

# TU

L A N K I D E

antzinakoak  
**ORGANISTAS**

IRIZAR kooperatibak  
instalakuntza berriak  
indaguratu zituen.

**CAJA LABORAL NET,**  
botoi bat sakatuz  
Euskadiko Kutxan  
sartu

## MCC:

# El empuje de la intercooperación

**SUPLEMENTO**  
División Ingeniería  
y Bienes de  
Equipo

# TU

L A N K I D E



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

#### ARGITARATZAILEA:

OTALORA

(MCCren Kontseilu Orokorra)

Azarta, 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefonoa: 943 712 406

Faxa: 943 712 339

Posta elektronikoa: jmarcos@otalora.mcc.es

#### ZUZENDARIA:

Javier Marcos.

#### ERREDAKZIO-KONTSEILUA:

Lehendakaria:

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

Kontseilariak:

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Patxi Goia.

Jesús Goienetxe.

Lourdes Idoiaga.

José M<sup>o</sup> Larramendi.

José M<sup>o</sup> Larrañaga.

Carmelo Urdangarin

#### DISEINUA ETA MAKETAZIOA:

José Antonio Martínez Esquíroz.

#### IMPRIMATZAILEA:

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



© AZARTEA, S.L. Definitibetarako diru kopuruetan, partziala nahiz osoa, jatorria eta, leze kasian, agintu ditzaten ez lorde.

T.U. Lankidearen erredakzio taldeak aldizkariaren adierazitako esanetan eta iritzien erantzukizunik ez du derrigor bere gain hartzen.

## bitz gutxitan

### Interkooperazioaren indarra



Interkooperazioa izan da historiaren zehar gure kooperatibismoaren oinarria. Eta gaur egungo proiektu korporatiboan ere horrela gertatzen da. Horren inguruan hausnarketa egin nahi izan dugu ale honetan, MCCk kooperatiben aurrean jokatzen eta jokatu behar duen paperaz interkooperazioa indarrean jarrai dezan.

#### Antonio Cancelo:

### “La intercooperación gozará en el futuro de una excelente salud”



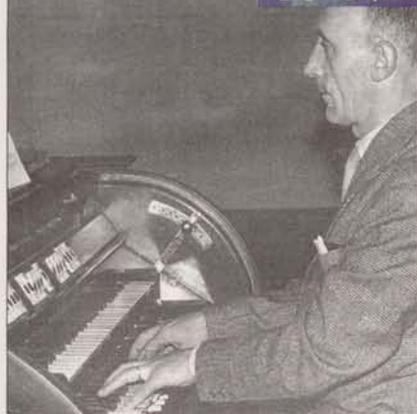
Antonio Cancelo reflexiona en esta entrevista sobre varios temas relacionados con el sentido de la pertenencia a la Corporación. Afirma que la Corporación somos todos, sentencia que nuestro cooperativismo es solidario, -aunque menos de puertas afuera-, y augura un futuro esperanzador a la intercooperación.

### Caja Laboral Net



Euskadiko Kutxak martxan jarritako zerbitzu honen bidez, edozein bezerok, partikularra zein enpresa izan, norberaren ordenagailua erabiliz, hainbat informazio eskuratu dezake. Gainera, bulegoan egin daitezkeen beste eragiketa batzuk ere zuzenean egiteko aukera du, Internet edo Infovia bidez.

**A N T Z I N A K O A K**



**ORGANISTAS**

En las capitales el puesto de organista se cubría por oposición entre los aspirantes, con intervención en algunos casos del Ayuntamiento. En las restantes localidades, el cargo que era ocupado por sacerdotes mayoritariamente, tenía que compaginarse con variadas actividades.

**Irizarrek instalakuntza berriak inauguratu ditu Ormaiztegin**

3.000 milioiko inbertsioa egin da anpliazio honetan. Produzio ahalmena %50an igo da, eta urtero 1.350 autobus egiteko kapazitatea zihurtatzen da.

Datozen hiru hilabetetarako, 300 autobus egiteko eskaera du Irizarrek.



**Euskadiko Kutzak "Gaur" liburua editatu du**

Schommer eta Atxagak landu, eta Euskadiko Kutzak editatu duen "Gaur" liburua kalean da jadanik. Lehenak argazkigintza eta irudia eta bigarrenak hitza eta elegintza landu dute obra honetan.



**Ikerlan en el Centro de Tecnologías Energéticas de Alava**

Ikerlan ha trasladado su división de energía a este Centro recién inaugurado. Ikerlan desarrollará y gestionará el nuevo Centro, creado a iniciativa de la Fundación Vasca de Tecnologías Energéticas.

*sumario*

*editorial* 4

*en portada* 5

■ **MCC: renacer y adaptarse a través de "Trabajo" y "Unión"** 5

■ **Entrevista a Antonio Cancelo** . . . . . 10

■ **¿Qué aporta la Corporación a los Negocios integrados en MCC?** . . . . . 12

■ **Elkarrizketa: Agustín Markaide** . . . . . 14

■ **Entrevista a F. Gómez-Acedo** . . . . . 16

*estrategias de empresa* 18

*antzinakoak* 20

*begi belarri* 24

*aula cooperativa* 30

*3ª edad* 32

*kooperatibetako berriak* 34

**S**i algo ha caracterizado a nuestras cooperativas a lo largo de su historia, ha sido su capacidad de intercooperación. Desde el nacimiento de Caja Laboral y más tarde de Lagun Aro las cooperativas compartieron un específico modelo cooperativo soportado en la interacción financiera, la acción mutua en el ámbito de la Seguridad Social y la homogeneidad en la regulación cooperativa.

Fué en diciembre de 1991 cuando el Congreso Cooperativo dió luz verde al nacimiento de MCC.

No cabe duda de que, si bien las razones que aconsejaban la implantación de la nueva estructura fueron empresariales y de mercado, y quizás por ello apareció como más visible la estructura sectorial y agrupacional, el gran desafío de MCC era y sigue siendo hacer compatible los requerimientos organizativos de una estructura más adaptada a las necesidades de mercado con los requerimientos cooperativos básicos de autonomía, corresponsabilidad y solidaridad.

Y ésta es una labor que compete a todas las cooperativas, cooperativistas y órganos de MCC, sin dejar por ello de reconocer la especial responsabilidad del centro corporativo en la

dinamización de las relaciones y del modelo corporativo.

Pronto transcurrirán 7 años desde el nacimiento de MCC en diciembre de 1991, y se habrá cubierto una etapa importante en el desarrollo de nuestro proceso de intercooperación. Presidida por criterios de flexibilidad, la estructura aprobada en el Congreso Cooperativo se ha ido adaptando a la diversa realidad que caracteriza a las cooperativas de la Corporación. Y probablemente éste haya sido uno de sus principales éxitos: el compaginar los requerimientos de la estructura global con los requerimientos de la autonomía cooperativa, para alcanzar esa síntesis, que sin duda constituye una innovación en el ámbito cooperativo, y que hemos definido como Corporación Cooperativa.

El proyecto corporativo es ya una realidad de todos. Y necesita del concurso de todos para proseguir en su desarrollo armónico. Porque sólo así conseguiremos que la cultura cooperativa, encardinada en nuestros principios y valores, continúe generando esa dosis de equilibrio entre idealismo y realismo, para seguir siendo fieles a nuestro compromiso social de distribución solidaria de la riqueza.

TU

# Una realidad de todos

Lana eta elkartasuna. Horietzek izan dira Esperientzi Kooperatiboaren oinarriak historian zehar. Gaur egun ere interkooperazioa funtsezko faktorea da MCC egituraren barruan.

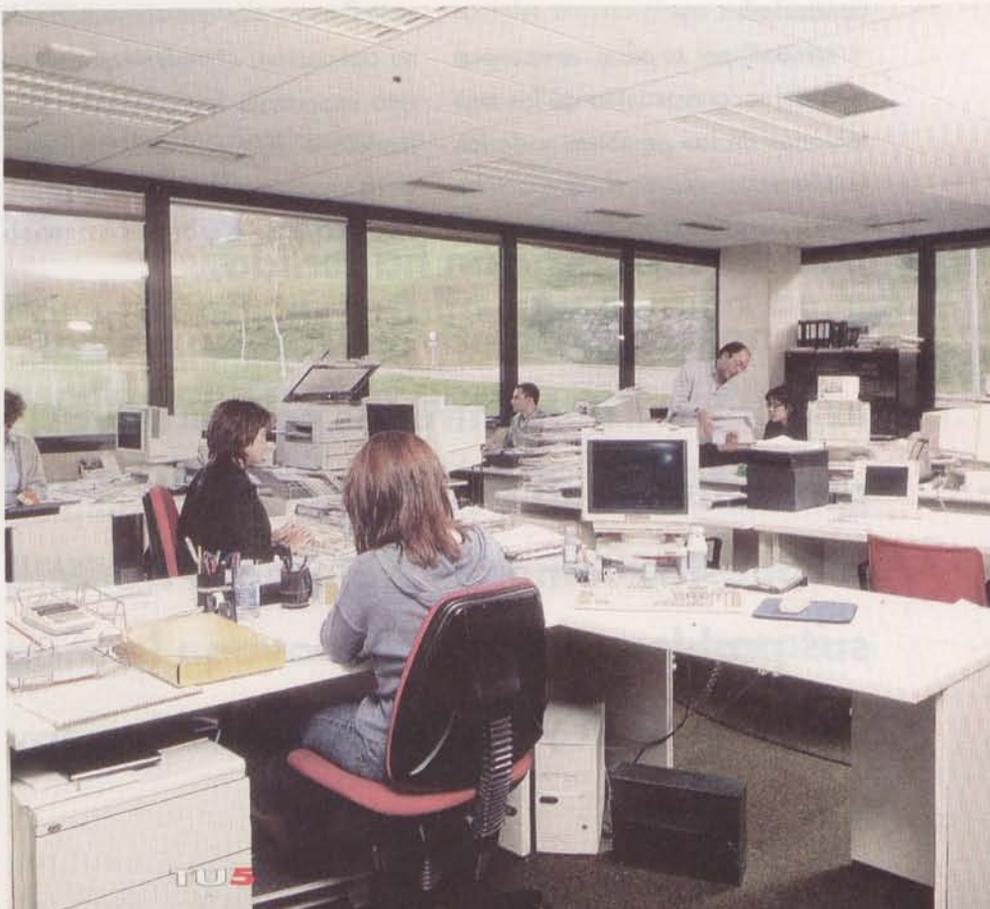
# MCC:

## renacer y adaptarse a través de "Trabajo" y "Unión"

JAVIER ERDOCIA, SECRETARIO GENERAL DE MCC

**MCC** somos un grupo de trabajadores-empresarios, que conformamos una organización empresarial de carácter personalista y democrático, que persigue crear riqueza y bienestar, trascendiendo su acción a su entorno social, con el que nos sentimos comprometidos, sobre todo, en la creación de riqueza y empleo.

Tras esta definición "sui generis" de MCC, que presento a los efectos de este artículo y cuya perfección precisaría de importantes complementos, concibo, en el mismo contexto, a MCC como la realidad, que en este momento de su historia, res-



ponde al planteamiento de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, que proyectó D. José M<sup>a</sup> y que, en síntesis, se sustenta en los dos conceptos "Trabajo" y "Unión", con que acuñó la denominación de esta revista nuestra T.U. Lankide.

"Trabajo" representa a la persona de cuya disposición y capacidad dependen en cualquier clase de empresa sus resultados finales, y de forma singular, entiendo yo, en una organización como la nuestra, en la que el ser humano es el núcleo central, el sujeto protagonista por antonomasia, en el que se depositan los derechos y las obligaciones que se generan en torno a la misma.

De ahí la singular importancia de la formación integral –humana, social y profesional– del socio cooperativista, puesto que la medida de nuestra organización y de sus logros socio-económicos será la que le den nuestros niveles de disposición y capacidad.

"Unión", por su parte, es la expresión del reconocimiento de las limitaciones de las personas y de las entidades o empresas, que actúan

aisladamente, y del potencial, por el contrario, que se genera cuando se actúa y trabaja mancomunadamente, en intercooperación.

Con estas dos palancas a pleno rendimiento, entendía nuestro impulsor que no sólo se pueden superar las dificultades inherentes a la realización empresarial en que estamos embarcados, sino también alcanzar la eficiencia suficiente para ser competitivos y conseguir los niveles de rendimiento necesarios para mejorar, crecer y desarrollarse conforme a la vocación –MISION– de la Experiencia, que hoy es conocida como Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

¿Por qué este enfoque de mi artículo? Simplemente, porque quiero resaltar que el fin último perseguido y los medios básicos utilizados –los dos conceptos esenciales aludidos– se mantienen intactos, y porque quiero significar que la organización actual no es más que el resultado de su aplicación, complementado con otro importante "pensamiento" arizmendiano: "el signo de vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse".

**La intercooperación ha tenido,  
y tiene, como objetivo institucionalizar  
la colaboración entre las cooperativas,  
con la finalidad de adoptar  
respuestas comunes y efectivas frente a  
sus problemas de  
consolidación y desarrollo.**



Poco que añadir en cuanto al fin, el desideratum global al que se apunta, el genéricamente indicado al inicio del artículo, y tampoco respecto al concepto referido a la persona, porque tiene la misma alfísima consideración de siempre y a su formación se le atiende con gran intensidad, aunque ésta siempre es insuficiente, mejorable y aumentable.

Por lo que concierne a "unión", recalcar que ha sido el concepto que ha sustentado, desde el inicio y en toda historia, las fórmulas organizativas de la Experiencia; que el asociacionismo empresarial es una característica distintiva suya, expresión sobresaliente de la solidaridad en su seno, que ha fructificado en una serie de entidades de supraestructura y apoyo de las cooperativas o unidades base. La intercooperación ha tenido, y tiene, como objetivo institucionalizar la colaboración



entre las cooperativas, con la finalidad de adoptar respuestas comunes y efectivas frente a sus problemas de consolidación y desarrollo.

## Adaptación permanente

Su manifestación estructural, obligada a dar respuesta, sobre todo, a las cambiantes circunstancias socio-económicas generales, va modificándose permanentemente, y aunque esto lógicamente no es privativo de nuestra organización empresarial, sí hay que insistir en que se hace en base a unos criterios propios, conscientemente adaptados y aprobados.

Los cambios externos socio-económicos han sido de gran calado; van desde una situación inicial dictatorial en lo político y de autarquía en lo económico, hasta la que ahora nos encontramos de mundialización de los mercados y de globalización de la economía, complementada por

una próxima puesta en práctica de la Unión Económica y Monetaria Europea.

La idea de la limitación del individualismo y de la necesidad de asociacionismo para superarla, así como la preocupación por la anticipada o rápida adaptación a los nuevos escenarios que se han ido produciendo a lo largo de la vida del movimiento cooperativo de Mondragón, han tenido manifestaciones concretas en su organización y han suscitado reflexiones constantemente.

En este orden de ideas, procede señalar los hechos determinantes en que la intercooperación se ha ido concretando y las reflexiones realizadas en ese ingente y constante esfuerzo de adaptación al cambio, que finalmente nos han transplantado al proyecto común que en estos momentos estamos desarrollando bajo la denominación de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Lógicamente lo voy a hacer de forma somera.

## Hitos en la intercooperación

Ya en su primera etapa de los decenios del 50 y 60, cómoda

empresarialmente por las razones apuntadas de la dictadura y autarquía imperantes, fue arraigándose una cierta cohesión entre el importante número de cooperativas que en ese tiempo se constituyen en diversas zonas de Euskalherria, bajo la inspiración que el foco de Mondragón emana.

La constitución de **Caja Laboral** en 1959, fue, seguramente, el hecho más determinante a estos efectos. De ahí surgió la configuración del grupo asociado a esta cooperativa de crédito, a la que D. José M<sup>º</sup> le asignó un objeto social tan significativo, en términos de intercooperación, como éste: "Se constituye Caja Laboral Popular para el servicio financiero, técnico y social de las cooperativas".

Otra entidad aglutinadora, cuyo origen es más o menos de la misma época, es **Lagun Aro**, la que proporciona la cobertura propia mancomunada de nuestras prestaciones sociales a corto plazo y de nuestras pensiones vitalicias conjuntamente con el Régimen Especial de Autónomos.

Por otra parte, resulta una semilla de asociacionismo de gran trascendencia

**Por otra parte, resulta una semilla de asociacionismo de gran trascendencia la constitución en 1964 del primer grupo cooperativo Ularco, luego Fagor, para el apoyo mutuo de las cooperativas que lo conforman.**

la constitución en 1964 del primer grupo cooperativo **Ularco**, luego **Fagor**, para el apoyo mutuo de las cooperativas que lo conforman.

Es el ejemplo a seguir que se extiende a la generalidad de las cooperativas del sector industrial como expresión práctica del sentido de la intercooperación del entonces Grupo Asociado a Caja Laboral Popular. De esta forma, hacia el año 1985, se vislumbra una organización sobre la que se podrían asentar y fortalecer las cooperativas, consiguiendo economías de escala y una cohesión intercooperativa interesante para plantear planes generales. Me refiero a los Grupos Cooperativos.

En el sector de la distribución, se produce también un hecho importante indicador de intercooperación con la creación, en 1969, de la cooperativa de consumo **Comerco**, que en 1970 permuta este nombre por **Eroski**. Nació de la fusión de varias cooperativas de consumo que pretendían una mayor eficacia incrementando la dimensión mediante la integración en una única unidad empresarial. Hoy es la importante empresa que todos conocemos.

Se dan otras realidades y actuaciones mancomunadas, pero no es cuestión de incidir más en ello.

**MCC es la organización empresarial, que ha aprobado el Congreso que constituimos todos, y que está adaptada a las circunstancias a que intuimos tiene que responder en este momento.**

## El futuro de la intercooperación

- Sin las entidades aglutinadoras que se presentan en el artículo, hubiera resultado inexplicable el desarrollo de MCC y que, por supuesto, han sido pilares en las que se ha basado el proceso de adaptación que ha sido necesario llevar a cabo;
- Si el asociacionismo fue esencial en el pasado, lo es ahora y lo será en el futuro en la medida en que estamos abocados a actuar en un mercado mundialmente globalizado. El futuro será distinto y se precisará de gran capacidad de adaptación al cambio, lo que comportará, a buen seguro, la utilización de alianzas que, lógicamente, se pretenderán suscribir sin renunciar a las esencialidades que surgen de nuestros propios fundamentos: el carácter personalista y democrático de nuestra organización empresarial y el compromiso social que tenemos asumido. Todo es cuestión de renacer y adaptarse valiéndose inteligentemente de las dos palancas: Trabajo y Unión.

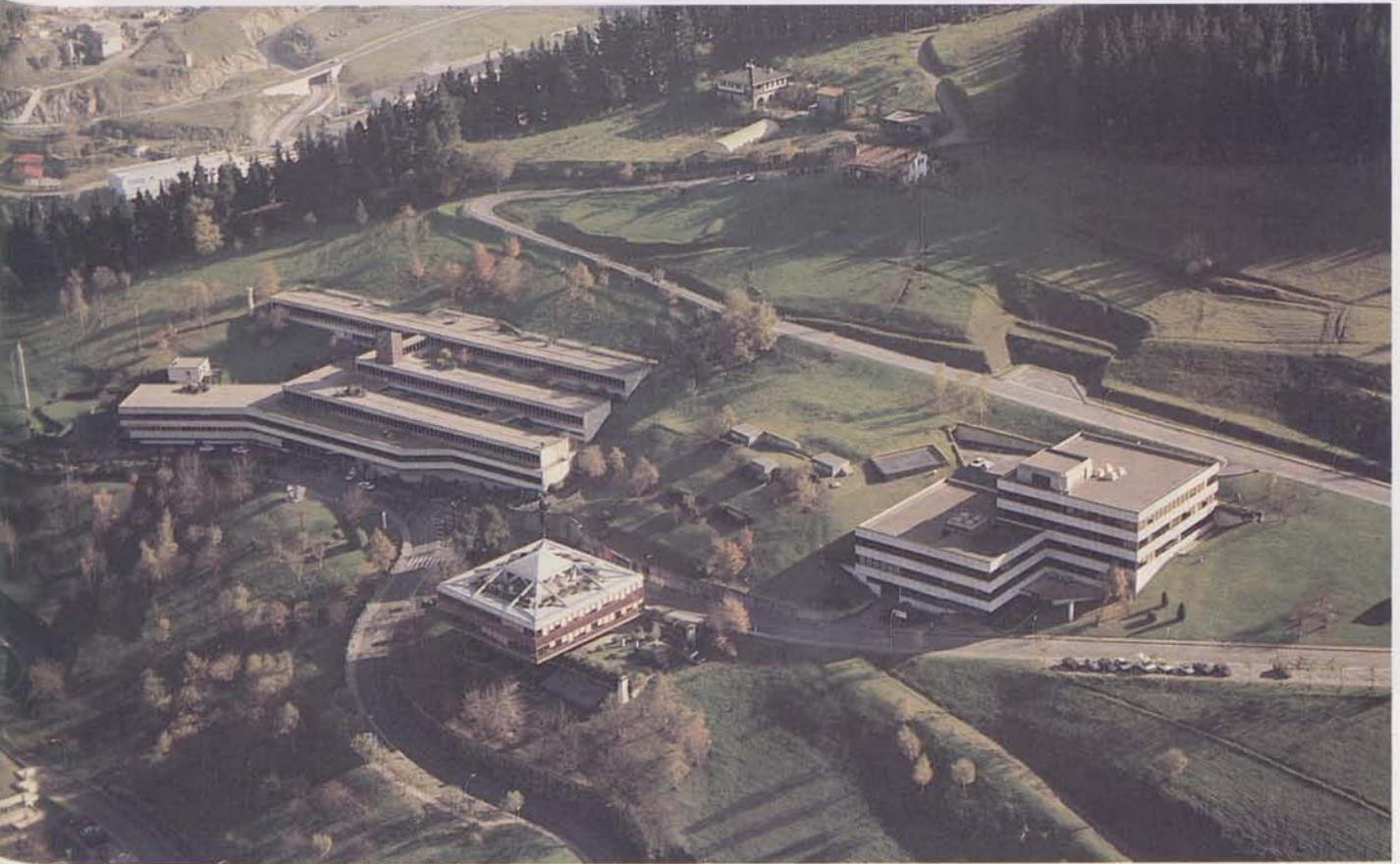
## Reflexiones intercooperativas hacia MCC

En el terreno de las reflexiones, únicamente citar los trabajos que más repercusión han tenido, a mi juicio, en la conducción de la Experiencia a la situación actual de MCC. Fueron elaborados por José M<sup>º</sup> Ormaechea que, tras la muerte de Arizmendiarieta en 1976, ha sido el máximo inductor del itinerario que ha desarrollado la Experiencia: Grupo Aso-

ciado a Caja Laboral Popular, Grupo Cooperativo Mondragón, y desde 1991, Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

En agosto de 1982, escribe el documento "Reflexiones para el cambio", induciendo a la creación de superestructuras a partir de la constitución en 1984 de los órganos: Congreso cooperativo, encargado de deliberar y decidir las políticas básicas del grupo, y el Consejo General, como estamento ejecutor de dichas políticas.

