,... todo" recuerda Rosi. Esta veterana cooperativista trabajaba por aquel entonces en la tienda de Gernika y se trasladó a Elorrio para ayudar en lo que hiciera falta. Ha conocido paso a paso la evolución de Eroski, comenzó en la tienda de Matiena, y posteriormente ha trabajado en Santutxu, Ermua, Iruña, Chantrea, Gernika y actualmente en la Central de Elorrio.

El ejercicio 76 supuso indudablemente un hito fundamental para Eroski; hubo que afrontar el derrumbamiento del almacén, y curiosamente fue el primer ejercicio que registró resultados positivos. ●

POZALAGUA, LA MAGIA DEL KARST

EUKENI OLABARRIETA

El término karst en geología se utiliza para referirse a aquellos terrenos formados por una roca madre calcárea y que se caracterizan por la ausencia de ríos superficiales, por la presencia de depresiones, fisuras, cavidades superficiales y una amplia red de drenaje subterráneo que origina cavidades, cuevas, en ocasiones inmensas.

En esta ocasión vamos a viajar a las entrañas del karst. Euzkal Herria es rica en macizos kársticos, hay más de una treintena

de ellos, y tiene un maravilloso mundo subterráneo al que se puede acceder sin ser topo o espeleólogo. Y nos vamos a ir a una zona poco conocida y frecuentada, Carranza, el municipio más extenso de Bizkaia, situado en las Encartaciones y que se mete como una cuña entre Cantabria y Burgos. Aquí, en Carranza, está la llamada ruta de las cuevas, siendo de fama internacional la de Pozalagua, abierta al público desde 1991.



La "Sala Versailles", la magia del karst en estado puro.

Es una gran cavidad mágica, donde la fantasía cristaliza y toma forma de estalactitas excéntricas que desafiando las leyes de la gravedad cuelgan del techo como ramas retorcidas o sarmientos diminutos. Pozalagua contiene la mayor concentración de estalactitas excéntricas del mundo.

La cueva de Pozalagua está formada por una gran sala única de una longitud de 125 m., una anchura de 70 m. y

una altura de 12 m. en el punto más alto. En el centro de la cueva hay una sima de 45 m. de profundidad. El recorrido de la cueva nos lleva entre fantasmagóricas estalagmitas, que a modo de curiosas columnas adornan la superficie, hasta la llamada Sala del Auditorio o Sala de Versailles, de una belleza barroca sin par y donde se puede contemplar la mayor proliferación de las curiosas estalactitas excéntricas. Disfrute de esta maravilla de la naturaleza que la tiene cerca de casa sin tener que hacer largos y costosos viajes.

Para llegar a la entrada de la cueva, del barrio de Ranero de Carranza parte una carretera asfaltada que nos lleva hasta la peña donde se ubica la antigua cantera de dolomía y junto a ella está la entrada de la cueva cerrada por una puerta metálica. Pozalagua abre todo el año de martes a domingo de 11 a 17 horas. La visita es guiada y dura 40 minutos. Para informarse llamar al teléfono 946806012.

Al lado de la cueva de Pozalagua está la Torca del Carlista, una de las mayores salas kársticas del mundo, y ha habido algún proyecto de unir ambas, pero el temor a que las vibraciones y las corrientes de aire dañen las formaciones y rompan la magia del mundo subterráneo, hizo que los proyectos se quedaran en el cajón. Mejor, la naturaleza es más sabia que el homo sapiens.

Pero no toda la belleza de esta zona está bajo tierra. En superficie está el santuario de la Virgen del Buen Suceso, cerca de la entrada al valle por la carretera de Bilbao, cuyos alrededores están preparados con mesas, asadores, zonas de recreo, etc. donde pasar un magnífico día. También se puede visitar en el barrio de Biañez el llamado Parque Ecológico de Bizkaia, en la finca de El Carpín, donde hay una abundante fauna ibérica y europea (abierto de 10,30 a 19 horas). Y si le da tiempo, el día da para mucho, puede aprovechar el viaje para ver el antiguo balneario de Molinar, cerca de la muga con Cantabria, y donde uno puede, además de bañarse en sus terapéuticas aguas clorurosódicas bicarbonatadas, óptimas para los reumatismos y similares, pasar unos días en plan relax espiritual y corporal. ●



Iñaki Igon

Garitaonandia

"Gari"

**Musikoa jaio ala egin? Nola izan da zure kasuan?**

Etxean betidanik egon da musika giroa. Nire amak pianoa jotzen du eta aita ere abeslaria da. Txikitan hasi nintzen musika ikasten, eta ordutik nire bizitza musikarekin lotuta egon da.