En octubre de 1988 se organizan en Otalora unas jornadas bajo el título "El Grupo Cooperativo Mondragón ante la Comunidad Europea", para profundizar sobre la situación generada por la integración, en julio de 1986, de España en la actual



Unión Europea, lo que representaba la desaparición de las aduanas y barreras arancelarias que más nos salvaguardaban de la competencia externa.

Finalmente, en octubre de 1989, elabora un trabajo titulado "Desde un ensayo sociológico hacia un grupo empresarial", que se presenta en diciembre del mismo año ante el II Pleno del Congreso, en el que se decide convocar, en el plazo más breve posible, el III Congreso para tratar sobre la configuración empresarial del propio Grupo Cooperativo Mondragón.

Este III Congreso se celebra en diciembre de 1991. En él se debate y aprueba el "Proyecto Organizativo", que ha dado forma a la organización empresarial Mondragón Cor-

poración Cooperativa.

Y aquí nos situamos, desarrollando un proyecto común, de todos, en torno al cual nos aglutinamos y que indudablemente es fruto del sentido asociativo que ha impregnado en todo momento a esta institución, que tiene proclamado como Principio Básico la Intercooperación.

MCC es la organización empresa-

rial, que ha aprobado el Congreso que constituimos todos y que está adaptada a las circunstancias a que intuimos tiene que responder en este momento. Es, ante todo, el aglutinante que precisan todos sus componentes para conseguir el fin pretendido y que justamente en ese papel está su razón de ser y su aportación principal.

TU

**Aquí nos situamos, desarrollando un proyecto común, de todos, en torno al cual nos aglutinamos y que indudablemente es fruto del sentido asociativo que ha impregnado en todo momento a esta institución**

entrevista a

# Antonio Cancelo



**Si un socio de una cooperativa le pregunta qué aporta MCC a su cooperativa, usted ¿qué respondería?**

En una síntesis inevitablemente apretada le diría que la pertenencia a la Corporación trata de aportarle lo que la voluntad constituyente de los representantes de las cooperativas decidió encomendar como tarea a MCC:

- Coherencia ideológica, asentada en los Principios Cooperativos y explicitada a través de la Misión, Valores, Objetivos Básicos y Políticas Empresariales.

- Soporte Institucional mediante la adecuación legislativa en cualquier ámbito que afecte a los intereses de las cooperativas, el establecimiento de acuerdos con las Instituciones, públicas o privadas, y las relaciones permanentes con las diferentes Administraciones y los Grupos Empresariales de mayor entidad.

- Apoyo a la gestión en diversas áreas en las que la actuación conjunta mejora la capacidad de cada una de las Cooperativas.

A título de ejemplo mencionar la creación de instrumentos financieros, soporte para el desarrollo de las cooperativas, las unidades de Tesorería o la Gerencia de Riesgos, las herramientas para la mejora de la ges-

tión, el apoyo a la promoción empresarial, sistemas de planificación, Modelo de Gestión, etc.

**Suele ser bastante habitual confundir MCC con el Centro Corporativo. ¿Cómo evitar la confusión?**

La Corporación está constituida por todas las cooperativas adheridas al Congreso y las entidades creadas en virtud del desarrollo de las diversas normas congresuales. Todos somos por tanto Corporación y no un grupo específico de personas que trabajamos para el conjunto y que constituimos lo que hemos convenido en llamar Centro Corporativo.

Quizá un ejemplo sencillo lo aclare mejor que la conceptualización más precisa: Cuando decimos que la Corporación venderá en 1998 por importe de 856.000 M. de ptas., todo el mundo entiende que esa es la suma de la actividad de todas las cooperativas y empresas participadas de los Grupos Industrial y Distribución.

Si al ejemplo le añadimos la actividad del Grupo Financiero, la de las entidades de Formación e Investigación y la del Centro Corporativo, estamos describiendo la actividad de la Corporación.

El Centro Corporativo es sólo una parte de la Corpo-

**“La organización corporativa es un e**

# MCC: EL EMPUJE DE LA INTERCOOPERACIÓN

ración, con funciones propias de apoyo al desarrollo del conjunto y de cada una de sus partes.

## **También ocurre que MCC se valora mejor fuera que de puertas adentro. ¿No cree?**

No estoy muy seguro, a poco que diferenciemos internamente las expresiones coloquiales de la opinión expuesta formalmente y recogida con criterios técnicamente rigurosos.

Tenemos en estos momentos dos trabajos que nos permiten acercarnos a una opinión asentada al respecto: Las encuestas de satisfacción de las personas, a las que han respondido ya más de 12.000 socios, y otra específica a través de la cual quisimos conocer la valoración que se hace de los servicios del Centro Corporativo.

De ambos documentos se recoge una opinión positiva, aunque ciertamente se detectan campos importantes para la mejora, que han dado ya lugar a planes específicos que deberán dar sus frutos en el futuro.

Carecemos por el contrario de un sistema de medición de la valoración externa, aunque parece que es alta. Nada nuevo en el mundo, ya que siempre existe una tendencia a valorar lo externo y desde fuera nos reconocen virtudes más difíciles de detectar cuando forman parte de lo cotidiano.

## **Don José María apostilló "No solitarios, sino solidarios". ¿Es solidario nuestro cooperativismo actual?**

Pues sí, es solidario. Creo que incluso en los últimos tiempos ha habido progresos al institucionalizar comportamientos que se han incorporado de manera natural a nuestra cultura.

Parece que cuesta captar lo que significa actuaciones como por ejemplo las que se realizan a través del FEPI, apoyo fundamental a las actividades de Formación y de Investigación, pilares por otra parte de cualquier proyección futura.

La Reconversión de Resultados, el FCI, la distribución de la riqueza generada, etc., son pruebas fehacientes de los compromisos adquiridos con la solidaridad.

En mi opinión tendríamos que hacer un esfuerzo adicional hacia fuera porque también para los demás tenemos la obligación de ser solidarios.

## **Pasemos a cuestiones tangibles. ¿Cómo se plasma la intercooperación en MCC?**

Ya he esbozado algunos de los elementos que forman parte de la intercooperación, me referiré por tanto ahora a la propia estructura organizacional, en la que las cooperativas ponen en común elementos de la gestión que ayudan a mejorar los logros individuales.

Toda la organización corporativa es un empeño de mantener la cooperación superando el marco de cada unidad jurídica, poniendo en común organización e instrumentos en un intento de alcanzar la masa crítica necesaria para actuar en mercados cada vez más amplios y exigentes.

En este proceso se han realizado avances notables, en algunos casos hasta insospechados, pero también tenemos situaciones de una gran

debilidad, donde el avance encuentra dificultades que hasta ahora hemos sido incapaces de superar.

## **¿Qué futuro le augura a la intercooperación en MCC?**

Soy optimista, pero no iluso. Nos costará todavía algún tiempo encauzar las organizaciones menos consolidadas, pero estoy seguro que lo haremos.

Y es que, más allá de otros argumentos de contenido ideológico, hay una razón práctica, la de que nos necesitamos unos a otros.

Si no es movidos por los valores, la intercooperación es uno de los Principios, que sería lo deseable, será empujados por la necesidad, pero lo que es seguro es que la intercooperación gozará en el futuro de una excelente salud.

TU

**empeño de mantener la cooperación"**

# ¿Qué aporta la Corporación a los

## APOYO DESARROLLO Y ORIENTACION ESTRATÉGICA

- Unidad de Promoción Empresarial.
- Unidad de Comunicación y Medios Creativos.
- Información macroeconómica y corporativa para la gestión estratégica y operativa.
- Marco para la gestión/política empresarial, PEC.
- Apoyos en los procesos de definición estratégica.



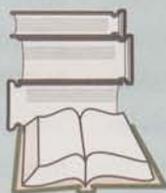
## RECURSOS CORPORATIVOS

- MCC Inversiones (aportaciones y préstamos).
- Fundación MCC (Subvenciones).
- Compensación de pérdidas.
- Proyectos FEPI educativos e I+D.
- Apoyos a proyectos internacionales en el ámbito tecnológico.



## FORMACION / DIFUSION / EMPLEO

- Otalora formación/captación de directivos.
- Formación órganos sociales.
- Planes generales de formación.
- Sistema de Gestión Medio Ambientales.
- Sistema de Gestión Riesgos Laborales.
- Formación/difusión del Modelo de Gestión Corporativo.
- Intercambio de experiencias.
- Formación para gestión internacional.
- Gestión de empleo.
- Análisis retributivo.
- T.U. Lankide.



**COBERTURA  
NEGOCIOS/C  
INTEGRADA**

## APOYOS CORPORATIVOS CON OTRAS INSTITUCIONES

- Convenios con Universidades.
- Convenio GV y GN (Industria, Trabajo, Comercio).
- Convenio con entidades financieras, nacional/internacional.
- Convenio Elkargi.
- Otros convenios (ASLE, ONCE, etc.).
- Nuevas figuras financieras.
- MCC Desarrollo SPE (proyecto Navarra).
- Imagen y relaciones institucionales corporativas, nacional/internacional.



# Negocios integrados en MCC?

## PROMOCIÓN Y APOYO GESTIÓN INTERNACIONAL

- Presencia institucional.
- Proyección internacional a través de la Corporación (instituciones, partners, etc.).
- Estudios/análisis de oportunidades de internacionalización (mercado, compras, ....).
- Apoyos de delegaciones corporativas: China, Brasil, India.
- Participación en soportes internacionales (Euscol, Zagros, Aldatutrade, plataforma Mercosur, etc.).



## APOYO JURIDICO E INSTITUCIONAL

- Asesoramiento y apoyo institucional/cooperativo.
- Asesoramiento jurídico.
- Seguimiento y desarrollo legislativos.
- Defensa de intereses comunes ante las Administraciones.
- Coordinación con centros educativos y de investigación.



## APOYO PARA LA OPTIMIZACIÓN

- Unidad de Tesorería.
- Unidad Gerencia de Riesgos.
- Comunicación Intranet.
- Informaciones para la gestión (control de gestión, competidores, etc.).
- Asesoramiento en negocios críticos.
- Estudios sectoriales.
- Seguimiento y desarrollo Legislativo/Jurídico/Fiscal.



LA DE LOS  
OPERATIVAS  
OS EN MCC

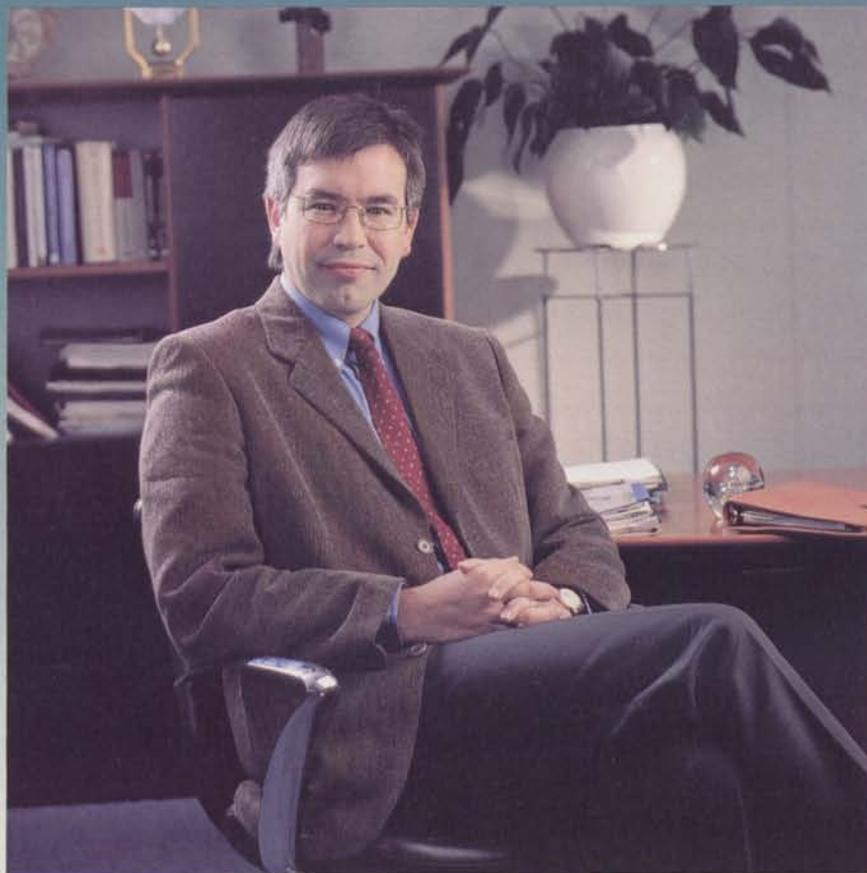
## MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

- Coordinación/vigilancia tecnológica.
- Base de datos tecnológicos e indicadores E.F.Q.M. de MCC.
- Herramientas/ Metodologías/Calidad.
- Gestión estratégica. Métodos y herramientas. Nuevos negocios.
- Despliegue de objetivos. Modelo P.G.
- Centro de Calidad C2.



# Agustin Markaide,

Eroski kooperatibako zuzendari nagusia



Agustin Markaide Eroski Kooperatibako gerentea da. Berarengana jo dugu interkooperazioaren inguruan hainbat galdera egiteko.

## **Interkooperazioa ohikoa al da banaketaren sektorean?**

Merkatariak ez du, esate baterako hobeto erosteko, kolaborazio konprometitua egiteko joera handirik. Gure herrialdeko merkataritza, Europakoarekin alderatuz gero, gutxien taldekatuta daudenetariko bat da. Eroskiren historia, taldekatzeen historia da. Izan ere, hasiera batean

bertako dozenaren bat kontsumo-kooperatiba elkartuz sortu zen. Egunero Eroski Taldea, berriz, Eroski eta Consum kooperatibaren arteko lankidetzaren ondorioz sortu zen. Gaur hainbat kooperatibak eta kooperatibak ez diren enpresa batzuek osatzen dute. Gaur egun, gure sektorean lehiakideek azkar eboluzionatzen dutenez, enpresak erosteko diru asko izan behar da edo, bestela, itunak edo beste era bateko lankidetzak bilatu behar dira.

## **Esango al diguzu banaketa**

## **dibisioan eman diren interkooperazioaren adibide batzuk.**

Garrantzitsuenetako batzuen berri eman dut. Kontuan izan behar da supermerkatuak eta hipermerkatuak zuzendaritza-talde bakarrarekin gestionatzen ari garela, denda hauen jabe den kooperatiba edo elkarte kontuan hartu gabe. Era berean, Talde osoarentzako erosketak leku bakarretik egiten ditugu, baita aliatu berrientzat ere. Baina, Dibisioaren barruan badaude beste adibide batzuk, hala nola, nekazaritzako eta banaketako kooperatiben arteko Lankidetzak, elkarrekin proiektu berriak egiteko kapitala aportatzea eskatzen dutenak. Horren hainbat adibide daude: Erama, Barrenetxe, Miba-Artxa eta abar. Dena den, gure Dibisioko kooperatiben eta Valentziako kooperatiben artean ere egiten dira Lankidetzak (Auzo Lagun edo Eroski Bidaiak-ek esate baterako), baita beste herrialde batzuetako banaketa-kooperatibekin ere.

## **Interkooperaziorako ba al du abantailarik MCCkoa izateak?**

Nire ustez, gure Dibisioa nahikoa finkatuta dago eta, beraz, erreferente-eginkizun oso baliagarria eskaintzen digu MCCk, bai kanporako bai barrurako. Barruari begira, guztiok antzeko terminoak erabiltzeari esker, kooperatiben artean barne-interkooperazioa bideragarriagoa izatea eragiten duten balore eta praktika-sistema bat egotea ahalbidetzen duelako. Kanpora begira, lankidetzak koope-

“Erreferente-eginkizun oso baliagarria eskaintzen duen MCCk, bai kanporako bai barrurako. Barruari begira, guztiok antzeko terminoak erabiltzeari esker, kooperatiben artean barne-interkooperazioa bideragarriagoa izatea eragiten duten balore eta praktika-sistema bat egotea ahalbidetzen duelako. Kanpora begira, lankidetzak koope-

ratibekin edo kooperatiba ez diren enprekin egin diren berdin diolarik, gainerako urratsak errazten dituen sona eta ospea ematen dituelako.

## **MCCk eratu zenetik aportatu al dio ezer berririk interkooperazioari?**

Nire iritziz, MCC sortu aurretik saiatu arren, arrakasta handirik izan ez zuen alderdi bat indartu du, hain zuzen ere, sektoreko lankidetzaren bitartez enpresa hobek, lehiakorragoak, egiteko helburua duen lankidetzak. Aurreko interkooperazio-adi-biderik garrantzitsuenak arazoekiko elkartasunari buruzkoak dira. Etapa berriko ahalegin goresgarriena hau da: sinergiekin enpresa-jarduerak sendotzearen bitartez arazok prebenitzeko kooperatzea.

## **Enpresa lehiakorragoak egiteko, egon al daiteke interkooperatzeko modu berririk MCCn?**

Seguruenik bai. Nire ustez, MCCn kooperatibak ez diren enprekiko lankidetzak gogo biziz aztertze beharra dago, baita gure printzipioei eustea ahalbidetuko diguten ideologiaren muina eta praktika asoziatuak eraikitze beharra ere. Era berean, uste dut MCCn bertan, gaur egungo talde eta dibisioen barruko kooperazioen eremuan, zeregin handia dugula, gure sektorean behintzat, eta MCCn beste antzeko batzuk izango direla uste dut. Izan ere, interkooperazioa enpresa-eskakizun bat da eta ez ideologikoa bakarrik.

- 1. ¿Que opinión tienes acerca de MCC? Zein iritzi duzu MCCri buruz?**
- 2. ¿Qué aporta MCC a tu cooperativa? Zer eskaintzen dio MCCk zure Kooperatibari?**

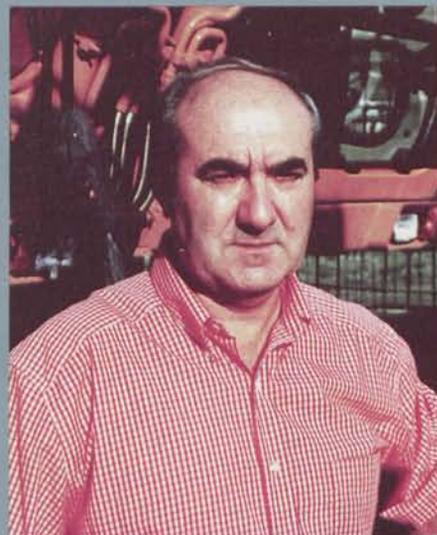


### **Ales Arrieta**

Danobat Koop. Elk.eko

Errektore Kontseiluaren lehendakaria

- Nire iritzia guztiz ona da. Gaur egun euskal ekonomia erreferentzi bihurtzera iritsi da eta nik uste Espainia mailan ere erreferentzi bat dela. Azken urteetan gorpuztu egin dela iruditzen zait eta batasun imajin hobea ematen ari dela. Hala-ber III Kongresuan martxan jarri ziren berrikuntzak ere somatzen ari dira eta hori positiboa dela iruditzen zait.
- MCCk batipat babesa ematen duela esango nuke nik. Batetik talde handi baten parte izateak ematen duen segurtasunetik aparte, horrek ematen duen imajina ere aipatzekoa dela iruditzen zait. Bestetik kooperatiba ezberdinak marko baten barruan konpontzeak onurak dakartza arlo ezberdinetan, hau da, ekonomian, arlo sozialean... Azkenik motibazio aldetik ere bakanrik egotea baino hobea dela elkartasun maila bat iruditzen zait.



### **José Manuel Eskisabel**

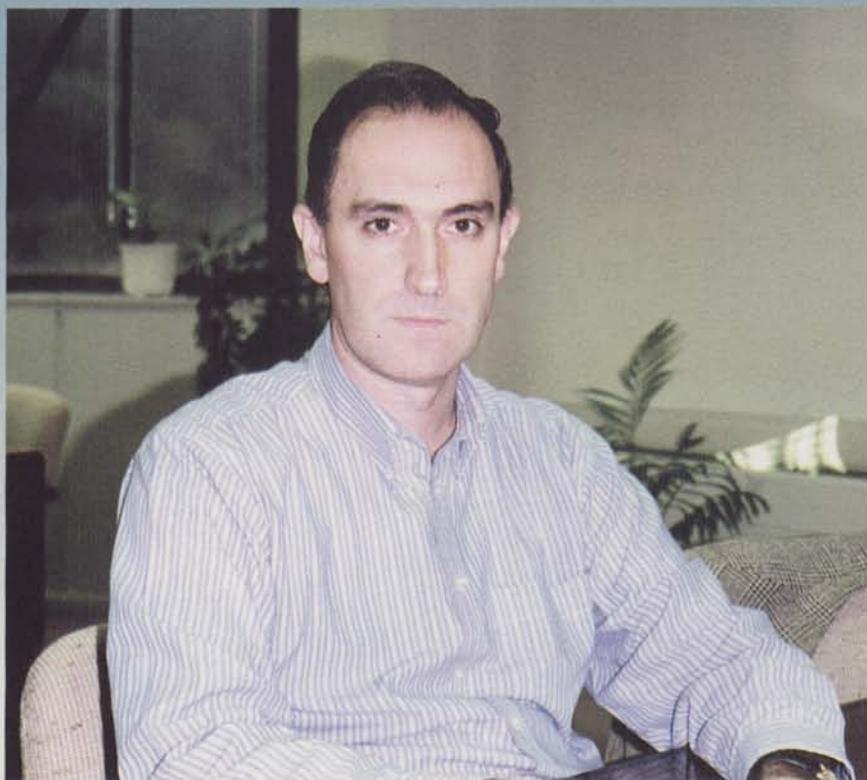
Presidente del Consejo Rector de Biurrarena

- A diferencia de otros grupos empresariales, los criterios y líneas generales se marcan desde la Agrupación, sin imposición aparente, más bien marcando pautas, dejando a las cooperativas aplicar su metodología de trabajo. Además me parece positivo el hecho de fomentar la idea de solidaridad entre las cooperativas del grupo.  
Sin embargo, discrepo un poco en el tema referente a la gestión de personal, ya que creo que se está olvidando el sentido inicial de las cooperativas. Siendo los resultados lo más importante, tengo la sensación de que antaño se valoraba más a las personas. O sea, que cada vez nos vamos pareciendo más a las sociedades anónimas.
- Imagen de cara al mercado; margen de seguridad por estar integrado en un grupo consolidado; a Biurrarena en particular nos ha aportado la fórmula para que la cooperativa fuese viable y siguiese funcionando como tal; y asesoramiento y apoyo para consolidar el negocio actual y el lanzamiento de nuevos negocios.

en digu MCCk"

# Fernando Gómez-Acedo,

Director General de Fagor Electrodomésticos



Antes de entrar en materia, Fernando Gómez-Acedo hace dos comentarios previos. Uno, que MCC no es el Centro Corporativo, sino que somos todas las empresas que nos agrupamos en torno a la Corporación. Y dos, que la vivencia del proyecto corporativo por parte de los socios de base es una cuestión de tiempo.

## **¿Cómo se percibe MCC desde la cooperativa industrial más grande de la Corporación?**

Pues como lo que es. Siendo objetivos MCC es, en primer lugar, el grupo empresarial más grande del País Vasco y el séptimo a nivel del estado. Y a nivel europeo es el grupo

cooperativo más grande que existe si excluimos determinadas cooperativas de consumo.

De puertas adentro MCC está siendo la realidad que permite estructurar, vertebrar y coordinar los esfuerzos de muchas cooperativas que antes estaban bastante desligadas. Y eso ofrece enormes ventajas.

## **Por ejemplo, financieras.**

En efecto. De entrada, sólo el hecho de pertenecer a MCC nos permite tener una imagen, una percepción, y una evaluación de los riesgos mucho mejor de cara a los bancos con los que trabajamos. Una cooperativa por separado no obtiene las

mismas condiciones financieras que una cooperativa integrada en MCC ni de lejos.

En segundo lugar, en proyectos concretos, Fagor Electrodomésticos ha contado con la ayuda inestimable de MCC Inversiones con aportaciones de capital a proyectos de internacionalización. A futuro inmediato tenemos proyectos en cartera en los que MCC Desarrollo nos va a ser de mucha ayuda. Y en un futuro que ya no sé si será tan inmediato, si acaba materializándose la sociedad de cartera, ésa será otra manera de captar recursos. Lo que hemos hecho y lo que podemos hacer es en gran medida debido a la existencia de la Corporación.

## **¿Tiene alguna ventaja en términos de imagen pertenecer a MCC?**

Esa es una de las ventajas más evidente.

## **¿A pesar de que Fagor es ya una marca conocida?**

Pues sí, porque Fagor tiene que competir con multinacionales de todo el mundo mucho más conocidas a nivel mundial que nosotros. El hecho de poder tener una referencia comparativa como es la Corporación MCC supone un paraguas de imagen impresionante. De hecho, cuando hacemos comparencias públicas, antes de presentar nuestros datos, hacemos una referencia a los datos corporativos. Todo lo que son referencias a la Corporación a nosotros nos da el mismo arropo que a

**"MCC somos to**

otros les da su pertenencia a una gran multinacional. De hecho, nosotros decimos a nuestros clientes que para nosotros es un motivo de orgullo y de satisfacción la pertenencia a la Corporación, y para ellos es una garantía de futuro.

**Lo cierto es que en el mundo actual la intercooperación parece una necesidad empresarial desde el punto de vista competitivo. ¿No es así?**

Así es. Estamos en el horizonte de un nuevo milenio e inmersos en una economía globalizada en la que andar por libre va a ser prohibitivo. En su día, el Grupo Cooperativo Mondragón, y en la actualidad MCC, es una concepción de empresa que a través de la intercooperación nos ayuda a hacer frente a los retos empresariales y sociales del momento. El hecho de que haya sido percibida o no así por los socios es una cuestión de tiempo y de ver en la práctica las ventajas que está reportando y va a reportar; porque cada vez es menos una cuestión de concepto y más una cuestión de aplicación práctica. De cualquier modo, creo que se ha avanzado mucho. Es un proceso sin retorno y eso se percibe cada día más claramente.

En este mundo globalizado las empresas pequeñas necesitamos la pertenencia a una corporación de este tamaño, que aun así sigue siendo pequeña si la comparamos con otros grandes grupos empresariales mundiales.

**1. ¿Que opinión tienes acerca de MCC?  
Zein iritzi duzu MCCri buruz?**

**2. ¿Qué aporta MCC a tu cooperativa?  
Zer eskaintzen dio MCCk zure Kooperatibari?**



**Roberto González**

Miembro del Consejo Rector de COINMA

1. A través de MCC hemos demostrado que en el mundo empresarial es posible hacer las cosas de una forma "diferente". Además, MCC ha conseguido aglutinar sectorialmente a las cooperativas, contribuyendo a fortalecer la solidaridad y la intercooperación entre ellas.
2. En principio, la imagen de pertenencia a un grupo empresarial sólido, y eso para una empresa de pequeña dimensión es un aspecto importantísimo, por imagen y por solvencia ante nuestros clientes y suministradores. Asimismo, para nosotros tiene especial relevancia la aportación que desde un punto de vista estratégico puede hacer MCC, y las herramientas de gestión diseñadas para este fin.

Por último, creo que a nivel de socios de la cooperativa se tiene la percepción de que el puesto de trabajo está más asegurado al estar integrado en MCC.



**Carmelo Ortega**

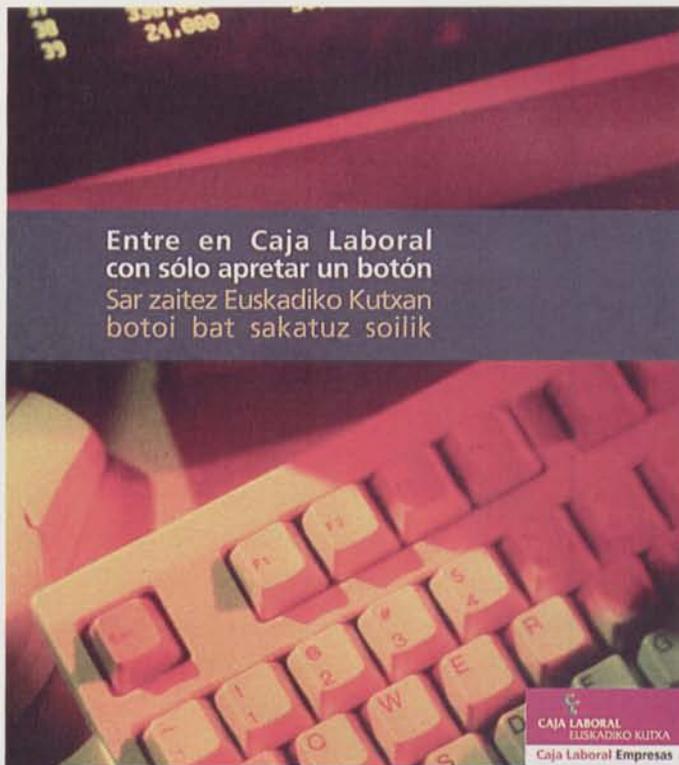
Miembro del Consejo Rector de ELKAR

1. Se está sabiendo combinar las exigencias de gestionar un grupo empresarial que supera las 30.000 personas con las particularidades propias de más de 100 empresas diferentes y su idiosincrasia como cooperativas. Se están marcando normas de comportamiento sin fiscalizar el día a día, y por otra parte existe una preocupación por la formación. Además, la política de potenciación de la exportación que se está llevando a cabo desde hace algún tiempo es acertada y está dando sus resultados.
2. Aporta seguridad, solidez y herramientas de apoyo a la gestión, recursos humanos y técnicos que no serían posibles en empresas de pequeña dimensión que caminan solas. Es bueno que se potencie la solidaridad y que se gestionen las cooperativas desde pequeños grupos como son las Agrupaciones. Pienso que falta acercamiento de MCC a la cooperativa, y por lo tanto desconocimiento de lo que es MCC, quizá motivado por el alejamiento geográfico de Mondragón.

**Euskadiko Kutxako edozein bezerok, Telebanca txartela izanik eta sarbidegakoak ezagutuz, Caja Laboral Net zerbitzu berria erabili dezake. Jadanik 1.350 bezero inguruk erabiltzen dute zerbitzua.**

# Caja Laboral Net: botoi bat sakatuz Euskadiko Kutxan sartu

Rosa Mondragón



Entre en Caja Laboral con sólo apretar un botón. Sar zaitez Euskadiko Kutxan botoi bat sakatuz soilik.

**E**uskadiko Kutxak zerbitzu berria jarri du martxan: Caja Laboral Net deritzona. Honen bidez, norberaren ordenagailutik Internet bidez hainbat eragiketa egiteko aukera eskaintzen zaio bai bezero partikularrari, bai enpresari.

Zerbitzua, azkarra, doakoa, eroso eta guztiz ziurra bezala definitzen da. Izan ere, Telebanca txartela edukiz eta dagokion kontratua sinatu ondoren, bezero bakoitzari eragiketako beharrezkoa den sarbidegakoak eskainiko dio Euskadiko Kutxak. Azken

finean, norberaren etxeko ordenagailua erabiliz edo enpresako ordenagailutik Euskadiko Kutxako bulegoan sartzeko aukera eskaintzen du Caja Laboral Net zerbitzua.

## Prestazioak

Azken urteotan Banka Elektronikoak izan duen arrakasta kontutan izanik, Euskadiko Kutxak, zerbitzu hori prestazio guztiekin Internet bidez eskaintzeko beharra ikusi zuen. Gaur egun, bezero askok eskatutako zerbitzua da Caja Laboral Net. Abantaila asko eskaintzen ditu: ez da instalakuntza berezirik behar ordenagailu bakoitzean, baizik eta Internetarako konexioa izanik erraza da bertan sartzea. Koste aldetik, tarifa lokala ordaintzen da Caja Laboral Net erabiltzen den bakoitzean. Alde honetatik, nolabait erabilpena bultzatzeko

asmoz, Euskadiko Kutxak hiru hilabeteko konexioa eskaintzen du inolako kosturik gabe.

Eguneko 24 orduetan eta urteko 365 egunetan, prestazio desberdinak eskaintzen ditu zerbitzu honek: norberaren kontuari dagokion egoerari buruzko informazioa; saldoaren transferentziak eta leku-aldaketak, baimengako berezien bidez; mezularitza zerbitzua, Euskadiko Kutxarekin elkarrekin konexioa ahalbideratuz; eta laburpen elektronikoa eskuratzeko aukera. Enpresen kasuan, kobraketarako gestioa ere eskaintzen du zerbitzuak, hau da, efektuen esleipena, kobraketaren emaitza, ordaindugabeak, eta abar.

Horretaz gain, informazio orokorreko eta aholku praktikoko hainbat orri eskaintzen dira Euskadiko Kutxako web orrian: produktu eta

zerbitzuen deskribapenari buruzko informazioa, mailegu simulatzaileak, erakunde-en informazioa, aholkularitza zerbitzuak, gazteentzako informazio orriak eta abar. Guzti hau, helbide honetan: <http://www.cajalaboral.es>.

### "Erraza, eroso eta segurua"

Caja Laboral Net diseinatuzko orduan hiru ezaugarrik izan dute lehentasuna: alde batetik Interneten moteltasuna nolabait ebitatzeko, erabilpen erraza eskaintzen da, indize orokor batekin. Gainera, eroso eta segurua izateak badu bere garrantzia, segurtasunak batez ere, kasu askotan ohiko kontsultez gain, fondoetako mugimenduak, kobraketarako gestioa edo beste mugimendu inportanteak egingo bait dira zerbitzu honen bidez.

### 1.350 erabiltzaile jadanik

Caja Laboral Net irailaren 15ean jarri zen martxan, eta hilabete honetaz oso balorazio positiboa egiten dute Euskadiko Kutzako ardura-dunek. Izan ere, 300 enpresa eta 1.050 partikularrek erabili dute zerbitzua hilabete honetan. Aurrera begira, badirudi beste hainbat bezerok izango dutela interesa zerbitzu honetan, badira aspektu desberdinak hori

garantizatzen dutenak: gazteek informatika eta Internet ezagutu eta erabiltzen dute; euroaren adaptazioa dela

eta hainbat enpresetan informatika aldaketa ugari izango dira, eta ekipoen berrikuntzarekin posible izango

dute zerbitzu hau eta beste batzuk erabiltzea; Interneteko konexioak badirudi merketzeko joera dutela... **TU**

## Caja Laboral Net cuenta ya con 1.350 usuarios

**Caja Laboral Net es un servicio de Banca Electrónica dirigido a todos los clientes de la entidad, bien sean particulares o empresas, y diseñado para obtener de forma ágil y constantemente actualizada, información financiera sobre las cuentas, así como gestionar y controlar su tesorería directamente, evitando de esta manera los desplazamientos.**

**Desde un ordenador personal y a través del Servicio Infovía de Telefónica o de Internet, todo cliente que así lo desee podrá entrar en Caja Laboral siempre que lo necesite y realizar numerosas consultas y operaciones. Bastará con tener en cuenta la siguiente dirección de Internet: <http://www.cajalaboral.es>, y según la operación que se desee realizar serán necesarias otras claves de acceso.**

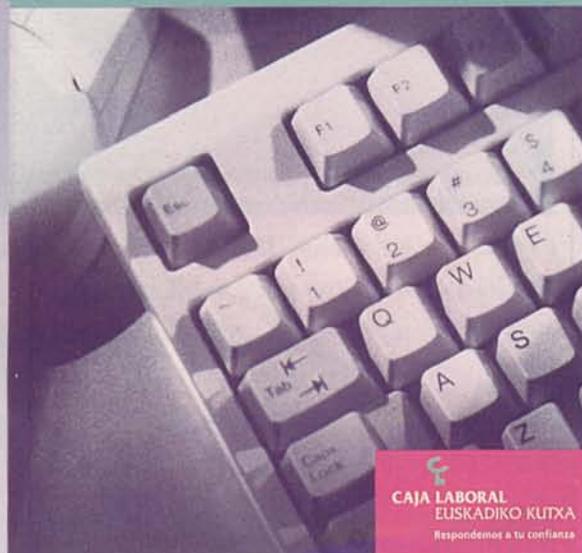
**Desde que se puso en marcha este servicio, hace un mes, 1350 usuarios han conectado con Caja Laboral Net, 300 empresas y 1050 particulares. Estos datos han merecido una positiva valoración por parte de los responsables de la implantación.**

**Desde que se puso en marcha este servicio, hace un mes, 1350 usuarios han conectado con Caja Laboral Net, 300 empresas y 1050 particulares. Estos datos han merecido una positiva valoración por parte de los responsables de la implantación.**

**La información que consta en estas páginas es variada: información general sobre descripción de productos y servicios, simuladores de préstamos, información institucional, servicios de asesoramiento, páginas de información para jóvenes... además del detalle de las cuentas, saldos y movimientos propios de cada cliente, transferencias y traspasos de saldos propios, gestión de cobros, servicio de mensajería y extracto electrónico.**

**Caja Laboral NET**  
<http://www.cajalaboral.es>

Guía de usuario



**CAJA LABORAL**  
**EUSKADIKO KUTXA**  
Respondemos a tu confianza



Simón Artolazabal organista de Antzuola, posiblemente el más veterano de los que siguen en activo.

# Organistas

José M<sup>a</sup> Izaga

Carmelo Urdangarín

Koldo Lizarralde

## ANTZINAKOAK

GRAN PARTE DE NUESTROS ORGANISTAS ACTUALES SON DE EDAD AVANZADA Y SIGUEN DESEMPEÑANDO EL OFICIO EN EL QUE SE INICIARON SIENDO JÓVENES. UNO DE LOS MAS REPRESENTATIVOS ES SIMÓN ARTOLAZABAL, QUE APRENDIÓ SOLFEO CON SU PADRE Y PIANO CON ROQUE IRIZAR. SE INICIÓ EN UN VIEJO ARMONIO ACCIONADO CON PEDALES, QUE AÑOS MÁS TARDE SE TRANSFORMÓ EN UN ÓRGANO ACCIONADO POR PALANCAS MANUALES, Y QUE TRES AÑOS MÁS TARDE SE MOTORIZÓ.

**E**l hombre desde la antigüedad ha creado música utilizando los más variados medios entre los cuales los órganos han ocupado un lugar destacado, siendo los organistas los especializados en tocar y componer música para este instrumento.

Aunque su clasificación en grupos diferenciados resulta muy difícil, al menos se da una división clara. Por un lado, los que pudiéramos llamar profesionales y que tras sus estudios reglados, con frecuencia de larga duración, dominan no sólo el manejo del órgano sino la composición, lo que hacen con reconocida maestría. Habitualmente ocupan empleos, logrados por oposición, en las poblaciones e iglesias más importantes.

Por otro lado, están los que sin estudios musicales avanzados, con una gran vocación y perseverancia, dominan lo fundamental del manejo del órgano contribuyendo a la mayor solemnidad de los actos religiosos en todas aquellas iglesias a las que no llegan los profesionales. A estos últimos es a los que nos queremos referir.

El nombramiento de los organistas ha sido fuente de abundantes litigios en el pasado. A pesar de su menor retribución comparada con otros oficios, la financiación de su coste es lo que mayores problemas ha originado. Gran parte de los organistas ha tenido que compaginar esta actividad con otras ocupaciones.

La situación se ha agravado en las últimas décadas y todavía son numerosos los organistas (generalmente de edad avanzada), que con muy baja compensación económica e incluso sin retribución, siguen prestando sus servicios. El futuro de estos músicos vocacionales es muy problemático.

Personas entrañables han contribuido en muchos pueblos al desarrollo de la música, sobre todo a través de su enseñanza y la formación de coros.

### *La situación en 1880*

La supresión de los diezmos y la aplicación de las leyes desamortizadoras obliga a la iglesia, en la segunda parte del siglo XIX a la reconsideración de su financiación.

Entre otras cuestiones, fue necesario conocer el número de organistas y las retribuciones que percibían, lo que no se sabía con certeza pues los nombramientos y las dotaciones económicas se habían llevado acabo al margen o con escasa intervención de la jerarquía eclesiástica.

Según las informaciones obtenidas en 1.880 (1), el número de organistas que ejercían en iglesias y capillas directamente dependientes del Obispo, en la diócesis de Vitoria (que abarcaba las provincias de Alava, Guipúzcoa y Vizcaya), eran del orden de ciento cincuenta. A éstos había que agregar, para conocer el número total, los que prestaban sus servicios a las Comunidades religiosas; dato desconocido por no disponer de información. Casi la mitad de los organistas se concentraban en Guipúzcoa, un tercio en Vizcaya y los restantes en Alava.

En las tres capitales y en las poblaciones

más importantes, el puesto de organista se cubría por oposición entre los aspirantes con intervención en algunos casos de los Ayuntamientos, siendo de dedicación prácticamente exclusiva. Pero en las restantes localidades, el cargo, que era ocupado mayoritariamente por sacerdotes, aunque también por seglares, tenía que compaginarse con variadas actividades como la de sacristanes, enseñantes de música a los niños, secretarías de Ayuntamientos y Direcciones de las Bandas Municipales, así como "algún otro provecho".

De las noticias facilitadas por los Arciprestes al Obispo se deducen importantes problemas para financiar el coste de estos profesionales a pesar de las contribuciones de diversas entidades públicas, en especial Ayuntamientos, por lo que en algunos casos no se cubrían las vacantes existentes. Las retribuciones, excluidas las capitales, eran muy distintas según las poblaciones variando en Alava desde los 4.000 reales anuales de Llodio a los 300 de Baños del Ebro y en Guipúzcoa, desde Irún (5.000 reales) hasta los 250 de Aizarna, Arrona, Cestona y Zumaya. Sorprenden algunas situaciones como Albistur con 2.200. En Vizcaya también se



**Benito Etxabe, organista de San Miguel de Artadi (Foto Javier Carballo 1.991)pasta (Foto Javier Carballo 06/98).**

daban diferencias acusadas desde los 5.000 reales de Elorrio y Guernica hasta los 563 de Galdacano. En Urduliz se retribuye al organista "en especie".