14 urte nituela, Legazpiko kuadrilakoek talde bat sortu genuen eta orduko abeslari batzuen bertsioak prestatzen genituen. Laster hasi ginen euskarazko kantak prestatzen, eta "rock and roll" a euskaraz egiten. Ondoren, Itziar herrian "Euskal musika 80" antolatu zen eta bertara joan ginen, eta finalera heldu ere bai. Esan bezala, kuadrila bezala osatu genuen taldea eta ez zen batere erraza aurrera egitea; batzuentzat hobya zen, beste batzuentzat denbora pasa, baina niretzat zerbait gehiago zen.

Eta nolatan Hertzainak taldeko abeslari?

Legazpiko lagun batek, "Txanpik", Hertzainak taldeko batera zenak, komentatu zidan abeslari bat behar zutela. Tartean moto

istripu bat ere izan nuen, eta berehala ikasketak utzi eta Gasteizera joan nintzen, rock izar bihurtzera.

"Zorte asko"**Eta lortu ere lortu zenuen rock izarra izatea, ezta?**

Euskadi mailan bai behintzat. Uste dut lan handia egin gurela, bost partaideok beste dena utzi guren alde batera, elkarrekin bizi ginen eta ordu asko dedikatzen genion taldeari. Lehendabiziko diskoa prestatu ondoren zorte handia izan guren, "bonbazoa" izan zen eta. Publiko aldetik arrakasta handia izan guren.

Zenbat denbora jarraitu zenuen elkarrekin?

Lanean jarraitu guren hamaika urtez. Urte asko dira, batez ere kontutan hartuta hasiera batean ezezagunak ginela. Nik 19 urtekin hasi nintzen, baina taldeko nagusienak nik baino 20 urte gehiago zuen.

Oso oroitzapen onak gordetzen ditut. European zehar ibili ginen jotzen, Kubara ere joan ginen, eta abar. Uste dut bide bat ireki gurela beste taldeentzat.

Etxekoek nola erreazionatu zuten?

Hasiera batean oso gaizki. Nik oso nota onak ateratzen nituen eta bapatean ikasketak utzi behar nituela eta Gasteizera nindoala bizitzen esan nuenean asko haserretu ziren. Baina, denborarekin gauzak aldatzen joan dira.

Zer gertatu zen Hertzainak desagertu ondoren?

Talde bezala funtzionatu guren azken hiru urteetan oso garbi guren taldea desagertu egingo zela eta bakoitzak bere bidea jarraituko zuela.

Nik jarraitu nuen nire kabuz diska berria prestatzen bakarlari bezala. Handik bi urtetara kaleratu zena.

Nola ikusten zenuen zure burua bakarlari bezala?

Nik neuk nahiko ondo, baina hasiera oso zaila izan zen. Euskal Herria oso txikia da eta denok ezagutzen dugu elkar. Kontutan hartu, nik oso fama txarra nuela. Grabatu nuen lehen maketarekin diskaetxe desberdinetara joan nintzen eta ez

"Nire bizitza"

Natural de la localidad guipuzcoana de Legazpia, la fama le llegó con el grupo "Hertzainak". Han pasado muchos años desde entonces, y actualmente aunque trabaja en un negocio familiar, asegura que su vida es la música y que en un futuro próximo conoceremos su nuevo trabajo.

nituen ate guztiak irekita aurkitu, ez pentsa! Azkenean, Elkar diskaetxeak argitaratu zidan. Denborarekin, nor naizen demostratu dudanean, askok aldatu dute jarrera.

Desberdintasun asko zeuden Hertzainak eta Gari- ren artean?

Bai. Hertzainak taldeak bere estilo propioa zuen, ideologia eta forma berezia. Gari bezala ez nengoen oso ados horrekin guztiarekin. Nik betidanik izan dut oso garbi gauzak bat dela abes-
tea eta beste bat politikaz hitz egitea eta norberaren ideologia azaltzea. Pertsonalki izan dezaket hau edo bestea, baina abes-
tietan hori alde batera utzi behar dela uste dut, nahastu gabe. Ez da ideologia erakutsi behar, obra baizik.

Baduzu lan berririk esku artean?

Momentuz urtebete hartu dut lasai egoteko eta Bilbon dugun familiako negoziara dedikatze-
ko. Hala ere, nire bizitza musika da eta hurren-
go diskoa ateratzeko prestatzen ari naiz psiko-
logikoki. Gaztelaniaz argitaratuko dut, eta
ez da erraza ahotsa gaztelaniaz kanta-
tzeko prestatzea. Gaztelaniaz kantatzen
hasi nintzenean desastre hutsa zen,
depresio handia izan dut nire ahotsa
gaztelaniaz abesten entzutean. Beraz,
gauzak lasai hartu eta ea urtebete
honetan moldatzen dudana ahotsa.

Zergatik gaztelaniaz?

Kasualitatez. Nire bigarren diskoa gra-
batzen ari nintzela, Madrilgo diskaetxe
bateko ordezkari batzuk agertu ziren eta
hizketan hasi ginen. Proposatuta zidaten
diska bat grabatzea, euskaraz baina. Pen-
tsatu nuen nire artean, nola joango naiz ni
Madrilera euskarazko diska saltzen? Gai-
nera, nik diska berria prestatzen hasten
naizen bakoitzean reto berriak markatzen
ditut, eta zein hobeto gaztelariaz abestea
baino! ●



Curiosidades

¿Cómo definirías tu estilo?

Rock and roll. Muestran historias personales, de un modo fácil y con un estilo directo.

¿Qué música escuchas?

Nunca rock and roll. Escucho mucha música clásica, salsa, flamenco, y otros estilos.

Si tuvieras que elegir una canción tuya.

"Amets". Es una declaración de principios y la que marco una nueva trayectoria personal.

¿Compones tú mismo las letras?

Lo hago todo yo, pero cuento con muchos colaboradores: poetas como Mikel Lasa y otros que rescato del olvido.

¿Qué te ha aportado la música?

Todo. La música lo es todo para mí, incluso demasiado.

Y ¿qué te ha quitado?

Todo. Me ha quitado la vida, me lo ha quitado todo.

De pequeño, ¿qué querías ser?

Músico o si no piloto de motos.

¿Un lugar para vivir?

Me gusta mucho Bilbao.

¿Proyectos de futuro?

Seguir en la música. Compaginar el mundo empresarial y la música.

¿Un grupo musical actual?

Me encanta Zea Mays. Pero he de decir que soy muy pesimista, en cuanto que a mi parecer se venden los eslógans fáciles, los mismos temas, y eso provoca que baje el nivel de calidad.

¿Alguna manía antes de subir al escenario?

Concentración.

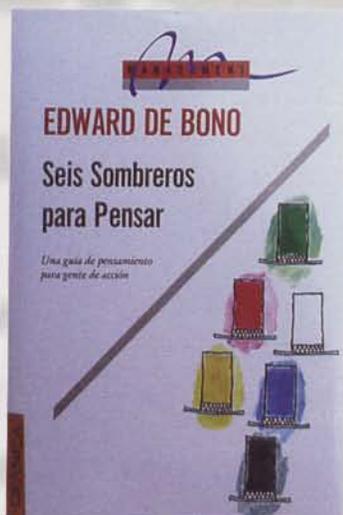
¿Con quién te gustaría cantar?

Con mucha gente. Me hubiera encantado haber conocido a Raiz de Heredia, creador de Ketama. También me hubiera gustado cantar con Camaron de la Isla, al que conocí personalmente, y muchos otros. El flamenco me encanta.

¿Qué haces en tu tiempo libre?

Muchas cosas, andar en bicicleta, ir al monte, visitar exposiciones, ir a la opera.

musika da



Seis Sombreros para Pensar

Edward De Bono

Cuando se está pensando, se suele tratar de hacer mucho al mismo tiempo y se termina siendo confuso e ineficaz. El Dr. de Bono describe un camino sencillo pero efectivo para convertirse en mejor pensador. Separa el pensamiento en seis modos distintos.

Edward De Bono es la principal autoridad internacional en la enseñanza del pensamiento como habilidad adquirible y mejorable. Seis Sombreros para Pensar es una lúcida y amena exposición sobre como todo el mundo, puede afilar su pensamiento y obtener beneficio apreciable mientras lo hacen. Cada vez hay más información y cada vez menos tiempo para tratarla y para transmitirla. De ahí la necesidad de condensar las ideas con el máximo de fuerza y claridad.