No podemos dejar de mencionar el buen trabajo de Joaquín Goya Iraola (2) donde detalla una larga nómina de organistas navarros en el siglo XX, tanto obispos y presbíteros como religiosos de ambos sexos y seglares.

### *Organistas de hoy*

Una gran parte de nuestros organistas actuales son de edad avanzada y siguen desempeñando el oficio en que se iniciaron siendo jóvenes.

Uno de los más representativos es Simón Artolazabal (Antzuola 28.10.1.907) que a los 18 años empezó a trabajar en la curtidería Olaran (donde se jubiló a los 65). Para entonces había aprendido solfeo con su padre y piano (15/16 años, método Eslava 1<sup>o</sup> y 2<sup>o</sup>) con Roque Irizar organista y alhondiguero iniciándose en un viejo armonio accionado con pedales. Más tarde, a finales de los años treinta, empezó en el órgano accionado por palancas manuales y que tres años más tarde fue motorizado.

Los días laborables la misa era rezada y los domingos "mayor con tres curas y vísperas" que se acompañaban por el órgano y coro. También iba a tocar a alguna ermita donde había armonio. Aunque la situación ha cambiado Simón Artolazabal, con más de 90 años, sigue siendo el organista de Antzuola. Durante su dilatada vida ha enseñado solfeo en su casa a los jóvenes de Antzuola con el piano que aún conserva y formado coros compuestos por una veintena de cantores (4 tenores primeros, tres segundos, cinco o seis bajos y ocho a diez tiples). También ha sido txistulari y profesor de la Banda de música. Siempre ha escrito las partituras, (y sigue haciéndolo) a mano y



**Juan María Aizpurua organista de Itziar. fotografía de mediados los años cincuenta.**

son centenares las que obran en su poder.

Nunca ha cobrado en especie como lo hacían algunos organistas en el pasado. Lo habitual han sido los llamados derechos, un tanto por bautizo, entierro y funeral. La retribución actual es de 50.000 ptas. anuales.

Le ha "tocado ver pasar muchos curas" que eran hasta cuatro en Antzuola (tres en la parroquia y uno en los maristas). Actualmente solo uno y vive en Bergara.

El oficio de organista tal como lo ha practicado Simón Artolazabal supone una limitación a la vida familiar actual en la que los desplazamientos son importantes.

Joxe Elizburu (29/01/1.914) ha estado ligado toda su vida a la Parroquia de San Sebastián de Soreasu de Azpeitia, inicialmente como integrante de la Escolanía de Tiples que dirigía el Maestro Julián Barrenetxea y más tarde como organista "provisional" durante más de 30 años. Aprendió el oficio del citado Barrenetxea a quien sustituyó. Hijo de organista y amante como pocos de su profesión, todo hace pensar que continuará mientras sus facultades físicas se lo permitan.

Benito Etxabe, de 70 años y más de 50 como organista en San Miguel de Artadi,

también es representativo de la formación y evolución de nuestros organistas. En una entrevista publicada por Gloria Abanda en el Diario Vasco (14 de Julio de 1.991), que nos ha facilitado Javier Carballo declara "que después de la guerra iba a la iglesia a aprender a cantar con el sacerdote Nemesio Etxaniz al que poco después trasladaron (su disidencia política era muy conocida). Le eligieron para sustituirle como organista y para completar el aprendizaje iba tres días a la semana a casa del organista de Zumaya "Don Angel". Completó su formación en San Sebastián "cuando aprendí a tocar el Tedeum ya no volví". A los 16 años ya fue organista de San Miguel.

El viejo armonio ha tenido fama de ser muy antiguo y Benito recuerda que su padre le contaba "que solían cargárselo a las espaldas con cuerdas y luego lo bajaban hasta una gabarra, para cruzar el río, y tocar en la ermita de San Lorenzo y en la de Ibañarrieta".

Etxabe ha compaginado la explotación de su caserío con su actividad como organista manifestando que "por enfermedad no he faltado ni un solo domingo a la iglesia y lo que gano al año me alcanza para una comida

extra no más".

En opinión de Juan María Aizpurua de 72 años y que lleva 45 como organista en Itziar, sin percibir compensación económica alguna (a pesar de residir los últimos 28 años en San Sebastián), el aprendizaje de estos especialistas con las lógicas variantes ha sido similar al de Simón Artolazabal, así como las tareas que llevaban a cabo. Al tener que compaginar esta actividad con otros trabajos, habitualmente éstos eran "liberales" no sujetos a horarios estrictos como los de la industria.

La continuidad de los organistas en las pequeñas poblaciones es difícil, aunque en algunos casos están accediendo jóvenes titulados. 📖

(1) Los órganos de las iglesias del País Vasco en 1.880. José Iturrate. Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País. Boletín XLI. Cuadernos 1-2.

(2) Organos, organeros y organistas. Joaquín Goya Iraola. Diputación Foral de Navarra. Dirección de Turismo, Bibliotecas y Cultura Popular. Pamplona.

## Historias del pasado

El nombramiento de los organistas fue motivo de inacabables litigios, pasando de ser designados por la corona en las iglesias que eran Patronato Real a los señores que les sustituyen por delegación.

Las cosas empiezan a cambiar a partir del siglo XVI, cuando el Papa León X permite los enterramientos en las iglesias de religiosos Franciscanos "a cuantas personas lo demandasen".

Durante el siglo XVII era habitual en Guipuzcoa, que los señores nombraran a los organistas. En 1617 Martín de Abendaño y Zabala como señor de OIaso y único Patrón de la iglesia de San Bartolomé de OIaso, nombra organista para dos años a Blasio Abad de Garate. En el acto de toma de posesión del cargo, había que presentar el contrato al beneficiado de la parroquia quien en presencia del escribano le entregaba la llave del órgano. A continuación, el nuevo organista lo abría y lo hacía sonar, pasando desde aquel mismo instante a desempeñar el cargo.

Resulta todo un precedente que ya en 1752 se nombrara a una mujer organista del convento de Santa Clara de Elgoibar. En aquella época las religiosas necesitan una persona que dirigiese y enseñara los cantos religiosos y a su vez ejerciera de organista en los servicios, para lo que tras obtener el "permiso del Padre Provincial de Cantabria" nombraron a Agustina Ignacia de San Nicolás e Inda de Pamplona que llegó "acompañada de su padre por ser menor de edad, pues tenía únicamente 24 años" (La mayoría llegaba a los 25 en la época).



Joxe Elizburu organista azpeltiano (fotografía Pepe Gil).

## EFFECTOS DE LA CRISIS FINANCIERA EN MCC

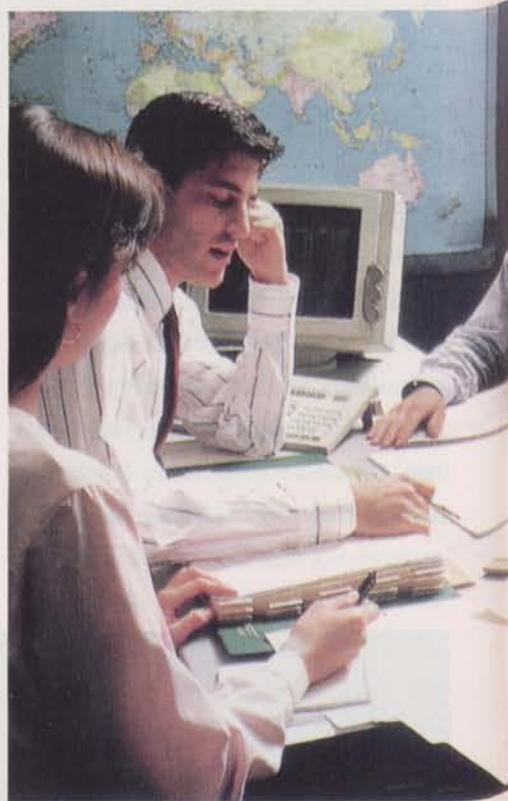
Que la tierra es un conjunto de Estados cada vez más interdependientes ya nadie lo duda, y es ilusorio pensar que sus incidencias negativas permitan interponer un escudo protector a cualquier empresa que internacionalice sus mercados. El último tramo de septiembre, allá donde acaba el verano, ha sido pródigo en acontecimientos financieros que culminaban todo un proceso iniciado dos meses antes, a mediados del mes de julio. Sucesivamente, cada día iba creciendo la postración de la confianza de la jornada anterior y ya el 21 de septiembre los valores de bolsa, seleccionados en el IBEX-35, valían lo mismo que a comienzos de año, cuando en julio aún valían el 34% más.

Parece necesario considerar estas "llamadas especulativas" -como denominaba el gobernador del Banco de España a la inusitada elevación de los valores bursátiles, ahora del mismo modo sofocada- tienen un trasfondo que obedece a debilidades de la economía real -no financiera; más bien especulativa- y, lo que es más importante, si va a afectar al grupo exportador de MCC que en 1998 aspira a vender 170.000 millones en los mercados exteriores.

### Crisis mundial

Precisamente la globalización de la economía nos está llevando ineludiblemente hacia la creación de una institución financiera que sirva de contrapeso y regulación de la errática senda que sigue la situación específica de cada país en las diferentes áreas mundiales. En este sentido Robert Rubin declaraba que *"las naciones son interdependientes y nuestro bienestar económico*

*se halla inextricablemente relacionado con el resto del mundo"*. Pero lo que decía el Secretario del Tesoro de Estados Unidos no encuentra eco en el Congreso de su país, y el Fondo Monetario Internacional espera, sin lograrlo, que EE.UU. apruebe un crédito de 18.000 millones de dólares que serviría para oxigenar mercados en retroceso, -Sudamérica y la Unión Soviética-, lo que animaría a que otros países



-Japón, por ejemplo, en relación a las economías asiáticas- aportaran otros 4,5 billones de pesetas, contribuyendo así a recuperar el pulso económico perdido. De entrada, la economía mundial en 1999 crecerá un 2% en lugar del 3%, pero lo que se trata es de proteger el derrumbamiento de los mercados y de evitar que se llegue a un ciclo recesivo -la economía comienza a apreciar síntomas de declive- sobre todo si se tienen a mano instrumentos correctores puesto que tanto EE.UU. como la Unión Europea tienen aún un buen pulso que se mantiene en crecimiento, y representan casi el 50% de

# BEGI

# BELARRI

José M<sup>a</sup> Ormaetxea

# TU

L A N K I D E



## División Ingeniería y Bienes de Equipo

EDICIÓN ESPECIAL

**V**ayan estas primeras líneas como preámbulo a este cuadernillo monográfico dedicado a la **División de Ingeniería y Bienes de Equipo** y cuyo propósito es acercarte un poco a la visión del resto de productos, negocios y grupos humanos que componemos la División.

Como sabes, la División de Ingeniería y Bienes de Equipo es una de las siete divisiones industriales de MCC y está formada por tres Agrupaciones: **Automatización y Control, Deformación e Ingeniería y Consultoría**. Estas Agrupaciones están a su vez conformadas por varias cooperativas que unen sus esfuerzos para potenciarse a sí mismas y al mismo tiempo al conjunto, es decir, a la Agrupación en la que se integran. A tal efecto, hemos ido desplegando en el tiempo diversas acciones organizativas como la potenciación de la Gestión de Proyectos y las Unidades de Negocio, creación de filiales en otros países, acciones formativas en idiomas y en técnicas específicas...

Un breve recorrido por la posición competitiva de las Agrupaciones muestra a la de **Automatización y Control** compitiendo con empresas globalizadas y de mayor dimensión, área esta última en la que debemos concentrar nuestros esfuerzos de cara al futuro. En **Deformación**, la posición competitiva es intermedia entre los grandes del sector, -con tecnología y costes superiores-, y los procedentes de países emergentes -con menos tecnología pero dimensiones importantes y sobre todo bajísimos costes-. De nuevo la dimensión resulta ser un elemento crítico en esta Agrupación. En cuanto a la Agrupación **de Ingeniería y Consultoría**, su problemática básica es también de crecimiento, pero de momento hacia una implantación real en el mercado español desde el ámbito actual de la Comunidad Autónoma.

Como puedes ver, un panorama relativamente complejo y exigente, en el que la pelea por el pedido es terriblemente dura. Y eso suponiendo, como suponemos, que nuestros productos son competitivos en precio y calidad en todos los mercados, sean próximos o lejanos. Como ves, tenemos entre manos un desafío muy serio.

De cara al futuro hemos de continuar el acelerado proceso de **renovación y expansión internacional** en el que estamos inmersos. Para ello el **desarrollo y potenciación de los recursos humanos**, los que estamos y los que se incorporen, y la habilidad necesaria para que **rememos en la misma dirección** serán, a mi juicio, las claves de nuestro éxito.



**JOSÉ LUIS OLASOLO**  
Vicepresidente de MCC  
Director de la División de Ingeniería  
y Bienes de Equipo

## División

# Ingeniería y Bienes de Equipo

## 12 Cooperativas y 3 Agrupaciones

La División de Ingeniería y Bienes de Equipo está conformada por un total de 12 Cooperativas y 4 participadas que se integran en 3 Agrupaciones sectoriales -**Automatización y Control, Deformación e Ingeniería y Consultoría**- y dan empleo a una plantilla de alrededor de 1.500 personas.

## Unidades de negocio y competitividad

Los años precedentes han sido prolijos en cambios de todo tipo en las agrupaciones de esta División. En ello han influido los rigores de la pasada crisis y los esfuerzos de avance hacia una mejora organizativa de las agrupaciones en la búsqueda de competitividad y proyección al medio y largo plazo. El mencionado proceso ha estado esencialmente guiado por aflorar con nitidez las "unidades de negocio" que son las que, de verdad, compiten en el mercado.

## DIVISIÓN INGENIERÍA Y BIENES DE EQUIPO



## Creer e internacionalizarse

El excelente momento que atraviesa la demanda permite **avanzar** con menores dificultades en el desarrollo de las Políticas de **Dimensionamiento**, e **Internacionalización**, ambas claves para nuestro futuro, y que en los principales sectores pasa por competir con empresas muy grandes y globalizadas.



## Agrupación

# Deformación

Originalmente compuesta por FAGOR ARRASATE, GOITI y ONA-PRES, alteró su composición a finales de 1996 con la incorporación de AURRENAK, BATZ Troquelaría y FAGOR SISTEMAS y la salida de GOITI.

Con ello la Agrupación está conformada por: **AURRENAK, BATZ Troquelaría, FAGOR ARRASATE, FAGOR SISTEMAS y ONA-PRES.**

El total de puestos alcanza los 766, de los que 48 se corresponden a CIMA y PROIN, filiales de FAGOR SISTEMAS y FAGOR ARRASATE respectivamente.

### Proveedores de la industria del automóvil

Hay dos rasgos que caracterizan a esta Agrupación: sus exportaciones rondan el 70% de sus ventas totales, y el



Datos 1998 previstos en el Plan de Gestión

### SINERGIAS

Las convergencias que progresivamente van tomando cuerpo y que irán dando forma a la Agrupación hay que situarlas en varios ámbitos. Sus elementos conformadores principales son el hecho de que todos los asociados sirven equipos a la industria del automóvil, y que a su vez, en gran medida, estos giran alrededor de la transformación de la chapa.

De hecho, la Agrupación produce equipos y útiles para hacer cualquier pieza metálica del automóvil producida por estampación. Y complementariamente para otro tipo de procesos de fundición-inyección y manipulación automatizada y montaje.

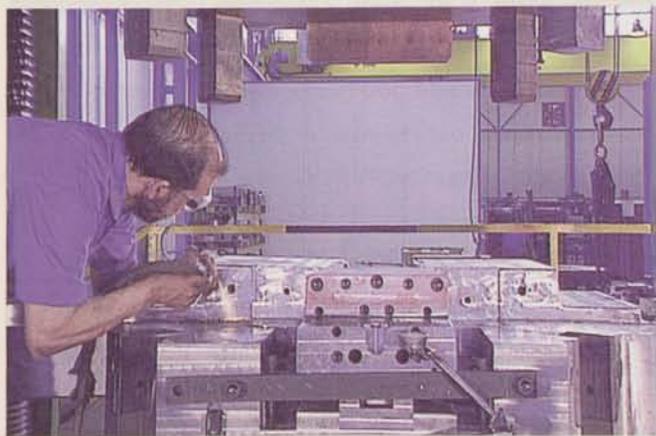
Crecientemente se aprecian importantes áreas de colaboración también en el campo comercial y de transferencia y desarrollo de instrumentos de gestión.

80% de sus ventas van dirigidas al sector del automóvil. Este exigente sector demanda un acelerado desarrollo y un servicio adecuado a su estrategia globalizadora. Otra característica de esta Agrupación es que las cifras de facturación son muy elásticas, ya que su actividad está muy afectada por los ciclos económicos.

# AURRENAK

## Utillajes de alta responsabilidad para la tecnología de fundición de hierro y aluminio

AURRENAK es especialista en utillajes para piezas fundidas de responsabilidad (Bloques Motor, Culatas, Colectores, Cárteres, Llantas...) y el destino de sus utillajes corresponde en un 100 % a la industria de la automoción.



Es una empresa eminentemente exportadora; que realizó sus primeras ventas al exterior en 1980. En la actualidad exporta el 60 % de su producción a países como Alemania, Francia, Inglaterra, Portugal y China.

Aurrenak Es la segunda empresa en tamaño del

### VOCACIÓN EXPORTADORA

Fundada en 1978 su objetivo fue, desde sus inicios, la fabricación de utillajes para fundición de hierro y aluminio destinado al mercado del País Vasco. No obstante, su evolución progresiva, adaptándose a los requerimientos técnicos y comerciales, le ha proporcionado una excelente posición en el mercado. La alta calidad de sus utillajes destinados a fundición de hierro y aluminio de piezas de alta responsabilidad y la buena labor desempeñada en el área comercial le otorgan una buena imagen entre los fabricantes de automóviles de los principales países europeos, norteamericanos e incluso asiáticos.

AURRENAK emplea en la actualidad a 90 personas y exporta el 60 % de su producción.

sector a nivel estatal, donde alcanza una cuota de mercado próxima al 10%.

### Catálogo de productos

- Modelos y placas para fundición de hierro.
- Coquillas para fundición de aluminio por gravedad y baja presión.
- Cajas de machos para fundición de hierro y aluminio.
- Moldes para fundición de aluminio a presión (inyección)
- Coquilladoras para fundición de aluminio gravedad.
  - Máquinas y útiles especiales auxiliares sobre pedido.



**FACTURACIÓN** (en Mptas) **1.950**

**EXPORTACION** (en Mptas) **1.170**

**PERSONAL** **90**

Datos consolidados referidos al 97

# BATZ TROQUELERÍA

Batz nace en 1962 ubicándose en el vizcaíno Valle de Arratia. Continuadores de una tradición industrial, pionera en nuevas tecnologías, dirige su actividad a la mecanización y fundición durante los primeros años. A mediados de los 70 centra su producción en el mundo de la troquelaría y estampación, ocupando en aquellos años a 60 personas.

## Vocación: sector automoción

El año 82 fue clave en el desarrollo de Batz. El hecho de contar con Ford y GM en su cartera de clientes, impulsó un gran avance, que supuso inversiones en maquinaria, CAD, y que a su vez demostró una clara orientación al sector de automoción. Es en este momento cuando se definen los negocios: fabricación de troqueles, y sistemas para carrocería. El pasado ejercicio ambos negocios alcanzaron una facturación de 8.000 millones de pesetas ocupando a 380 personas.

## PRESENTE Y FUTURO

Debido a las inversiones realizadas, nueva planta, innovaciones tecnológicas, CAD, maquinaria y herramientas de gestión, la troquelaría de Batz ocupa hoy día a 240 personas, con una capacidad de 445.000 Horas/año y 5.500 millones de pesetas de facturación.

Batz es proveedor de fabricantes globales de automoción, tales como: Volvo, Ford, G.M., Renault, P.S.A., BMW, V.W., Audi, y Mercedes.

El objetivo de Batz en Troquelaría es incrementar su capacidad a 600.000 horas, con una plantilla de 340 personas, para lo cual ha de desarrollar:

- Nuevas herramientas de Gestión y Comunicación.
- Proyectos en Ingeniería Simultánea, integrada.
- Globalizar nuestra oferta a áreas no europeas.
- Formación.
- Etc.



**FACTURACIÓN** (en Mptas) **5.500**

**EXPORTACION** (en Mptas) **4.000**

**PERSONAL** **230**

Datos consolidados referidos al 97

# FAGOR ARRASATE

Fagor Arrasate se fundó en 1957. Desde entonces diseña y fabrica productos adaptados a los requisitos particulares de cada cliente. Este hecho, sumado a la diversidad de productos propios que oferta, hace que sea empresa líder a la hora de ofrecer soluciones completas llave en mano en el mundo de la máquina-herramienta de deformación de chapa.

Entre los numerosos sistemas, pueden distinguirse principalmente 4 tipos de productos: Prensas y Sistemas de Estampación; Líneas de corte y procesado de banda y bobinas; Sistemas especiales, completos e integrados para fabricar piezas complejas ; y Troqueles.



## El mercado

Los sectores más relevantes a los que Fagor Arrasate suministra sus máquinas son: automóvil, electrodoméstico, siderurgia, centros de servicios, estampadores, mobiliario metálico, construcción...