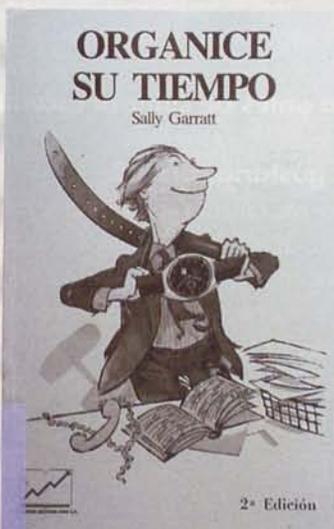
La síntesis requiere un ejercicio arriesgado, y algunos no vacilan en ver en ella una de las más elevadas actividades de la mente. En efecto, la práctica de la síntesis presupone el deseo de elevarse, de tener una visión de conjunto, de dar preferencia a las informaciones fundamentales y de hacer resaltar todas sus interacciones para facilitar la comprensión o la toma de decisiones con todas las cartas en la mano.

La conducta del directivo

Manfred F.R. Kets de Vries

Este libro trata de cómo los directivos adquieren conocimientos sobre su nuevo cargo, actúan según esos conocimientos y llevan a cabo el trabajo organizativo e interpersonal necesario para asumir el control de su empresa, división o departamento.

También se ocupa de los factores que influyen en la manera de asumir ese control y explica los motivos por los que unos directivos tienen éxito y otros no.



Organice su tiempo

Sally Garratt

La mayoría de directivos se encuentran con que no disponen de suficiente tiempo al día para realizar las tareas esenciales a su trabajo. No obstante, una gran parte de este tiempo es desperdiciado en actividades improductivas, y los directivos son conscientes de que muchas veces se les roba un tiempo que apenas contribuye a llevar a cabo con eficacia los principales objetivos de su trabajo.

En este libro se examinan todos los aspectos de la organización del tiempo: el teléfono, las reuniones, la secretaria y la delegación de responsabilidades.

EL LASTRE DE LA DEUDA

RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS EN LO QUE SE HA CONVERTIDO EN UNO DE LOS MAYORES FRENOS PARA EL DESARROLLO DE LOS PAÍSES DEL TERCER MUNDO.

MUNDUKIDE

En 1996 el pago del servicio de la deuda de Mozambique duplicó la suma de sus presupuestos de salud y educación (el índice de analfabetismo supera el 75%). En Zambia cuadruplicó el gasto en salud y quintuplicó el de educación, mientras la mortalidad infantil va en aumento debido al colapso del sistema de salud. En Nicaragua la deuda multiplica en más de seis al PIB. En fin, para muchos países la deuda externa ha llegado a niveles insostenibles. ¿Cómo se ha llegado a tales niveles de endeudamiento?

ORIGEN DE LA DEUDA

A principios de los '70, con la subida del precio del petróleo, los países de la OPEP ingresan enormes cantidades de dólares en los bancos de EEUU y Europa. Los bancos ofrecen infinidad de créditos a los países en vías de desarrollo (PVD), los cuales necesitan grandes inversiones para salir del subdesarrollo en que la colonización los ha dejado.

Ante la premura de conceder créditos, los bancos no reparan en prestar a dictadores y dirigentes corruptos, de forma que grandes sumas se desvían a cuentas privadas en los bancos de occidente o financian obras fastuosas y un rampante gasto militar.

DESENCADENAMIENTO DE LA CRISIS

A finales de los '70, debido a problemas internos, EEUU sube las tasas de interés, el dólar se aprecia y los precios de las materias primas comienzan un camino a la baja que aún no se ha detenido.

De la noche a la mañana los países pobres se encuentran con que los intereses se han multiplicado, los dólares que necesitan para pagar la deuda les resultan más caros y les pagan menos por sus exportaciones, consistentes básicamente en materias primas. En esas condiciones les resulta imposible seguir pagando en los plazos establecidos y será México en 1982 el primero en rendirse a la evidencia. Otros le seguirán.