Entre sus clientes destacan Ford, Volkswagen, British Steel, Gonvarri, Opel, General Motors, Hitachi, Suzuki, Benteler, General Electric, Whirlpool, Bosh-Siemens, Magna, Krupp-Hoesch, Acerinox, Cisatol, Sollac, Mercedes Benz...

Prueba de su vocación exportadora es que, en la actualidad cerca del 80% de sus ventas se dirigen a mercados exteriores, especialmente a Alemania, Francia, Estados Unidos, Brasil, China, Japón, México, Reino Unido y Argentina.

## HITOS HISTÓRICOS

- 1957 Se inscribe en el Registro de Cooperativas.
- 1959 Funda, junto con otras Cooperativas, CAJA LABORAL POPULAR
- 1964 Crea con ULGOR y COPRECI el Grupo Comarcal ULARCO.
- 1972 Entra en funcionamiento la planta de Markina para la fabricación de prensas de cuello de cisne.
- 1984 Fagor adquiere la firma Proin dedicada a la fabricación de líneas de corte, aumentando su cuota de mercado en este sector y convirtiéndose en el mayor proveedor en España y uno de los más grandes de Europa.
- 1988 Los nuevos modelos de prensas PSR, de doble montante reciben el premio al mejor diseño en la BIEMH.
- 1990 Obtiene el mayor pedido de la industria de la máquina-herramienta española, suministra cuatro grandes transfer a Volkswagen. La operación de Fagor Arrasate ascendió a 3.300 millones de pesetas de la época.
- 1991 Creación de la División de Bienes de Equipo II en el contexto de reordenación sectorial de las Cooperativas de MCC.
- 1992 Obtiene la certificación ISO 9001
- 1993 Participa en la constitución de la Agrupación de Deformación.
- 1995 Fagor Arrasate suministra a China la mayor prensa mecánica construida. Con capacidad de 40.000kN y mesa de 10.000mm, es la mayor prensa de aquel país.
- 1996 Fagor obtiene un gran pedido de China para el suministro de tres líneas completas de prensas por valor de casi 3.000 Mptas.
- 1997 Fagor Arrasate consigue el record de ventas (15.000 Mptas)

**FACTURACIÓN** (en Mptas) **15.095**

**EXPORTACION** (en Mptas) **11.036**

**PERSONAL** **310**

Datos consolidados referidos al 97

# FAGOR SISTEMAS

Fagor Sistemas se dedica actualmente al negocio de Ensamble Automático, en el cual tiene más de 20 años de experiencia. Entre sus referencias destacan Orkli, Copreci, Eika, Robert Bosch, ITT, Valeo, Monroe...

Algunos de los distintos negocios que anteriormente integraban Fagor Sistemas se han segregado de esta cooperativa y reagrupado, a su vez, con otras cooperativas pertenecientes a MCC.

La cooperativa da empleo a 59 personas en su planta de Aretxabaleta.

## MONDRAGON ENSAMBLE

Mondragón Ensamble, denominación comercial que integra las actividades de Fagor Sistemas y CIMA, se centra en la automatización de los procesos de montaje, principalmente en el sector auxiliar del automóvil y también en los sectores de componentes del electrodoméstico y la cerrajería.

Su tecnología permite dar soluciones adaptadas a las necesidades de sus clientes, integrando tecnologías como sistemas de alimentación y manipulación de componentes, sistemas de transferencias, robótica, automática, visión artificial, tecnologías de proceso y software industrial de control de producción.

## Previsiones para el 2000

El Plan Estratégico prevé para el año 2000 una facturación conjunta de 2.500 millones de pesetas. Igualmente calcula llegar a dicha fecha con una plantilla de cerca de 100 personas.

Con estas cifras MONDRAGON ENSAMBLE se situará a la altura de los líderes europeos del sector de la automatización de procesos de ensamble.

## PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Fagor Sistemas se halla actualmente inmersa en un proceso de internacionalización cuyo hito principal es la apertura, en 1994, de su filial en Francia CIMA Robotique. Las actividades de ambas empresas se integran bajo la marca común MONDRAGON ENSAMBLE.

CIMA Robotique emplea en la actualidad a 17 personas y está situada en la ciudad de Orange, donde dispone de sus oficinas comerciales, así como de sus medios de producción propios. En tan sólo cuatro años CIMA ha logrado una buena reputación en el mercado francés del ensamble automático y la robótica. Entre sus clientes principales destacan Valeo,

Sagem, SNR, Meritor, TRW y otros importantes fabricantes del sector auxiliar del automóvil. CIMA, al igual que FAGOR SISTEMAS, es integrador oficial de los robots Staübli y Adept.

Por otra parte, cabe mencionar que se están ultimando las gestiones para la apertura de una filial en Alemania, que contará con oficina comercial y técnica.



**FACTURACIÓN** (en Mptas)

**1.650**

**EXPORTACION** (en Mptas)

**793**

**PERSONAL**

**78**

Datos consolidados referidos al 97

# ONA-PRES

La Cooperativa ONA-PRES lleva 30 años fabricando prensas hidráulicas, lo que le ha permitido granjearse una buena imagen en el mercado, especialmente en el español, donde es el líder tecnológico y tiene una cuota de mercado superior al 50 %.

Tradicionalmente su actividad ha estado orientada al mercado interior. Sin embargo, en los últimos años el destino fundamental de sus prensas ha sido Europa, aunque también se han realizado importantes proyectos para USA, Brasil, China e India.

## Destino de sus productos

Los sectores para los que ONA-PRES fabrica las prensas hidráulicas son principalmente el sector de automoción, electrodoméstico, la estampación auxiliar, la troquelaría y los moldistas y el sector de moldeo de poliéster reforzado.

Sus competidores más directos son los grandes constructores alemanes. Pese a todo, ONA-PRES está colocando muy bien sus prensas hidráulicas en varios países europeos, fundamentalmente en Alemania y Reino Unido, donde tiene instaladas referencias en clientes de primer nivel como: BMW, HONDA, TOYOTA, FORD, ROVER, OGIHARA, o THYSSEN.

## HISTORIA

ONA-PRES comienza su andadura como empresa Cooperativa en 1969, previa transformación de Industrias Mecánicas La Estrella, S.L. y ubicada en el Valle de Trápaga, una zona típicamente industrial de Bilbao, en la margen izquierda de la ría.

En 1996 y tras realizar un

ambicioso plan de reconducción, realiza el traslado de la actividad a Zamudio, donde cuenta con un amplio pabellón para montar prensas de grandes dimensiones.

ONA-PRES trabaja, a partir de la constitución de la Agrupación de Deformación en 1992, de forma coordinada con

FAGOR ARRASATE, tanto en los campos comercial y técnico, compartiendo redes y experiencias, como en los procesos de mecanización y montaje.



**FACTURACIÓN** (en Mptas) **1.100**

**EXPORTACION** (en Mptas) **850**

**PERSONAL** **36**

Datos esperados al cierre del 98

# Automatización y Control

Esta Agrupación está integrada por las Cooperativas **FAGOR AUTOMATION** y **BERRIOLA**. En ella se configuran cuatro unidades de negocio: sistemas de visualización para máquina-herramienta, sistemas de control numérico para máquina-herramienta, sistemas alternativos para Motion Control y centro de reparación de motores y reguladores.

Las Cooperativas de esta Agrupación ocupan en su totalidad a cerca de 400 personas.

## Vocación exportadora

La vocación exportadora de esta Agrupación, el 57 % de la producción, se centra fundamentalmente en la acción exportadora de Fagor Automation, que en 1997 vendió en el exterior el 67 % de sus productos. Por contra, BERRIOLA dirige sus productos fundamentalmente al mercado interior.



Datos 1998 previstos en el Plan de Gestión

## SINERGIAS

La alta convergencia tecnológica en el mundo de la automatización y control de procesos industriales que se dan en estas Cooperativas permite la obtención de sinergias en la práctica totalidad de las áreas de organización industrial: I+D, desarrollo de productos/aplicaciones, red comercial interior y exterior, compras...

En el ámbito tecnológico las sinergias se derivan de la posibilidad de ofertar productos y servicios completamente integrados en el ámbito "Motion Control".

Igualmente destacable es la complementariedad que existe entre sus productos. Se trata de ofrecer un sistema integral, combinando por una parte los motores que ofrece Berriola y por otra, el control numérico de Fagor Automation.

Como consecuencia de estas sinergias, se está avanzando en un proceso de convergencia entre ambas empresas con el objetivo de constituir una empresa única a final de año.

# BERRIOLA

BERRIOLA se fundó en 1967, y ya desde sus inicios, ha ido evolucionando dentro del sector industrial a nivel nacional diseñando, fabricando y comercializando una amplia gama de motores y servoaccionamientos eléctricos de corriente continua y "brushless", orientada a fabricantes y usuarios de maquinaria.

## Dilatada Experiencia

Su experiencia en la fabricación y comercialización de servoaccionamientos eléctricos hacen de BERRIOLA una de las pocas empresas nacionales capaces de competir con producto propio ofreciendo, además, un amplio y profundo asesoramiento al cliente para la optimización de cada aplicación



## GAMA COMPLETA DE PRODUCTOS

BERRIOLA se esfuerza permanentemente en mantener un amplio abanico de productos de las más avanzadas tecnologías para dar solución a todo tipo de aplicaciones de mecatrónica, incluyendo la ingeniería de la aplicación, su ejecución y puesta en marcha.

Por otra parte, MOTORLAN es la actividad que dentro de Berriola fue promovida por la propia Agrupación para ofrecer servicio de reparación y mantenimiento de motores eléctricos de corriente continua y "brushless" de todas las marcas, basando su estrategia en la Calidad.

En 1997 le fue otorgado por Aenor el registro de empresa ISO-9001, convirtiéndose en el primer centro de sus características con la mencionada homologación.

## AREAS DE ACTIVIDAD

### DIVISION PRODUCTO

- Motores eléctricos C.C.
- Motores de cabezal.
- Motores Brushless.
- Motores especiales y a medida.
- Reguladores de velocidad CC y AC.
- Variadores de Frecuencia.

### SISTEMAS DE PRODUCTO

- Sistemas de aplicación de servoaccionamientos.
- Sistemas de control de posición para M-H y Robótica.
- Motion Control.

### MOTORLAN (C. de reparaciones)

- De motores eléctricos:
  - Corriente continua.
  - Imán permanente.
  - Brushless.
- De reguladores de velocidad
- Servicio 24 horas.
- Mantenimiento predictivo.
  - SPM.
  - Análisis espectral.

FACTURACIÓN (en Mptas)

925

EXPORTACION (en Mptas)

5

PERSONAL

56

Datos consolidados referidos al 97

# FAGOR AUTOMATION

- Emplea a 241 personas y exporta el 67 % de su producción.
- Es el segundo fabricante a nivel mundial en la actividad de sistemas de visualización, y el quinto en sistemas de control numérico.
- Posee una estructura comercial de distribución de control numérico en 27 países y de sistemas de visualización en 49 países.
- Tiene una presencia directa en Europa, América y Asia a través de sus 21 oficinas filiales en 16 países.
- El 34% de sus ventas se realizan en Europa, el 36 % en América y el restante 30 % en Asia.



## Proyectos de futuro

Un rasgo característico de Fagor Automation es su continua participación con instituciones nacionales y europeas en proyectos de desarrollo y colaboración conjunta. Actualmente lo hace en proyectos de investigación y desarrollo enmarcados en los programas EUREKA, ESPRIT, BRIT EURAM. Es socio igualmente del consorcio alemán VeCon, especializado en el control vectorial; y de SERCOS, dedicado a la comunicación estándar para reguladores digitales.

## CNC DE PRESTIGIO

Esta Cooperativa tiene su origen en el departamento de automatismos industriales de Fagor Electrotécnica, que en 1981 se configura autónomamente con el nombre de Aurki y que en 1990 pasa a denominarse FAGOR AUTOMATION. Desde que en 1975 se lanza al mercado el primer visualizador de cotas Fagor, su historia ha estado jalonada por el lanzamiento de nuevos productos, la venta de licencias a otros países y la apertura de delegaciones en el exterior. Su producto de mayor éxito ha sido el control compacto CNC 8000.

En 1990 lanzó al mercado una nueva generación de CNCs multiprocesadores de 32 bits de arquitectura abierta: CNC 8050.

En 1994 consiguió el Certificado de garantía ISO 9001.

Durante el 97, ha materializado sendos proyectos: el CNC 8050 TE y 8050 MC de control interactivo, sistema digital de accionamientos Fagor, Encoders de Alta Resolución y marcado CE en todos los productos Fagor.

Como proyectos de futuro, que se prevé se materialicen próximamente, destaca la nueva actividad de MOTION CONTROL, es decir, el control de ejes en cualquier máquina. Por otra parte, en la Feria de EMO que se celebrará en 1999 en París, se prevé presentar el "Control del año 2.000", destinado a máquinas de alta velocidad.

**FACTURACIÓN** (en Mptas) **5.096**

**EXPORTACION** (en Mptas) **3.417**

**PERSONAL** **340 (\*)**

Datos consolidados referidos al 97

(\*) La organización exterior comprende a 99 personas

# Ingeniería y Consultoría

**D**IARA, ENYCA, LKS, LKS INGENIERIA, MONDRAGON SISTEMAS DE INFORMACION (SEI-FAGOR) y ONDOAN son las empresas que integran esta Agrupación.

El nivel de ventas de la Agrupación, al final del ejercicio 97, se situó en torno a los 5.300 millones de pesetas y daba empleo a 370 personas.

## Mercado interior

Las empresas de esta Agrupación están mayoritariamente dirigidas al mercado interior y su cifra de exportación ronda el 12%.

El proceso de reconversión de resultados se sitúa en la actualidad en el 20 %, y cada cooperativa que registra pérdidas en su rendimiento anual recibe el 40% de las mismas. Como particularidad de esta Agrupación, destaca el hecho de que la diferencia entre las aportaciones de las cooperativas que registran beneficios y las que registran pérdidas no se redistribuye a cada cooperativa, sino que se mantiene en un Fondo común, mediante el cual se apoyan otras iniciativas relacionadas con la Agrupación.



## SINERGIAS

Esta Agrupación se distingue por la complementariedad que entre sí presentan varias actividades, tanto en consultoría como en ingeniería.

Por una parte, en la Agrupación LKS S. Coop. desarrolla la Consultoría general, mientras que el resto de las empresas disponen por su parte, de Servicios de Consultoría especializados en la actividad que desarrollan.

La particularidad de las empresas que integran el área de ingeniería es que presentan ámbitos de colaboración que posibilitan la obtención de sinergias significativas.

## Oferta significativa de servicios

Otro aspecto a reseñar en esta Agrupación es la alta cualificación y nivel profesional de sus puestos de trabajo.

Por otra parte, es importante destacar la amplia oferta de servicios que esta Agrupación ofrece. En este sentido, su gran reto empresarial consiste en ampliar la oferta significativa ya consolidada en Euskadi, al resto del Estado y al exterior.

Datos 1998 previstos en el Plan de Gestión

# DIARA

DIARA es una Cooperativa especializada en Diseño Industrial, que presta sus servicios a empresas, colaborando con ellas en el diseño y desarrollo de los productos.

## Equipo Humano

DIARA se ha convertido en la primera compañía del sector en el País Vasco y una de las mayores en el ámbito del Estado; su plantilla la integran en la actualidad 17 personas

## Objetivos Estratégicos

Los objetivos básicos recogidos en el Plan Estratégico DIARA 2000 se refieren a dos acciones claves: mantener el liderazgo en el País Vasco y conseguir el reconocimiento a nivel nacional. Igualmente se persigue el objetivo de crear mercado a través de nuevos servicios y nuevos productos.

El futuro se presenta lleno de retos y oportunidades para una Cooperativa que es pequeña en relación a otras empresas de MCC y sin embargo demasiado pesada en relación a la competencia del sector, en una actividad, todavía desconocida y poco reconocida en nuestro entorno industrial.

En cuanto a la demanda, recientemente se han desarrollado proyectos para: Fagor Electrodomésticos, Telefónica, Siemens, CAF y Talgo, Fagor Industrial, Coinma, Bellota, y Ulma.

## DISEÑO INDUSTRIAL ESPECIALIZADO

La historia de DIARA comienza en 1985 cuando un grupo de personas de Eskola Politeknikoa y de la División Empresarial de Caja Laboral, tuvo el convencimiento de que era necesario incorporar a los productos, el valor añadido que aporta el diseño industrial, dejando a un lado la tendencia a copiar a los competidores.

DIARA se constituye como Sociedad Cooperativa el 23 de Junio de 1988 y se adhiere desde el inicio, al grupo de cooperativas de Caja Laboral, precedente a MCC, ofreciendo sus servicios especializados en Diseño Industrial.

Los productos diseñados por DIARA han obtenido diversos premios: primer premio en la Bienal de Bilbao 88, a la "Prensa inteligente" de Fagor Arrasate, premio "autobús del año 1995" al Century diseñado para Irizar y el Delta de Plata "Adi-Pad 95" a la lavadora Edesa de Fagor Electrodomésticos.



VENTAS (en Mptas)

170

EXPORTACION (en Mptas)

7

PERSONAL

17

Datos consolidados referidos al 97

Enyca Ingeniería y Comunicaciones, S.A. es una sociedad radicada en Maliaño (Cantabria) y su actividad se centra en la Ingeniería de Telecomunicaciones. Enyca figura encuadrada en la Agrupación de Ingeniería y Consultoría desde inicios de 1.997 al pasar a detentarse desde el Grupo un 66,67% del capital de la empresa; el tercio restante corresponde a tres socios directivos.

## Cientes

La clientela-objetivo de Enyca la conforman preferentemente grandes empresas de forma selectiva y pymes de una cierta dimensión. Los sectores prioritarios a los que orienta sus servicios son Transporte, Industria y Distribución.

Entre las cuentas de clientes más relevantes se encuentran Autoridades Portuarias y Centros Marítimos, Gerposa, Margutsa, RENFE, Fasa Renault, Eroski, Ulma, varias grandes empresas del Grupo Industrial MCC y los propios servicios corporativos.

## Enyca en el Proyecto de la Agrupación

Enyca tiene la responsabilidad de desarrollar el negocio de Telecomunicaciones dentro del Plan Estratégico de la Agrupación y dentro de un enfoque de

## SERVICIOS / PRODUCTOS / ACTIVIDADES

Enyca conceptúa y sitúa su acercamiento a sus clientes bajo la provisión de servicios ofreciendo consultoría, asesoría, ingeniería de proyectos y soluciones dentro de los campos concretos de producto/actividad siguientes:

- Sistemas de Telecomunicación Marítima.
- Centros de Control y Monitorización.
- Gestión Voz - Datos. Conectividad.
- Consultoría Redes Internet, Extranet, Intranet.
- Ingeniería Redes Internet, Extranet, Intranet.
- Infraestructuras Telecomunicaciones.



servicio dirigido a la cobertura global de las necesidades telemáticas de sus empresas clientes.

**VENTAS** (en Mptas)

**511**

**EXPORTACION** (en Mptas)

**PERSONAL**

**31**

Datos consolidados referidos al 97

## Negocios

LKS desarrolla las actividades de Consultoría, Asesoría Jurídica y Auditoría, conformando los negocios de LKS Consultores y LKS Abogados.

Por su parte, LKS Auditores es un negocio autónomo que está gestionado a través de LKS Auditores S.L..

## Clientes

Los clientes de LKS se sitúan principalmente en el área empresarial, orientándose a empresas industriales y de servicios, así como a la Administración Pública y a entidades o instituciones promovidas por ésta.

El segmento empresas constituye el 80% del negocio de LKS, correspondiendo la mitad de este porcentaje al sector Cooperativo. El 20% restante se orienta a la Administración Pública y otras instituciones.

## Servicios

LKS CONSULTORES agrupa la oferta de servicios en tres grandes áreas:

- Estrategia.
- Calidad y Recursos Humanos.
- Producción y Logística.

## LKS, UN PROYECTO EN EXPANSIÓN

Durante los dos últimos años LKS ha desarrollado un proceso de convergencia y agrupamiento de sus actividades que le ha permitido acceder a posiciones de liderazgo en su sector en la CAPV.

Su proyección futura apunta a una clara expansión en el mercado español -recientemente se ha puesto en marcha la oficina de Madrid-, así como a dar soporte al proceso de internacionalización generado en MCC.

LKS ABOGADOS dirige su oferta a las áreas Mercantil, Fiscal y Cooperativa, mientras que LKS AUDITORES opera sobre Auditoría y Asesoramiento Económico-Financiero.



**VENTAS** (en Mptas)

**820**

**EXPORTACION** (en Mptas)

**PERSONAL**

**72**

Datos consolidados referidos al 97

# LKS INGENIERÍA

LKS INGENIERIA marca el inicio de un proceso de renovación que parte de la experiencia desarrollada en la División Empresarial de Caja Laboral. Se ha consolidado en los últimos años con la segregación de la actividad de Consultoría y la fusión con el Departamento de Ingeniería de Fagor Sistemas.

## Soluciones integrales

Desde su constitución en 1991, LKS INGENIERIA ha logrado cohesionar un equipo integrado por 80 profesionales altamente cualificados y capaces de ofertar soluciones integrales de ingeniería.

## Expansión

Después de 25 años de experiencia en el sector y más de 2000 referencias en la Comunidad Autónoma del País Vasco, en la actualidad, sin abandonar este mercado natural, LKS Ingeniería está ampliando su presen-

### COMPROMISO: OFERTAR UN SERVICIO INTEGRAL

#### PROYECTO, DIRECCIÓN Y GESTIÓN INTEGRAL

- INGENIERIA DE EDIFICACIÓN: Edificación industrial y Comercial; arquitectura; instalaciones electromecánicas, instalaciones electrónicas.
- INGENIERIA CIVIL: urbanizaciones, infraestructuras del transporte, obras hidráulicas, medio ambiente.

#### ESTUDIOS Y PLANES

- CONSULTORIA URBANISTICA: trabajos en el territorio, gestión urbanística, renovación urbana, estudios previos.

#### VALORACIONES, AUDITORÍAS Y ASESORÍA

- TASACIONES: mercado hipotecario, valoración de activos inmovilizados, peritaciones.

cia a otras comunidades autónomas así como al mercado internacional.



**FACTURACIÓN** (en Mptas) **857**

**EXPORTACION** (en Mptas) **-**

**PERSONAL** **80**

Datos consolidados referidos al 97

# MONDRAGÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN (MSI)

## Reseña histórica

MSI nace en 1997, de la integración de las actividades informáticas de ISEI S.A. y de FAGOR SISTEMAS S. Coop. La Sociedad cuenta con oficinas en las localidades de Aretxabaleta y Andoain y junto con SEI FAGOR, Sociedad Filial ubicada en Bayona (Francia), constituyen la oferta de Control Industrial e Informática de MCC.

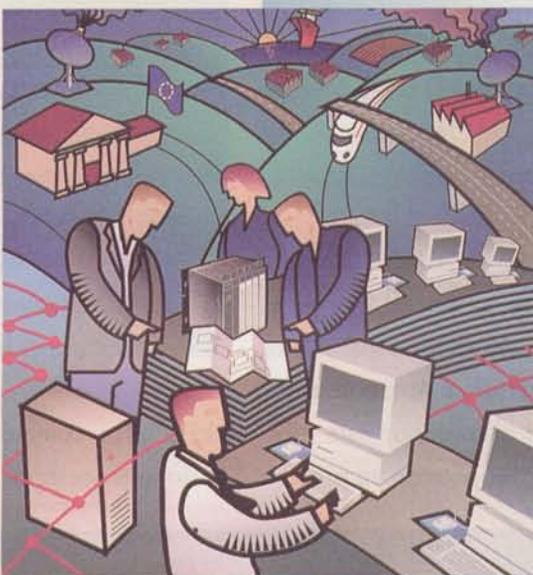
## Negocio

MSI y SEI FAGOR desarrollan actividades de consultoría e ingeniería de desarrollo de proyectos de control industrial e informáticos destinados al ámbito industrial, comercial y de servicios. Dichas actividades cuentan con el aval de más de 3.000 proyectos de colaboración y el soporte de un importante núcleo de I+D dedicado al control industrial, informática avanzada, teleinformática e ingeniería de software.

## Experiencia, método y visión

La experiencia, el método y la visión son ejes fundamentales en la eficaz integración de las tecnologías de la información en los procesos del negocio.

En tal contexto, más de 15 años de actividad y 3000 proyectos, entre los que se incluyen referencias tan notorias como ACERALIA, GRUPO GONVARRI, DASSAULT AVIACIÓN, AENOR, AKZO NOBEL, SMURFIT, ELECTRICIDAD DE FRANCIA, FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS,... testimonian los siguientes extremos: una trayectoria profesional que da fé de la aptitud de MSI para ser prácticos y



## SECTORES DE ACTIVIDAD

**Supervisión y Control:** Desarrolla la Ingeniería e integra diferentes disciplinas como control, regulación, supervisión, captura de datos y logística, dentro de los procesos en las plantas productivas.

**Consultoría Informática:** Asesoría y Definición de Arquitecturas de Sistemas de Información.

**Sistemas de Información para la Industria:** Orientada a desarrollar soluciones integrales adecuadas a las necesidades de la empresa.

**Sistemas de Información para el Sector Terciario y la Administración Pública:** Línea de soluciones software destinada a la mejora de la productividad, calidad y servicio en los procesos de gestión administrativa.

**Calidad y Metrología:** A través de esta actividad se ofrecen tanto soluciones de Gestión de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, así como Sistemas Medioambientales y Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales, así como las completas prestaciones de un moderno Laboratorio de Metrología.

brindar los contenidos tecnológicos oportunos; la posesión de un importante dominio sobre las tecnologías, factor hoy en día indispensable en toda labor de concepción e integración de sistemas, y una visión técnica dirigida a la solución de los problemas.

**FACTURACIÓN** (en Mptas) **2.000**

**EXPORTACION** (en Mptas) **550**

**PERSONAL** **124**

Datos consolidados referidos al 97  
Se incluyen las cifras de SEI FAGOR.

# ONDOAN

Constituida en 1982 y ubicada en Zamudio (Bizkaia), el objeto social fue el diseño, construcción y suministro, llave en mano, de Instalaciones Auxiliares para la Industria y la Administración Pública. Dos años después, se promueven las actividades de Protección contra Incendios y Climatización y Calefacción. Paralelamente, comienza a desarrollar las actividades propias de Estudios y Proyectos de Ingeniería y la de Servicio de Asistencia Técnica, ofreciendo una mayor gama de servicios.

Ya en 1985, ONDOAN crea una unidad de I+D en el campo de recuperación de "Vertidos Industriales", origen del actual Departamento de Consultoría Medioambiental.

En 1993 se constituye Ondoan Servicios S.A., filial participada al 100% por Ondoan S. Coop., que desarrolla la actividad de Explotación y Mantenimiento.

Actualmente Ondoan S. Coop. emplea a 34 personas y Ondoan Servicios a 20.

## Mercado y competencia

En el ámbito de Ingeniería/Consultoría la actividad más importante es la de Medio Ambiente, especialmente referida a Vertidos Industriales y Suelos Contaminados. Asimismo, en los últimos años, se han comenzado a implantar de manera considerable Sistemas de Gestión Medioambiental y Sistemas de Prevención de Riesgos Laborables.

En lo referente a "Ingeniería de Proyectos llave en mano", considerando Climatización y Protección Contra Incendios, Ondoan, es una empresa puntera en el País Vasco, tanto por volumen de negocio como de calidad en sus Instalaciones. La construcción de Estaciones de Tratamiento y Depuración de Aguas sitúa a Ondoan como una empresa de tamaño medio con alto nivel de calidad.



La actividad de I+D ha tenido un fuerte desarrollo en Ondoan durante los últimos años, centrada en el campo del Tratamiento de Vertidos Industriales con Recuperación de Materia Prima. La

importancia de los mismos ha venido avalada por la inclusión de los mismos en programas financiados tanto por la CEE (Erreka y Life) como el Gobierno Vasco (PGTI e INTEK).

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

### INGENIERÍA Y CONSULTORÍA

- Auditoría y Consultoría Medioambiental.
- Sistemas de Gestión Medioambiental.
- Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales.
- Evaluación de Impacto y Medidas Correctoras.
- Tratamiento y Depuración de Aguas.
- Vertidos Industriales.
- Contaminación de Suelos.
- Planes de Emergencia.
- Análisis de Riesgos.
- Eficiencia Energética.
- Instalaciones.
- Legalización y Certificación de Instalaciones.
- Asesoría y Dirección técnica.

### PROYECTOS LLAVE EN MANO

- Tratamiento y Depuración Aguas.
- Instalaciones mecánicas y eléctricas (Climatización, Protección contra Incendios, Vapor...)

### EXPLOTACION Y MANTENIMIENTO

**FACTURACIÓN** (en Mptas) **1.381**

**EXPORTACION** (en Mptas) **12**

**PERSONAL** **45**

Datos consolidados referidos al 97



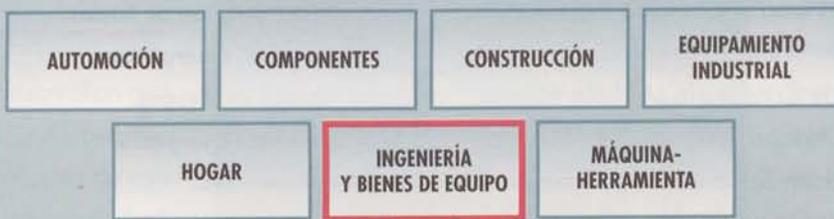
**MONDRAGON**  
CORPORACION COOPERATIVA

GRUPO  
FINANCIERO

GRUPO  
INDUSTRIAL

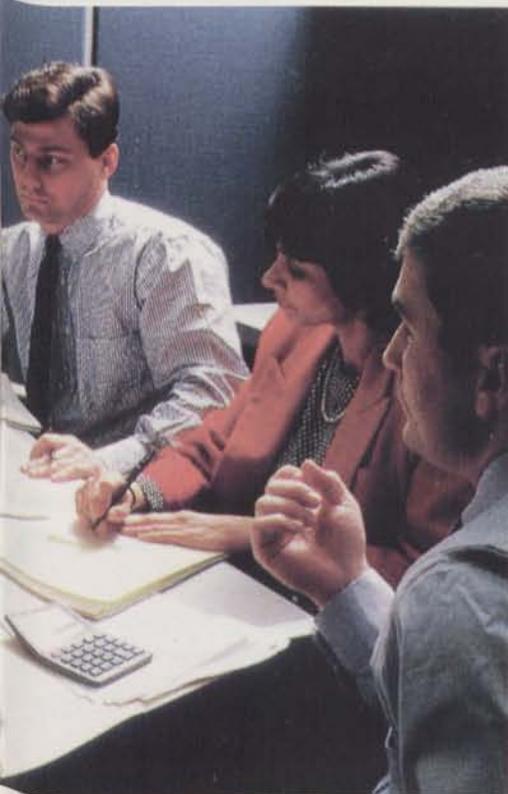
GRUPO  
DISTRIBUCIÓN

DIVISIONES



la economía mundial.

Lo que se advierte es que estas operaciones terminarán por cuajar y que, al mismo tiempo, se reducirá el coste del dinero (en España puede bajar aún, desde el 3,75% al que llegó el 6 de octubre, al 3,25% antes de finalizar este año-) porque precisamente la interdependencia entre países y áreas de comercio mundial actúa en efecto boomerang y las crisis en otras áreas



geográficas terminan por tener efectos negativos en las propias.

## Efectos en MCC

A la luz de estos acontecimientos que, a través de tantos medios han llegado a los oídos de los trabajadores/as de nuestras empresas, nos convenía realizar una mínima prospección de la tendencia, hasta ahora positiva, en la evolución de los mercados y la demanda. No sólo haciendo un análisis de la vigorosa cartera de pedidos actual, sino también de las tendencias observadas o predecibles.

El primer dato a retener es que MCC

-su grupo industrial- vende el 76,2% del total de lo que exporta a Europa Occidental; por consiguiente unos 120.000 millones, es decir, casi el 70%, se venderán en el "núcleo duro" de la Unión Europea formado por Francia, Alemania, Gran Bretaña, Portugal, Italia y Suecia, países que viven en la "Europa fuerte", como la define Win Duisenberg, presidente del Banco Central Europeo, que añade: "No se producirá una recesión en la zona del euro, cuyas previsiones de crecimiento no han sido rebajadas significativamente".

Resulta evidente que el anclaje al euro que tienen los países europeos que superaron los criterios de convergencia de la Unión Monetaria Europea les va a preservar de movimientos imprevisibles de la paridad de sus monedas -marcos, francos, liras, escudos, coronas o pesetas- en las que se denominan las transacciones, que hasta ahora alentaban la especulación y reducían el nivel de confianza del mercado y de la inversión.

El resto, es decir, el 30%, se distribuye así: el 7% se dirige a otros países del Occidente Europeo, entre los que Turquía, con el 1,2% es el mayor receptor. Asia recibe el 7%; América el 12,3%; África el 1,4% y Europa del Este el 2,7%. El efecto cualitativo de esta distribución es que, aparentemente al menos, el 80% de la capacidad exportadora no se va a resentir y, contrariamente, se va a afianzar por la madurez de los mercados logrados y a robustecer la ya tradicional colaboración que a lo largo de muchos años se va afianzando tanto en la calidad, en los precios, en el servicio, y en la colaboración tecnológica entre las empresas tractoras y compradoras y las suministradoras.

En el conjunto de sensaciones que se tienen, ningún portavoz, por encum-

brado e informado que se halle, es capaz de emitir juicios claros sobre cómo va a evolucionar en el plazo de uno o dos años el paisaje industrial, financiero y exportador. Las señales circunvalan a la economía real y los pronósticos hay que observarlos a través de los datos y objetivos programados por cada país que, siendo numéricos, ayudan a concretar las cosas.

Por esta misma razón hemos realizado una breve encuesta a cinco cooperativas o grupos de MCC que se caracterizan por su dimensión, por su capacidad exportadora, y por su historial en su colaboración tecnológica con empresas multinacionales. Una de ellas es **Ederlan**. Esta cooperativa vende unos 30.000 millones y exporta el 70%, unos 21.000 millones. Sus expectativas no se han resentido en absoluto. Por el contrario, sus mejores clientes, fabricantes de automóviles, tratan una vez más de reducir el número de proveedores y, al ser Ederlan una de las empresas seleccionadas, su demanda va a elevarse en el futuro de forma considerable. Ligada a la evolución del sector de la automoción, la cooperativa va a verse obligada a ampliar sus instalaciones realizando fuertes inversiones y a comprometerse con los proyectos que las firmas automovilísticas realizan en todos los países del mundo. Su proyecto es convocar a Asamblea General a sus socios, allá por el mes de noviembre, para hacerles conocedores de la trayectoria próxima que, si bien es espléndida, no deja de turbar el ánimo por el compromiso que encierra y los efectos básicos que este cambio de escala productiva puede conllevar en las cifras económicas, pero también en la potencialidad de sus cuadros directivos y en su plantilla que relaciona 1.500 puestos en estos momentos. La **máquina-herra-**

**mienta**, nos dicen en Debako, puede sentir cierta desaceleración de la demanda. El bajo precio del yen en relación al dólar ya se está notando y las operaciones de inversión de las fábricas de automóviles en Sudamérica, fundamentalmente en Argentina y Brasil, pueden posponerse. Sin embargo hasta el momento no se han apreciado caídas de la demanda, la cartera de pedidos sigue alta y el año 1999, por la propia inercia de lo actuado precedentemente puede ser igualmente satisfactorio. La cooperativa **Maier** no tiene ninguna sensación de que la crisis mundial desatada le esté influyendo. Sus análisis le dicen que el crecimiento de sus cifras de negocio seguirá en 1999. Quizás, advierten, la demora en el desarrollo de la planta de la Volkswagen de Brasil detenga algunos suministros. De momento en 1998 venderán 15.000 millones de pesetas de lo que exportarán el 45%. **Fagor Electrodomésticos**, que vende en torno a 100.000 millones de los que exportan unos 28.000 millones no está acusando la crisis. Los efectos localizados en el Cono Sur - Argentina y Brasil - ha de sentirlos, en su caso, la empresa allí instalada, que vende unos 7.000 millones, y que

ahora se halla participada al 50% por Mabe-General Eléctrica (esta última participada desde su División de Electrodomésticos). Aunque se habla de retrocesos, los meses de julio y agosto transcurridos han sido muy positivos.

### Hacia 1999, en MCC

La bolsa ha seguido bajando, y la primera semana de octubre ya se halla en su zona más deprimida. Había descendido -el IBEX- desde 10.952 puntos el 17 de julio a 7.156 el día 2 de octubre, reduciéndose en un 35% y volatilizándose como una pompa de jabón los excesivos efectos de la bajada de interés en los depósitos bancarios que habían acudido, algo alocadamente, a refugiarse en la peligrosa inversión en títulos de renta variable.

El ejercicio en curso, 1998, concluirá muy ajustado a las previsiones macroeconómicas, quizá mejorándolas. El consumo crecerá un 3,5%; el producto interior bruto un 3,8%; el empleo lo hará en casi 400.000 nuevos puestos; la inflación quedará en el 2% y el déficit público quedará en el 1,8%, todo un récord.

Para 1999, se han reducido algo las perspectivas iniciales. El crecimiento, en términos de producto interior bruto

(PIB) será del 3,8%; la inflación o índice de precios al consumo quedará en el 1,8%; el déficit público se reducirá al 1,6% del PIB y se crearán 400.000 nuevos empleos con lo que el paro quedará en el 17%, aún a razón de una por cada seis personas de población activa. El efecto de este seguimiento



**En el conjunto de sensaciones que se tienen, ningún portavoz, por encumbrado e informado que se halle, es capaz de emitir juicios claros sobre cómo va a evolucionar en el plazo de uno o dos años el paisaje industrial, financiero y exportador.**

sostenido de la buena coyuntura del Estado y, que a decir del Banco de España, no sentirá acusadamente la crisis mundial, sí puede tener alguna mayor dificultad en la colocación de producto en el exterior que, por lo que atañe al grupo industrial de ella dependerá el 45% de la producción.

En primer lugar quedará afectada por la pérdida de posiciones del dólar que ha bajado en su cotización desde 150-152 pesetas a 136: es decir, un 10% aproximadamente, que es el coste que afectará a todas las operaciones que se hayan denominado en esa

moneda y que alcanzan al 22% al menos; en segundo lugar, parece evidente que las economías asiáticas - incluido Japón, un 14% de la economía mundial-, un buen número de países de América Latina y algunas economías emergentes, sufrirán un deterioro en su ritmo de crecimiento. El

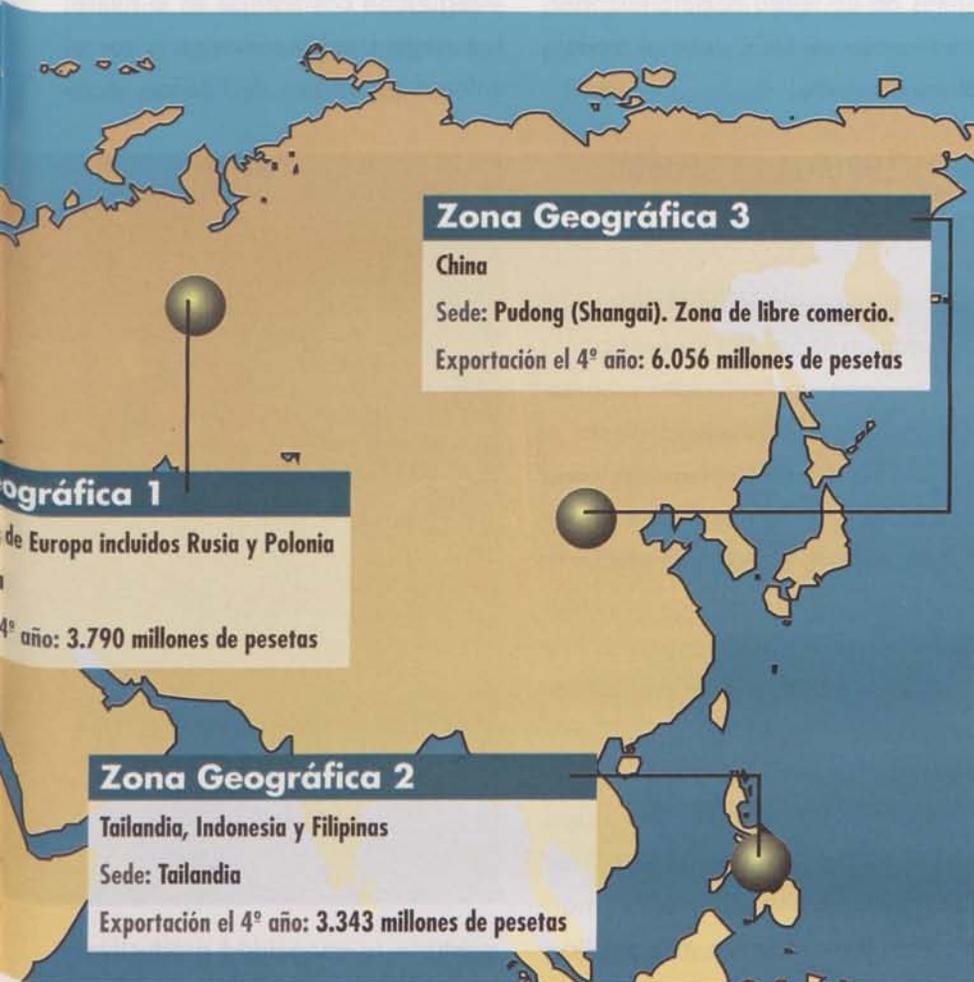
EE.UU.) Por todo ello en 1999 no deben disminuirse los planes de crecimiento de MCC aunque haya que augurar unas menores facilidades en el mercado de exportación y, además, una mayor dificultad para mantener la rentabilidad por el efecto de una mayor com-

hacia el mercado globalizado mundial.

El departamento de Operaciones Internacionales y la Secretaría General Técnica de la Corporación han liderado el estudio que analiza, selecciona y formula las propuestas más adecuadas para extender el desarrollo de operaciones comerciales a tres zonas específicas: La Europa del Este, cuyo asentamiento probable se hará en Eslovenia y abarcará los países más cercanos a Europa Occidental, incluyendo probablemente a Rusia y Polonia y se denominará Zona Geográfica (ZG-1); la ZG-2, llamada ASEAN (Asociación de Países del Sureste Asiático), comprenderá especialmente a Tailandia, donde puede asentarse la sede más importante, y se extenderá a Indonesia y Filipinas, y finalmente la ZG-3, que abarcará China y tendrá su sede en una zona de libre comercio -en Pudong- de ese gran país.