GESTIÓN DE LA CRISIS

Los países desarrollados, temerosos de que la moratoria quebrase el sistema financiero internacional encargan al Fondo Monetario Internacional (FMI), que se ocupe de gestionar los pagos de los PVD. El FMI en ningún momento cuestionará la capacidad de los PVD para pagar la enorme deuda y se limita a conceder nuevos y costosos créditos a corto plazo que permitan a los PVD hacer frente a los pagos y a imponerles

País	Deuda externa per cápita (US \$)	Renta per cápita (US \$)
Mozambique	361	80
Nicaragua	2.322	380
Costa de Marfil	1.354	660
Honduras	761	600
Burundi	193	160
Zambia	761	400

durísimos planes de ajuste estructural que hundirán a los PVD en profundas recesiones.

Como resultado, 20 años después, la deuda externa de los PVD ha pasado de 600 millardos de \$US en 1980 a 2.000 en 1996, prácticamente toda América Latina ha tenido crecimientos negativos del PIB en los años '80, las tasas de alfabetización han empeorado en varios países de África, etc.

CONCLUSIÓN

Si bien es cierto que muchos gobiernos de los PVD no fueron capaces de gestionar correctamente los créditos, también lo es que los bancos y estados que los concedieron sabían que lo hacían a gobernantes ilegítimos y corruptos y que no se estaban utilizando de forma apropiada (p.ej. fue occidente el que vendió las armas que se compraron con los créditos).

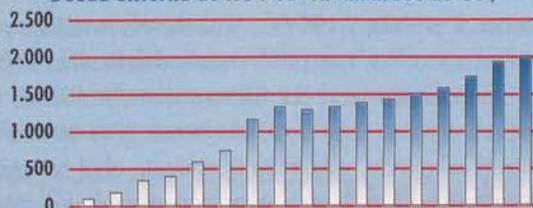
Tampoco se puede negar que los cambios en las finanzas internacionales causadas por las políticas internas de los países de occidente fueron las que desataron la crisis y llevaron a los PVD a la imposibilidad de hacer frente a la deuda externa.

Todo ello nos lleva a la necesidad de buscar nuevos enfoques para el grave problema de la deuda externa que se basen en la asunción de responsabilidades por todas las partes.

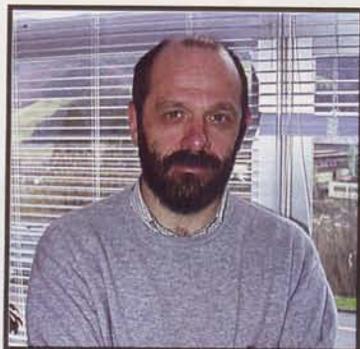
Tanto el Norte como el Sur hemos de asumir nuestra responsabilidad en la crisis de la deuda que hoy en día estrangula a tantos países. Más allá de hacer donaciones o prestar cooperación técnica al desarrollo hemos de ser capaces de transformar las estructuras financieras internacionales que generaron la crisis y demás barreras que mantienen a los PVD en la pobreza.

La mayoría de la humanidad así lo desea y espera. ●

Deuda externa de los PVD en millardos de US\$



JOXERRA ZUBIZARRETA ARIZMENDI TALDEKO PARTAIDEA



“ARIZMENDI PROIEKTUA, 1996AN HASITAKO HAUSNARKETA PROZESUAREN ONDORIOA DA, ETA BERE XEDEA ETORKIZUNA IKUSPEGI BERRIAZ PLANIFIKATZEA IZAN DA”.

ARIZMENDI PROIEKTUA

Arizmendi proiektua leintz bailarako lau ikastolok garatzen ari garen proiektua da. Proiektu honek zenbait ezaugarri ditu, guztiok bete beharrekoak. Horregatik proiektuarekin hasi ginenean eta izenarekin pentsatu, berehala etorri zitzaigun gure bailaran iraultzaile handi baten izena erabiliko gurela, gure omenaldi onena izango zelakoan, hau da, On Jose M^º **ARIZMENDI**arrieta.

Arrasateko kooperatibismoaren sortzaileak bailarako hezkuntza proiektuan ere eduki zuen zeresana. Horrela, 1948an **“Liga de Educación y Cultura”** sortu zuen, gerora **Hezibide Elkarte**a izenarekin ezagutu duguna eta 1976tik aurrera bailarako ikastetxe kooperatiboan lankidetzagune bezala garatu dena. Honekin batera **Gizabidea Fundazioa** ere martxan jarri zuen, eta hau, bere eginkizun propioetatik aparte, ikastetxe kooperatibeetako ondare edo patrimonioen jabe bilakatu zen.

Hezibideren barnean zortzi ikastetxe egon izan gara nagusiki, Arrasateko Eskola Politeknikoa, Ahizke-Cim hizkuntz atzerriarren eskola, S. Fko. Xabier, S. Viator eta Umezaintza ikastolak, Oñatiko ETEO, Eskoriatzako Irakasle Eskola eta Almen ikastola.

Guztiok kooperatiba integralak gara eta elkarrekin hainbat lan garatu izan ditugu. Hezkuntz filosofia bera izan dugu, nahiz eta bakoitzak bere egoera egokitu, etab..

Ezaugarri horiekin funtzionatu izan dugu hainbat urtez, baina gaur egun, nahiz eta oinarriko printzipioetan bat etorri, Hezibideko hiru ikastetxek Mondragon Unibertsitatea sortu dute eta lau ikastolok Arizmendi proiektua eraikitzen ari gara.

Arizmendi proiektua, 1996an hasitako hausnarketa prozesuaren ondorioa da, eta bere xedea etorkizuna ikuspegi berriaz planifikatzea izan da. Egoera demografikoak, politikoak, etb.ek eragina izan dute, eta honek gure jarduera birplanteatzea eskatu du, eskaintza optimizatu ahal izateko, eta honek esan nahi du: eskaintza eskarira egokitzea, eskatzaileen

sentiera desberdinak kontuan hartzea, hezkuntza-zerbitzu berriak sortzea, jarduera-eremuei buruzko adostasuna, egungo lanpostuak ziurtatzea eta berriak sortzea, elkarrekiko konfiantza areagotzea, eta prozesua bermatuko duten tresnaz hornitzea.

Honetarako, PRINTZIPIO ERAGILE hauek erabili ditugu:

1. Proiektu berriaren eragilea eskaintza globala -eta, beraz, ikastetxe bakoitzaren eskaintza- hobetzea da, baloreen garapenean oinarrituriko eskola berri baten bila.

2. Kooperatiba integralari dagozkion baloreak sendotzea: Kooperatibako agente guztiak integratzea, agente horiei kooperatiban parte harraraziz, aipaturiko balore horiek nabaritu ahal izan daitezten.

3. Ikastolen zentzu eta ezaugarri izan diren berezitasunak berritzea, ikastolek horiei esker erantzun ahal izan dietelarik Euskal Herriak bere kultur baloreen inguruan zituen premia eta beharrei.

4. Kalitate osoko prozesuetan oinarrituriko kudeaketa, gizartearen bilakaera arretaz aurreikusi eta horren zerbitzura egoteko, bere jarduera-eremua sortzen diren eskariei erantzuteko borondatearekin betiere.

5. Eskaintzaren eta eskariaren aniztasunari begirunea izatea, eta aldi berean lankidetzarako jarrera, proiektu globala indartu eta Elkartekoa izatearen zentzu positiboa sortzeko.

Honen inguruan honako antolaketa (egoerak hala eskatuko balu aldagarria izan beharko lukeena) jarri dugu martxan:

Lehenhitz: 0-6 urtetarako kooperatiba.

Arrasateko ikastola: 6-18 urtetarako kooperatiba.

Almen ikastola: 6-18 urtetarako kooperatiba.

Ekintza Berrietako kooperatiba: 18 urtetik gorako aktibitateentzat.

Proiektu honetako lau ikastolek bailarako ikasleetatik %75 biltzen ditu. Beraz, esan beharra dago gizarte mailan ondo ikusita eta gehienentzako egina dagoela. ●

ACTUALIZAR LOS PRINCIPIOS

El cooperativismo de Arrasate, que ha experimentado una considerable expansión, adolece a mi entender, de ideario actualizado. Adolece de un ideario discutido y suficientemente socializado sobre el cooperativismo vasco y sobre lo que supone ser cooperativista hoy. Pero, como todo lo vivo se mueve, parece que en la última etapa está surgiendo un pequeño debate desde el T.U. 439, que pudiera dar resultados.

Es imposible sacar conclusiones acabadas de un fenómeno tan complejo, sin embargo, creo que es bueno abrir, ampliar e incentivar el debate.

El cooperativismo nació con el objetivo de paliar en lo posible las consecuencias negativas que para el ser humano traían las empresas capitalistas convencionales. Las cooperativas (empresas de economía social) colocaban como objetivo central al ser humano, en contraposición a la obtención del máximo beneficio de las empresas capitalistas. Estos eran algunos instrumentos propuestos por el cooperativismo para conseguir estos objetivos:

- Un sistema de valores: solidaridad, intervalo retributivo, persona-voto...
- Lugares para la participación directa e indirecta: asambleas y órganos sociales.
- El cooperativismo trataba de ser un producto genuinamente vasco.