La idea de liderar este proyecto por MCC mediante la colaboración del Gobierno Vasco en la financiación del estudio, tiene como objetivo último asociar desde su inicio a Aldatu Trade - nombre inicial de la sociedad Trading comercial- a otras empresas de Euzkadi. Actuará a través de diversos "vehículos comerciales" en los diferentes asentamientos -zonas geográficas 1, 2 y 3- utilizando en su cabecera un instrumento definido como Centro de Servicios Compartidos -en forma de Sociedad Anónima o Agrupación de Intereses Económicos-

Se pretende que la sociedad Aldatu Trade adquiera participaciones en empresas ya asentadas en las zonas elegidas, que tienen experiencia y funcionan razonablemente bien. Desde ellas, con presupuestos equilibrados desde el primer momento, se vehicularán las operaciones comerciales propias de MCC y el resto de empresas



comercio mundial experimentará cierta desaceleración, lo que repercutirá en las economías más avanzadas. Y existe el peligro de que este escenario conduzca a la reducción de precios afectando a las economías empresariales. No obstante, el efecto regresivo no será severo en la Unión Europea, zona a la que el grupo exporta el 76,2% de sus rentas exteriores totales (obsérvese que a pesar de la globalización-mundialización de la economía solamente se dan el 10% de intercambios comerciales entre las grandes áreas mundiales Asia [con Japón], Unión Europea, y

petencia planteada en unas economías nacionales que deberán corregir sus excesos precedentes.

## UN PASO MÁS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

De nada serviría que se marcaran estrategias y objetivos, si luego no se pusieran los medios para alcanzarlos. Este es el fin que persigue el estudio de **Aldatu Trade** (nombre provisional), cuyas conclusiones se acaban de cerrar recientemente y se inscriben en la estrategia de *enfocar los negocios*

de Euskadi, para lo que las sociedades elegidas deberán mantener líneas de negocio que puedan dar cobertura y converger con las producciones tradicionales de MCC y el resto de empresas.

Hecho el estudio en el plazo escaso de un año, se trata ahora de crear una Entidad Promotora que "serviría para implantar el modelo [referido a las tres zonas] y, en su caso, para abordar nuevas iniciativas en otras zonas geográficas". Esta entidad, que actuaría como "motor de arranque", tendría un presupuesto de unos 60 millones de pesetas y sus objetivos principales serán: identificar las personas que han de dirigir el proyecto; cumplir con los hitos necesarios en la firma de participaciones de las empresas comercializadoras elegidas en las zonas -excepto en China, país para el que se postula la constitución de una sociedad que sea 100% de Aldatu Trade- y profundizar en las posibles fuentes de financiación que existan en España e internacionalmente para potenciar Aldatu Trade.

Los planes evalúan las proyecciones de cada negocio en cada zona geográfica. La ZG-1 programa la venta de 1.900 millones el primer año, y 3.970 millones el cuarto año; en la ZG-2 (ASEAN) que, recordamos, se extiende por Tailandia, Indonesia y Filipinas, se venderían 1.600 millones el primer año y 3.343 el cuarto año; finalmente, en China, a través de la empresa a crear en Pudong, las proyecciones alcanzan 2.650 millones el primer año y 6.056 el cuarto año.

En conjunto, las ventas del primer año se elevarán a 6.150 millones y a 13.370 millones el cuarto año. Si se cumplieran estos objetivos, la sociedad, que actuaría como instrumento adecuado para vehicular las operacio-

nes comerciales a esos países, alcanzaría la rentabilidad.

A este variado espectro de oportunidades razonablemente optimistas se añade la creación de empleo directo en el negocio, la expansión productiva que puede generarse en Euskadi, y el asentamiento, con bases modernas y firmes de un tejido comercializador, inédito aún en MCC, con el modelo ahora diseñado.

## LUZURIAGA DE USURBIL Y EDERLAN

La positiva evolución de Ederlan y el compromiso social con las fundiciones de Luzuriaga, va llevándoles progresivamente a un doble entendimiento: el que deriva de su complementariedad en su política empresarial y el que surge del deseo de homogeneizar y, si es posible, integrar ambas empresas haciendo que los 300 trabajadores de Luzuriaga Usurbil asuman la condición de socios cooperativistas.

En estos planteamientos es más fácil realizar los cambios en aquellos espacios que afectan al mercado, a la técnica, a la economía y a la financiación, y resulta algo más prolijo y delicado llevar a buen término la conversión de unos trabajadores por cuenta ajena en socios trabajadores con capacidad de decisión en su empresa, porque aquí se concentran factores humanos que hay que tratar con delicadeza y transparencia extremas. El caso de Luzuriaga Tafalla de momento se pospone aunque, de tener éxito este proyecto socio-empresarial de Usurbil, se podrá abordar más tarde.

El deseo es que Luzuriaga Usurbil integre a los 300 socios de Ederlan y en tal dirección el primer requisito ha consistido en evaluar el mercado europeo de fundición que, para el sector de auto-

moción, abordará Luzuriaga Usurbil. Los estudios son positivos aisladamente considerados, pero es que, además, la integración de Ederlan-Luzuriaga reforzaría notablemente los planes estratégicos ante el sector gracias a la capacidad de desarrollo, internacionalización, integración de componentes, y de solvencia y seguridad compartida en el futuro. Luzuriaga Usurbil convergería con el enfoque estratégico de Ederlan, incre-



mentaría su capacidad productiva y desarrollaría un modelo social con mayor integración del personal. Lo contrario albergaría dudas sobre sus perspectivas.

Los objetivos, desde la estrategia de la integración, harían que Luzuriaga alcanzara 8.200 millones de pesetas de ventas en el año 2002 vendiendo 39.000 toneladas de componentes complejos en fundición especial. Las inversiones necesarias alcanzarían, en 5 años, los 2.244 millones de pesetas. Los puestos de trabajo llegarían a 314 al final del periodo y se produciría un saludable reforzamiento de la estructura de balance.

Sobre estos fundamentos básicos des- cansa el plan de cooperativización emprendido a favor de los actuales tra- bajadores que aspiren a cambiar su régimen societario. Con tal motivo se han realizado una decena de reunio- nes con gran representatividad. La voz e instancia social, de la que eran titu- lares los sindicatos ESK-CUIS, ELA, CC.OO., UGT, y LAB, se hallaba for- mada por 17 trabajadores de Luzuria-

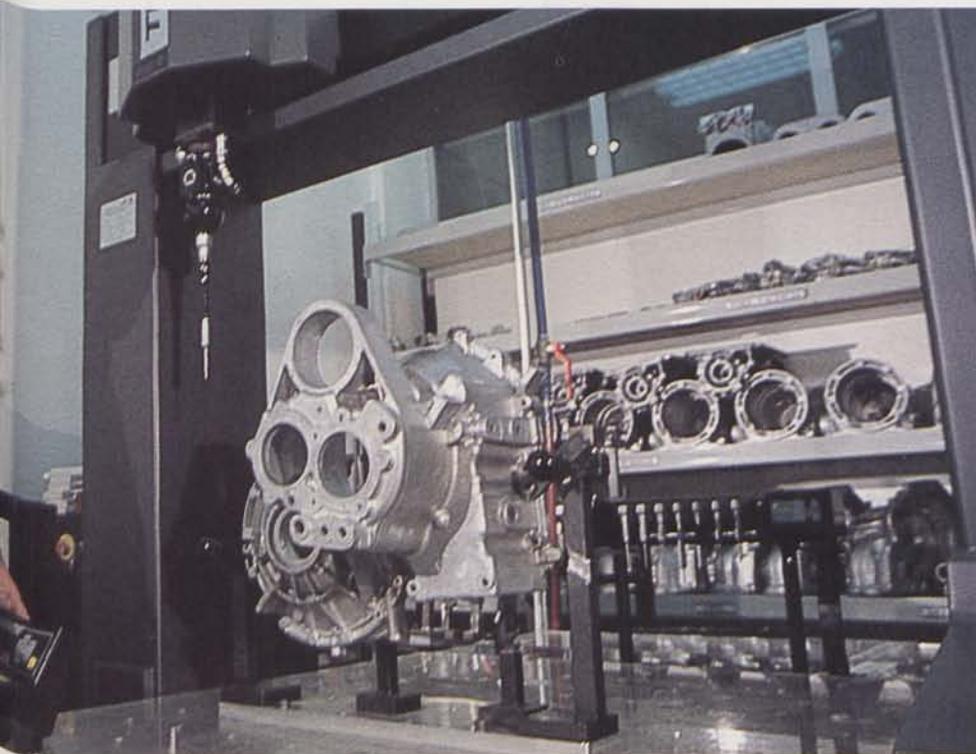
dedicado atención a las informaciones en relación al sistema retributivo y el régimen laboral. Sobre Lagun-Aro, - tema de gran alcance asistencial y humano-, se han tratado sus peculiari- dades de forma pormenorizada por- que nos hallamos ante una materia que quiebra la situación actual del régimen para trabajadores por cuenta ajena para pasar al de cuenta propia.

Una vez concluida la fase informati-

optan por ser cooperativistas, y pre- fieren seguir siendo trabajadores por cuenta ajena. Mientras 125 han deci- dido convertirse en cooperativistas, cir- cunstancia que al final del proceso podría cambiar, aumentando el censo de quienes aspirarían a formar parte de la cooperativa.

Este referendo era importante que hubiese sido ampliamente favorable, sobre todo porque posteriormente Ederlan, el Grupo Fagor, y MCC deberán ratificar los planteamientos previos a los que se ha llegado, y un resultado de esta naturaleza puede hacer desistir a Ederlan de seguir apostando por la promoción de la idea. Para los trabajado- res de Luzuriaga Usurbil las propuestas eran sin duda muy positivas porque se enmarcan en ese idea más genuina de hacer partícipes a los trabajadores en el destino de su empresa.

El proceso seguido nos ha parecido ejemplarizante. Se han analizado los temas con extensión y generosidad informativa, y de todo lo tratado se han levantado actas que forman ya parte de ese acervo cultural y de transpa- rencia necesaria para comunidades de trabajo que dentro de poco van a inte- grarse para desarrollar una vida en común. Nuestra enhorabuena por el trabajo realizado. **TU**



ga Usurbil, y Ederlan, con su presiden- te al frente, se hizo acompañar de personal de alta dirección de MCC y de Fagor, con capacidad de abordar cualquier materia que se inscribiera en el amplio concepto de "lo social".

Los temas tratados han recorrido la exposición sumaria de la naturaleza y dimensión de Mondragón Corporación Cooperativa describiendo los **principios básicos** en los que se inspira su modo de actuar en la economía humanizada y responsable del cooperativismo.

Se han llevado a cabo extensas infor- maciones sobre los órganos de gobier- no y gestión en las cooperativas y el tratamiento del capital social; se ha

va se ha realizado el referendo el día 6 de octubre, en el que ha sido la mayo- ría, el 57%, los trabajadores que no

**La integración de Ederlan-Luzuriaga reforzaría notablemente los planes estra- tégicos ante el sector gracias a la capaci- dad de desarrollo, internacionalización, integración de componentes, y de solven- cia y seguridad compartida en el futuro.**

## Monárquicos con piel republicana

¡Aquí entran a trabajar todos menos mi hijo! No creo en la cooperativa.

A veces uno percibe con mayor nitidez el enorme abismo neurótico que puede separar la ideología de la conducta. Personas de reconocido equilibrio mental en materias que le son ajenas o están alejadas del día a día, caen en un estado de paranoia cuando tienen que dirimir sobre asuntos que le atañen en el corazón o en el bolsillo.

### LAZOS FAMILIARES

Todas las culturas reconocen la fuerza de la sangre como un nexo de rango superior en las relaciones humanas. Es justo para un padre favorecer a su hijo en sus preferencias a la hora de donar bienes y evitar, en lo posible, que sufra penurias o desgracias. Todos podemos coincidir en aceptar este hecho admitiendo sus consecuencias como una ley natural que aporta coherencia y seguridad a la propia sociedad.

Nada que objetar, por tanto, a un criterio basado en la naturaleza de la condición humana. Incluso podemos, en alzada, aprobar el apoyo prioritario tribal, étnico y nacional.



El problema, como en tantos otros temas, no es de concepto sino de grado. Lo bueno en exceso puede ser perjudicial, lo correcto llevado al extremo crea

malestar: el agua bienhechora, cuando es mucha ahoga.

Sostener como único valor los lazos familiares a la hora de seleccionar, pro-

mocionar o contratar puede resultar muy popular y gratificante entre los afines pero no es justo.

Todos estábamos de acuerdo en rechazar aquella realidad social que hacía del hijo del ingeniero, ingeniero; del hijo del obrero, obrero; del hijo del patrono, patrono y sin embargo hay quien hoy reivindica con igual andar que el hijo del cooperativista tiene el privilegio prioritario de ser, si lo desea, cooperativista.

El problema no es sencillo ni puede abordarse con razonamientos simplistas. Estamos tratando de repartir un bien escaso como es el empleo y eso supone descartar la solución ideal de concertar a todos las posiciones e intereses.

Se me ocurren cuatro "valores" a los que deberemos apelar para dirimir la cuestión y hacer que nuestras decisiones respondan al imperativo de coherencia interna.

Un "valor" puede ser la igualdad por que está muy arraigado en nuestra cultura la bondad de ser tratados todos de forma pareja.

Otro "valor" que no podemos desatender es el de necesidad, que, si bien, puede ser complementario, a veces, con el anterior mantiene con el la pugna de la prioridad que diferencia grandemente el resultado final.

El tercer "valor" a citar es el de la idoneidad entendido como primar el concepto de elegir al mejor dotado para el desempeño del puesto.

Y finalmente nos queda el "valor" concedido a los lazos familiares.

No es posible hurtar el problema eludiendo la obligada jerarquización de estos cuatro "valores" entre sí. **TU**

## Monárquicos

**Si imaginamos a un arquero con una sola flecha en su "carcaj" dispuesto a disparar hacia uno de los cuatro blancos que el destino le ha colocado enfrente, nos preocuparía enormemente la valoración ideológica y ética que de las cuatro alternativas hace.**

**¿Es monárquico en su fuero interno y se inclinará por apuntar a la diana de los lazos familiares? ¿Aceptaremos que este principio rija su elección aun cuando el mismo sea parte interesada?**

**¿Seremos capaces de admitir la sinceridad ética del que se inclina por la idoneidad?**

**No pocas veces escucho juicios de radical condena ante decisiones basadas en argumentos que no valoran exclusivamente las afinidades familiares.**

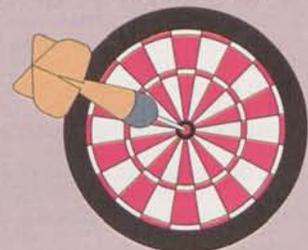
**He escuchado razones de peso, argumentos irrefutables y apasionados proclamas a favor de la ética familiar. Son razones a tener en cuenta pero no necesariamente las únicas razones que deben guiarnos en nuestras decisiones.**

**Vivimos en estado que se proclama monárquico por que el devenir histórico ha sido el que ha sido. Puede haber mucho indiferente ante la cuestión pero son pocos los que defienden la monarquía como valor ideológico... en política. Las cosas cambian cuando se trata de legar la condición de socio en la cooperativa: en ese terreno son más los monárquicos que los defensores de la república (causa pública, causa común o su utilidad).**

Igualdad



Necesidad



Idoneidad



Lazos familiares



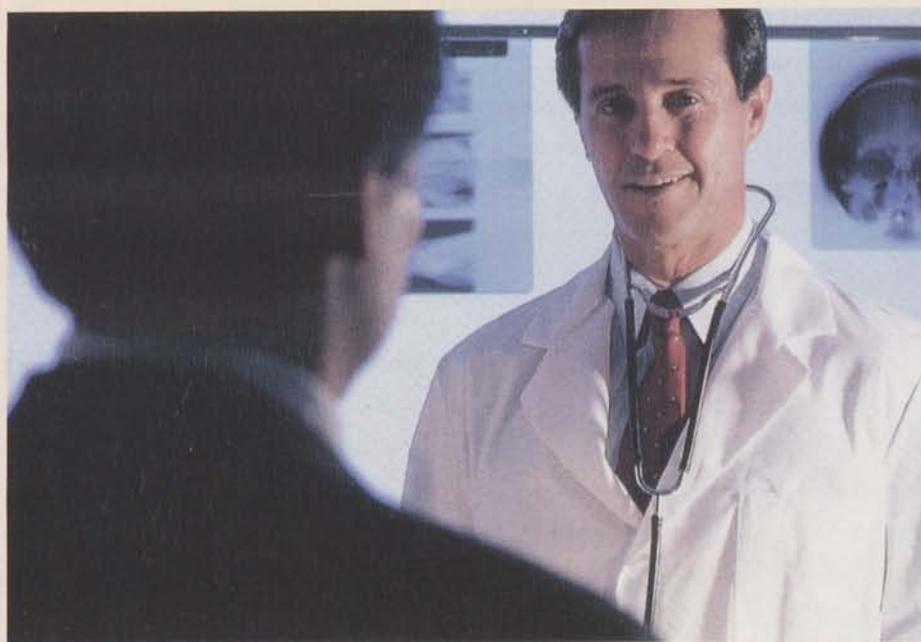
# La gripe: esa vieja conocida

**S**etiembre y octubre es para algunos tiempo de vuela al "cole", el comienzo de la universidad o los estudios; para otros, implica el momento de hacer planes, iniciar nuevas actividades o apuntarse al gimnasio; e incluso, para otros, la llegada del otoño conlleva un estado de ánimo algo melancólico. Sin embargo, con carácter genérico podemos afirmar que la llegada del frío viene con frecuencia acompañada de pequeños resfriados, catarros y dolencias de índole parecido.

Así como en primavera es frecuente comentar sobre las alergias y en verano de los cuidados frente al sol, en estos meses es obligado hablar de la gripe: esa vieja conocida que años tras años nos visita puntualmente. De ella lo sabemos casi todo pero tampoco está de más recordar algunas cosas puesto que inevitablemente seremos muchos los que la padeceremos.

**¿QUIÉN?** La gripe es una enfermedad producida por un virus que "muta" cada año. Este término de la genética significa que dicho virus varía parcialmente su estructura cada año y por tal motivo nos pilla siempre desprevenidos.

Como curiosidad señalaremos que el



virus actualmente circulante es una mezcla de dos familias: los H3N2 y los H1N1, que son nada más y nada menos las familias que nos visitaron los años 69 y 77 y actualmente "atacan unidos".

Y aunque pueda parecer cosa de ciencia ficción, la vacuna anual es elaborada por la OMS mediante un curioso procedimiento que dura un año. En verano del 97 se aislaron en el hemisferio sur (entonces allí invierno) los virus de la gripe de ese año, a partir de octubre se hizo lo mismo en los países del hemisferio norte y en febrero del 98 con toda esa información los expertos reunidos en Ginebra decidieron cual

iba a ser la composición de la vacuna que muchos de ustedes probablemente se hayan ya puesto.

**¿CÓMO?** El virus de la gripe se transmite por vías respiratorias y por este motivo es uno de los virus más contagiosos que existe puesto que en el aire no se puede poner barreras. Ello hace que en cuanto una persona tiene gripes días después tengan también síntomas los miembros de su familia, compañeros de trabajo, amigos y conocidos.

El virus llega por lo tanto a través de las gotitas microscópicas (llamadas de Plufge) que expulsamos al hablar, al

toser o estornudar, y encuentra su medio ideal en los meses de frío, preferentemente en los ambientes sobrecargados y llenos de personas.

**¿QUÉ?** Los síntomas de la gripe los conocemos de memoria pero sí conviene diferenciar lo que es un simple catarro o trancazo (congestión nasal, malestar general...) de la gripe que implica la aparición de fiebre, dolor de cabeza, síntomas respiratorios y dolores musculares, lo que con frecuencia nos obliga a estar un par de días o más postrados en la cama.

En el caso de las personas mayores la gripe puede tener peores consecuencias, puesto que la capacidad de defensa frente a estos agentes infecciosos disminuye con la edad, pero sin embargo tienen la ventaja que al haber padecido un número mayor de gripes tienen más "memoria" y por ello también una mayor capacidad defensiva frente a determinadas familias de virus.

**¿QUÉ HACER?** A nivel preventivo conviene recordar que:

- Los mayores de 65 años deben vacunarse y también los menores de esa edad que padezcan enfermedades respiratorias, crónicas, etc, siendo también recomendable para determinados profesionales (sanitarios, residencias de ancianos...)

- Es importante incrementar en esta época el consumo de cítricos: naranja, limones, pomelo, y también kiwi, debido a su alto contenido en vitamina C.

- Si usted es propenso a padecer gripe conviene evitar durante estos meses, los ambientes muy cargados y las aglomeraciones de gente.

Y una vez tengamos síntomas, nada nuevo: un poco de paciencia, controlar la fiebre, la tos y los demás síntomas y si en una semana no se ha mejorado estar atento a posibles complicaciones y consultar con un profesional sanitario.

**"LA GRIPE ES UNA ENFERMEDAD PRODUCIDA POR UN VIRUS QUE VARIA PARCIALMENTE SU ESTRUCTURA CADA AÑO; POR ESO NOS PILLA SIEMPRE DESPREVENIDOS"**

## Gripearen txertoa

- Txertoak germen hil edo ahulduz eta hauen toxikoez osaturiko sustantziak dira. Hauek gure gorputzean sartzean, defentsak sortzen dituzte, txertatuak izan garen gaixotasunei aurre egiteko.
- Gripearen txertoa dohainik da eta zeure osasun zentruan har dezakezu.
- Sukarra edo ta katarroa baduzu, txertaketa atzeratu ezazu.
- Aurreko urteko txertoak eta txertaketak ez du balio. Txertoaren inmunitateak sei edo zortzi hilabete bakarrik irauten bait du.
- Urria eta abenduaren artean txertatu behar

da. Urrian edo azaroan, abenduan baino hobe, garai honetan hasten bait da onda epidemia, eta horrela AC izaten da gripearen aurka.

- Arraultzari edo alergikoa bazara, zeure medikuari esan diezaziozu.
- Normalki ez du erreakziorik sortzen, baina zenbaitetan txerto-lekuan gorritasun edo beltzune txikiak sortu daitezke, baita temperatura igoerak ere.
- Txertatua izan arren, gripea izan dezakezu, baina honen birulentzia beti ere txikiagoa izango da.