El paso del tiempo hace absolutamente necesario actualizar los principios, añadiendo algunos. Es inconcebible que la defensa de la SALUD y la prevención REAL no estén en nuestros principios. La defensa del maltrato MEDIO AMBIENTE, muchas veces debido a la incontrolable actividad industrial, debiera ocupar un lugar relevante. En una sociedad dual con altos porcentajes de paro, el cooperativismo (empresa de economía social), debe plantearse la reducción y el reparto del trabajo... y podríamos seguir.

El sistema participativo es clave en el proyecto cooperativista. Debemos esforzarnos en que las Asambleas sean verdaderos foros de debate y toma de posición. A los órganos sociales, y particularmente a los Consejos Sociales, hay que dotarles de tiempo para la formación y dedicación para hacer efectiva la participación. Hace falta mayor tiempo de dedicación, hoy inferior en empresas capitalistas de similares dimensiones, y hacen falta partidas presupuestarias para el asesoramiento neutral en temas laborales.

El cooperativismo debe seguir siendo genuinamente vasco y debe ir apostando por su tierra, y porque seamos los que vivimos y trabajamos aquí quienes decidamos nuestro futuro social y político. Soy partidario de seguir debatiendo y socializando un ambicioso y cualitativo cooperativismo. •

Mikel Olabe, socio de Fagor Electrodomésticos y miembro del Consejo Social del Grupo Fagor.

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

PERSONAJE

CARLOS BERROCAL
SOCIO DE EDESA

(Viene de la última página)

Con tu currículum y tu dialéctica, seguro que acabas en algún órgano social.

Ya cuando regresé los compañeros me propusieron presentarme a las elecciones para Consejo Rector. Y salí elegido. Acepté porque es gratificante que los compañeros confíen en uno para hacer cosas. Pensaba tirarme un año relajado, leyendo, haciendo un poco el zángano,... Pero bueno, tampoco supone mucho trabajo.

¿Qué te parece el papel de los Consejos Rectores en la cooperativas?

Todavía no tengo una opinión muy madurada, porque no llevo mucho tiempo en el Consejo Rector. Al Consejo Rector se le atribuye la capacidad máxima de gobernar y administrar la empresa. Pero claro, en el caso de Fagor hablamos de una cooperativa de 4.000 trabajadores, con más de cien mil millones de ventas, un mercado internacional... La complejidad es tal que tiene que haber más de un órgano de decisión intermedio sobre aspectos comerciales, financieros, productivos... Sería ilusorio pensar que los miembros del Consejo Rector puedan entender de todas esas materias. Hay que especializarse y eso significa que existan diversos órganos intermedios de decisión, aunque la última palabra siempre la tiene el Consejo Rector. Alguien puede pensar que por esa complejidad el Consejo Rector ya no tiene la importancia que debería. Pienso que hay que buscar el equilibrio entre el Consejo de Dirección y el Consejo Rector, y eso se tiene que resolver en la práctica diaria.

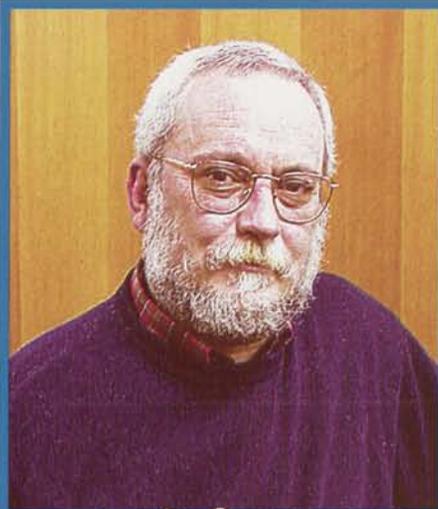
¿Qué ambiciones?

Ser un feliciano. Pienso que a veces no somos felices porque no somos capaces de disfrutar lo que tenemos a mano. La ambición desmedida por aspirar a más nos impide disfrutar de nuestras amistades, de nuestra familia, de las cosas sencillas... Hemos de ser ambiciosos en cierta medida, pero disfrutando de lo que tenemos cerca. Esa es la fórmula de la felicidad. Planteado de una forma más filosófica el debate estaría entre el *ser* y el *tener*. Los que se plantean el *ser* tienen posibilidades de ser felices; los que se plantean el *tener* lo tienen bastante más difícil.

¿Vicios, aficiones?

Me encantan los puros habanos. Y me gusta leer, y escuchar música.

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



HA SIDO ALCALDE DE BASAURI Y HASTA HACE DOS AÑOS DIRECTOR DE BIENESTAR SOCIAL DEL DEPARTAMENTO DE TRABAJO DEL GOBIERNO VASCO. AHORA REGRESA A EDESA TRAS 15 AÑOS EN EL MUNDO DE LA POLÍTICA.

“Ahora tengo otro uniforme”

PERSONAJE

CARLOS BERROCAL **SOCIO DE EDESA**

En tu carrera política ¿qué cargos has ocupado?

8 años alcalde de Basauri y 7 Director de Bienestar Social del Gobierno Vasco. Y previamente concejal en Basauri y apoderado a Juntas de Bizkaia.

¿Cómo valoras esa etapa?

Ha sido un ciclo vital muy importante. Me ha permitido aprender muchísimo.

¿La corbata definitivamente al armario?

Ha sido una herramienta de trabajo, parte del uniforme. Ahora tengo otro uniforme.

¿Qué nivel de bienestar social tenemos los ciudadanos vascos?

Según las encuestas sobre *Pobreza y desigualdades* y sobre las *Condiciones de vida de los vascos*, hemos experimentado avances notables, en cultura, educación, condiciones de la vivienda, rentas... Aún así, si hay un sólo pobre, la situación sigue siendo grave.

De político de primer nivel a “currela” ¿Qué tal el cambio?

La primera consecuencia fueron las agujetas. Fuera bromas, me considero un obrero, hijo de obrero y mi historia personal está ligada al mundo fabril. Sabía que mi tránsito por la política era un servicio público con fecha de caducidad, y que tenía que volver a mi lugar de trabajo. Por tanto

la reincorporación la he vivido de una forma natural. En fin, como dice mi hija, éste es mi sitio, y ésta es mi gente.

¿A qué te dedicas exactamente?

Estoy en la línea de montaje de frigoríficos que ha quedado en Basauri.

Las encuestas dicen que estamos satisfechos. ¿Te lo crees?

Sí, porque las respuestas eran las esperadas. El mayor descontento se daba en el salario, razonable en una sociedad de consumo en la que “nunca nos llega”. Y lo más positivo era la pertenencia al grupo, por la seguridad de su futuro laboral.

Entre el grupo de gente que te mueves percibes esa satisfacción

Sí. Además en Edesa esa percepción es algo especial. En cualquier caso, con más luces que sombras.

¿Y eso?

Porque Edesa era una S.A. en la que las mejoras venían derivadas de la tensión entre el obrero y el patrón. En la cooperativa las reglas de juego son otras. Esa tensión desaparece y genera cierta desorientación porque no se percibe al “adversario”. Además, la primera época en el grupo ha sido dura, sin beneficios. Ahora la situación es más favorable, los trabajadores ven que sus hijos se colocan en cooperativas de MCC, y se per-

cibe una garantía de futuro muy estable.

¿La integración en Fagor ha sido para mejor?

Pienso que sí. Hubo que digerir la nueva situación por parte de los trabajadores. Un aspecto que convulsionó el proceso fue el traslado de la planta de frigoríficos de Edesa a Mondragón. Se encendieron las alarmas, porque se reducían los puestos de trabajo y eso produjo incertidumbre. El tiempo ha demostrado que existe un compromiso serio de Fagor Electrodomésticos de mantener la actividad productiva en Basauri, de garantizar los puestos de trabajo y de realizar las inversiones necesarias para conseguirlo.

Las cooperativas, ¿qué te dicen?

La cooperativa permite diluir muchas de las tensiones que el mercado y la competencia crea, facilitando la estabilidad en el trabajo y generando la idea de protección del grupo. Y eso lo hacemos bien.

¿Y qué hacemos mal?

Quizá que esa tensión del mercado nos hace bascular cada vez más hacia la idea de la S.A. pura y dura, aceptando algunas de sus pautas de comportamiento en el trabajo. Por contra, también hay S.A. que aceptan y adoptan perfiles de comportamiento de las cooperativas.

(Sigue en la página 35)