La ampliación permitirá aumentar la capacidad productiva en más de un 50%, con una producción anual de 1350 autocares

## Irizar inauguró sus nuevas instalaciones de Ormaiztegui



**E**l pasado 14 de octubre tuvo lugar en Ormaiztegui la inauguración oficial de las nuevas instalaciones de Irizar. Los invitados de honor, además de las autoridades que presidieron el acto, fueron los propios trabajadores de la cooperativa, los clientes, proveedores y demás representantes internacionales. Bajo el eslogan "En la ruta del éxito", Irizar organizó con motivo de la inauguración, un día de fiesta que contó con varios actos festivos: bailes vascos, actuación musical a cargo del Orfeón donostiarra, lunch para todos los invitados, exhibición de deporte rural, etc.

### Un día feliz

La rueda de prensa fue ofrecida por Koldo Saratxaga, gerente de la cooperativa, Juan Jesus Anduaga, presidente,

Antonio Cancelo, presidente de MCC y Juan Jauregi, vocal del Consejo Rector de Irizar.

"Hoy vemos cumplido un sueño perseguido durante años" manifestó el presidente J.J. Anduaga. Cancelo por su parte declaró que "hoy es un día feliz para toda esta gran familia que componemos Irizar, pues me siento parte de la misma"

### Se han invertido 3.000 millones

La ampliación, coordinada de principio a fin por LKS Ingeniería, ha supuesto una inversión de 3.000 millones de pesetas, unificando en una sola planta la actividad que antes de desarrollaba en dos plantas diferentes. Con todo ello, la capacidad productiva se ha incrementado en más de un 50%, lo que permitirá una producción anual de 1.350

autobuses, y facturar más de 16.000 millones en el 98. Igualmente ha posibilitado un crecimiento del empleo en 125 personas durante el presente ejercicio. Recordemos que de una empresa en grave crisis en 1991 con 225 empleos, Irizar se ha convertido en líder estatal y tercera en Europa, empleando en la actualidad a 595 personas.

En cuanto a la cartera de pedidos, Irizar atenderá durante los próximos tres meses una demanda de 300 unidades de autocares.

### Hitos de 1998

Irizar está presente en la actualidad en 42 países, gracias a su producto Century. Cabe destacar por su significado, la exitosa penetración en el difícil mercado de Estados Unidos, donde este año se venderán más de 60 autocares.

Por otra parte, recordemos que el 98 ha sido un año relevante para esta cooperativa, y así lo han constatado los importantes logros obtenidos: el suministro de autocares para el Mundial de Fútbol de Francia; la inclusión del Century en la exposición "100 años del diseño industrial en España"; la selección de dos autocares Century como medio de transporte del Museo Guggenheim; la venta de 25 unidades para el nuevo aeropuerto de Hong-Kong; así como la inauguración de la planta de Caio-Irizar en Brasil

## Las personas clave del éxito

Irizar, cuenta con un innovador modelo de gestión y de estructura organizativa denominada "la Reingeniería". Se caracteriza por una cultura empresarial altamente participativa, con un objetivo muy definido y claro: servir y añadir valor al cliente, apoyándose en cuatro referencias: calidad, servicio, coste e innovación. Se ejerce en base a una organización horizontal con equipos autogestionados de procesos, conformando todo ello el Proyecto Irizar.

En este contexto, Saratzaga señaló que "cuando hablamos de reingeniería hablamos de reinventar el futuro. Es nuestro modelo de gestión, que engloba la satisfacción de las personas. Ese es nuestro reto".



En un año su cuota de mercado ha pasado del 35% a casi el 40%

## Fagor incrementa las ventas de ollas de presión en un 14%



**D**urante los ocho primeros meses de 1998 Fagor Electrodomésticos ha incrementado sus ventas de ollas a presión en el mercado español en un 14%, pasando en dicho período, de 640 a casi 740 millones de pesetas en facturación.

De esta manera, el primer fabricante español de menaje de cocina pasa de ocupar una cuota de mercado del 35,4% a casi el 40% y consolida todavía más su posición de liderazgo en el mercado interior.

Todo ello, después de que el importante crecimiento de facturación del ejercicio precedente, en el que las ventas aumentaron un 26%, le situase como líder en ventas de ollas de acero inoxidable en mercados tan competitivos como el estadounidense o el portugués y se alcanzara el 145 de cuota en el mercado alemán. Las exportaciones representan el 50% de las ventas de menaje de Fagor Electrodomésticos.

Con estos resultados, el área de negocio de Minidomésticos de Fagor, que agrupa la fabricación y comercialización de ollas a presión, baterías y PAE (Pequeño Aparato Electrodoméstico), se acerca al cumplimiento de las previsiones para 1998 que establecían un incremento de ventas del 10% y que situarían la facturación por encima de los 6.350 millones de pesetas frente a los 5.600 millones del ejercicio precedente.

## Seguros Lagun Aro obtiene el ISO 9002



**L**a Asociación Española de Normalización Aenor ha concedido recientemente a Seguros Lagun Aro el certificado de Registro de Empresa ISO 9002 para la comercialización y gestión de recursos de Automóviles contratados en la red de sucursales.

De esta manera, Seguros Lagun Aro garantiza la apuesta permanente de mejora continua en lo que se refiere a calidad del servicio a sus clientes.

En la actualidad Seguros Lagun Aro cuenta con más de 200.000 clientes a los que atiende a través de sus 45 sucursales exclusivas de seguros en Euskal Herria y las 245 sucursales de Caja Laboral.

## La implantación de Intranets en las cooperativas sigue a buen ritmo

**E**n el marco del proyecto MCCnet, cada vez más cooperativas se están incorporando y están implantando comunicaciones en red: Internet, Intranet, Extranet.

Así se constató en la jornada dedicada a presentar las distintas experiencias y características de la implantación de estas nuevas herramientas. Concretamente, la División de Componentes, Fagor Electrónica, Eika y el Grupo Danobat expusieron los objetivos, ventajas, contenidos, dificultades, y próximos hitos en la implantación de sus propias Intranets.



Con el objetivo de ofrecer información diversa a las personas que forman parte de cierta División, Agrupación o Cooperativa, a través de estas redes Intranet y por medio de una clave se puede obtener desde información general, historia reseñable, unidades funcionales, hasta al calendario laboral, actas de reuniones e incluso información sobre el euro.

Los beneficios que conlleva la implan-

tación de Intranets están claros: se refuerza la comunicación al colectivo, se organiza y sistematiza la información, es un único punto de encuentro, la fiabilidad de datos es mayor, se eliminan las duplicidades, se anticipan decisiones, y se elimina trabajar en papel.

Además de las experiencias expuestas en esta jornada, cabe destacar que el proceso de implantación se está materializando igualmente en otras cooperativas.

## Euskadiko Kutxak 13.900 milioi pezetako irabaziak lehen bederatzi hilabetetan

**A**urtengo ekitaldi honetako lehen bederatzi hilabetetako emaitzak kontutan izanik, pasa den urteko epe berdinean jasotakoak baino %11,7a gehiago izan dira. Horrela, zergak ordaindu aurretik, 13.900 milioitan kokatzen dira.

### Negoioaren zabalkuntza

Aipagarriak dira zentzu honetan, famili eta enpresen aurrezki planak, izan ere 100.000 milioiko kopurua gainditu bait du. Produktu desberdinak kontutan hartuz, "Ahorro Bienestar" deiturikoa azpimarratu behar da, 68.217 milioiko kapitalazioarekin. Bestalde, finantziario ihardueraren zabalkuntza goraipatu



behar da. Zentzu honetan, enpresei zuzendutako mailegu eta kredituak %22,2an igo dira lehen sei hilabetetan. Familia merkatuan, berriz, partikularrei eskainitako hipotekak %18,5 gehiago izan dira eta mailegu pertsonalak ere %20,7an nabarmendu dira pasa den ekitaldiko datuekin konparatuz.

## Euskadiko Kutxak, Schommer eta Atxagak landutako "Gaur" liburua argitaratu du

**P**asa den urriaren 2an aurkeztu zen Donostian "Gaur" liburua. Egileak ospe handiko bi artista: Alberto Schommer eta Bernardo Atxaga. Lehenak argazkia eta irudigintza landu du, bigarrenak hitza eta elegintza. Aurkezpenean, egileekin batera, Euskadiko Kutxako zuzendari orokorra den Juan Jose Arrietak ere hartu zuen parte, "Liburua editatzearen helburua, Euskal Herriaren inguruan hausnarketa grafikoa eta literarioa piztea izan

## Cikautxo galardonada por la Corporación alemana VW



**L**a cooperativa Cikautxo, situada en el municipio vizcaíno de Berriatua, ha sido reconocida por la Corporación VW, que agrupa a su vez a

Seat, Audi, Skoda, y otras firmas, con el galardón "Corporate Supplier Award-The Leading Edge 1997".

El reconocimiento tuvo lugar el 1 de

octubre en París, y fue el propio presidente de VW, el Sr. Piëch, quien realizó la entrega de premios.

A nivel mundial fueron galardonadas 59 empresas. De ellas 6 estatales, y únicamente Cikautxo a nivel de la Comunidad Autónoma Vasca.

Recordemos que Cikautxo dedica su actividad principal al sector de automoción, emplea a 477 personas, y facturó durante el ejercicio 97, 7.610 millones de pesetas, exportando el 55%.

Según palabras del gerente de la cooperativa Victor Arrizabalaga "el galardón supone un reconocimiento al esfuerzo realizado por Cikautxo durante el año 97 para dar respuesta a las exigencias del Grupo VW en calidad, precio, servicio y desarrollo. A su vez nos debe servir de estímulo para seguir trabajando con ambición en el difícil mercado alemán de Automoción".

da. Azken finean, Euskal Herri berri eta moderno baten aurpegia erakutsi nahi da" azaldu zuen.

Liburuan, Shommerren argazki eta iru-

diak, Atxagak idatzitako hitzen artean tartekatzen dira. "Argazkiek bere nortasun propioa duen herri bati buruz hitz egiten dute, itxaropenaren adierazgarri

dira, etorkizunera iraulita" azaldu zuen Schommerrek. Era berean, irudiak lantzen Euskadiko Kutxako diseinu ekipozan izan duen laguntza eskertu zuen.

## Bernardo Atxaga: "Helburu pedagogikoa jarraituz, oinarrizko gauzei buruz idazten dut"

### Zergatik liburu hau?

Orain dela urte batzuk, Gauthier idazle frantsesak idatzitako "Viaje a España" liburua irakurri nuen. Berak, Euskal Herriko hainbat deskribapen egiten ditu: paisai moriskoa, primitiboa eta basatia dela esaten du. Harrituta, barnetasun eta kanposatunaz pentsatu nuen, eta iruditu zitzaidan beharbada gutatiko askok ere Gotierrek bezala gure historia eta lehengo jendeak egindakoari inolako barnetasun gabe begiratzen geniola, kanpotar ikuspuntutik.

### Beraz, helburu pedagogikoa du liburuak?

Gauzak hola, erabaki nuen beharrezkoa zela ikasgai batzuk idaztea, helburu pedagogikoa nire gain hartzea, eta oinarrizko gauzei buruz idaztea. Zentzu honetan bi testu desberdintzen dira liburuan: euskal kulturaren eta literaturaren deskribapena; eta nire ustez azpitik dauden zenbait korrienteren buruzko gogoeta, erromantizismoa esate baterako.

### Gainera, gaur egungo hainbat aspektu ere ikutzen dituzu, ezta?

Aurretik aipatutakoaz gain, beste helburu bat ere jarraitzen du liburuak. Nire ustez, egitura politikoa nolabait interesaturik dago bi komunitate sortzen gaur eguneko Euskal Herrian. Zentzu honetan, talde politikoetan inolako erantzukizunik ez dugunok, kulturaren parte bezala beste eginkizun bat hartu behar dugu gure gain: gure komunitatea ahutsi ez dadin, elkar ezagutzeko eta elkar hurbiltzeko baliabideak sortu.



**Multimedia sistemaren bidez, bai&by proiektua garatuko da dagoeneko martxan dauden 4 zentroetan**

## Bai&By, CIM eta Didaktikerren proiektuak, Gasteizko zentro berria inauguratu du

**U**rriaren 8an inauguratu zen Gasteizen, CIMeko bai&by ikastegi berria.

Zentru berriak, multimedia sistema eskaintzen du, eta hizkuntz prestakuntzarako eta hizkuntz zerbitzuak emateko prestatu da.

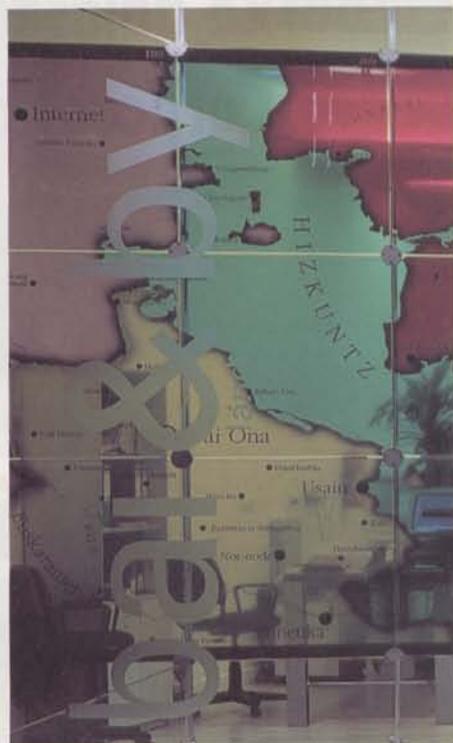
Inaugurazio ekitaldian, CIMeko ordezkarienez gain, Gloria Urteaga Lehendakariaren emaztea izan zen; garai batean CIMeko zuzendaria izandakoa.

Gogoratu dezagun, bai&by proiektua hizkuntzen formakuntzan eta zerbitzu

linguistikoaren eskaintzan oinarritzen dela, horretarako DDK System multimedia sistema erabiliz. Horretaz gain, euskararen irakaskuntzan ere lehenbizi aplikatzen da multimedia teknika eta inteligentzia artifiziala deritzona.

Helburu hau lortzeko bi enpresek hartu dute parte proiektuan: CIM, arlo pedagogikoa landuz, eta Didaktiker, softwarea garatuz.

Aipatutako bai&by proiektua, lehenbizi fase batean lau zentro ireki ditu: Gasteiz, Bilbo, Arrasate eta Oñatika. Ondoren, iharduera hau beste



hiri batzuetara zabaltzea espero da, seguruenik frankizia erregimenean.

## Convención de Delegados de Fagor Arrasate

**F**agor Arrasate realizó los pasados días 21, 22 y 23 de setiembre una convención de agentes y delegados con el fin de dar a conocer su planificación estratégica, plan de internacionalización y crecimiento previsto en los distintos países emergentes.

El evento se dividió en tres jornadas. La primera, celebrada en Otalora - donde está tomada la foto - sirvió para exponer a los asistentes las directrices estratégicas de las tres unidades de negocio de Fagor Arrasate. Esta jornada concluyó con una mesa redonda en la que se debatieron las amenazas y oportunidades de cara al futuro.

La segunda jornada de esta convención se saldó con sendas visitas a las recientemente inauguradas instalaciones



de Gestamp Palencia, y a Laminaciones y Derivados, donde se apreciaron los nuevos desarrollos de líneas de corte.

La jornada final se inició con una nueva visita, en este caso a las instalaciones de Fagor Garagarza, con el fin de conocer «in situ» las líneas de fabricación de electrodomésticos. A conti-

nuación, los asistentes a la convención se desplazaron al centro corporativo de MCC donde tuvieron ocasión de visionar el vídeo corporativo y conocer más al detalle la organización corporativa.

Y para rematar definitivamente la faena, almuerzo en el Guggemhein y posterior visita al museo.

**El centro, iniciativa de la Fundación Vasca de Tecnologías Energéticas, será gestionado y desarrollado por Ikerlan.**

## Ikerlan traslada su división de energía al Centro de Tecnologías Energéticas de Alava

**A** primeros de octubre se inauguró en el Parque Tecnológico de Alava, el Centro de Tecnologías Energéticas. En este nuevo Centro ha instalado Ikerlan su división de energía.

El Centro de Tecnologías Energéticas es una iniciativa de la Fundación Vasca de Tecnologías Energéticas-ENERLAN. Contribuyeron en su creación, a principios de 1996, el Dpto de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Alava, y varias empresas: Iberdrola, MCC, Grupo EVE, Babcock Wilcox, Sener e Idom. Además ha contado en todo momento con el apoyo y colaboración del "Cluster de la Energía".

La vocación de la Fundación de realizar sus actividades teniendo en cuenta las capacidades y medios existentes en el entorno ha dado lugar a la firma de un acuerdo de colaboración con el Cen-



tro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan. En este acuerdo se recoge la gestión y desarrollo del nuevo Centro de Tecnologías Energéticas, propio de la Fundación, por parte de Ikerlan.

Ikerlan cuenta para ello con un equipo sólido de 13 investigadores experimentados en la realización de proyectos bajo contrato, y tiene previsto llegar a 22 investigadores y 5 becarios en el año 2001.

En cuanto a las inversiones en edificios e instalaciones, han alcanzado los 400 millones de pesetas. En Centro dispone de una superficie edificada de 1200 metros cuadrados, y consta además de una casa laboratorio cuya función será la experimentación de nuevas tecnologías energéticas y domóticas aplicables al hogar.

### Áreas tecnológicas

Las actividades de especialización que desarrolla este Centro de Tecnologías Energéticas comprende diferentes áreas tecnológicas. Destacan: las tecnologías avanzadas de combustión y generación; la climatización y confort; el uso racional de la energía; las energías renovables; y las aplicaciones avanzadas de gas y electricidad.

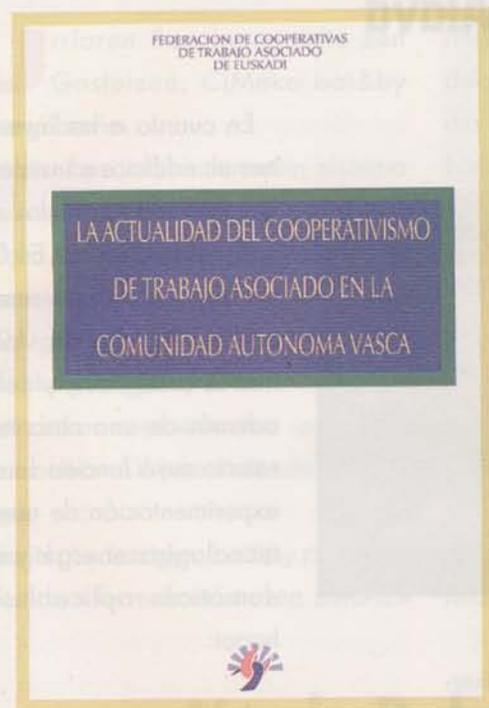


### ÉXITO DE LA JORNADA SOBRE ABSENTISMO LABORAL CONVOCADA POR LAGUN-ARO

La "Jornada sobre Absentismo Laboral de causa médica" organizada por Lagun-Aro reunió a cerca de un centenar de personas para analizar e intercambiar experiencias sobre un tema controvertido y de profunda actualidad en el mundo empresarial. A la cita acudieron representantes de empresas e instituciones como

Iberdrola, Bridgestone-Firestone, Metro Bilbao, Opel España, Osakidetza, Lagun-Aro, Adegí, Fremap, y Osalan. Los organizadores del evento no ocultaron su satisfacción una vez concluido el mismo.

## libros



### La actualidad del cooperativismo de trabajo asociado en la CAV

Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi

El recién publicado estudio sobre el estado de situación del Cooperativismo de Trabajo Asociado vasco, persigue principalmente cuatro objetivos: conocerse más íntimamente a sí misma y a sus Cooperativas clientes usuarios; disponer de una base de datos sobre las cooperativas de trabajo asociado que operan en la Comunidad Autónoma Vasca; disponer de información necesaria para la presentación de propuestas de mejora en las diferentes áreas socio-empresariales; y posibilitar un perfeccionamiento de la actividad representativa de la FCTAE ante la Administración Pública y los Agentes Sociales.

El estudio recoge la situación del Cooperativismo de Trabajo Asociado vasco en temas como el empleo, la Seguridad Social, implantación sectorial, estructura financiera, herramientas de gestión... y otros aspectos de interés.

Se analiza el estado de situación según las diferentes provincias de la CAV, la composición y evolución del pasivo, ventas, evolución del empleo en los últimos años, gastos financieros...

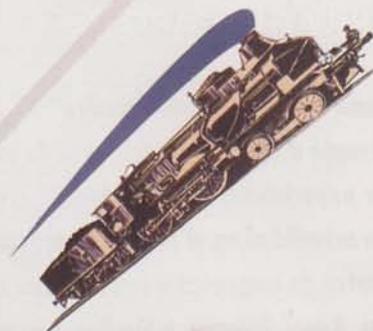
Cabe destacar igualmente, el apartado destinado a analizar el caso particular de Mondragón Corporación Cooperativa.

Relacionado con este tema, el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi ha publicado bajo el título "Actualidad en torno al cooperativismo vasco", el volumen que recoge las ponencias y debates desarrollados en los XVI Cursos de Verano / IX Cursos Europeos de la Universidad del País Vasco. Tres apartados generales engloban este libro: el cooperativismo vasco hoy; el marco jurídico de las sociedades cooperativas; y algunos ejemplos de cooperativismo vasco.

### La Ventaja Definitiva

Edward E. Lawler III

Creando organizaciones participativas e innovadoras



### La ventaja definitiva

Edward E. Lawler III

La ventaja definitiva es una visión completa y detallada sobre cómo diseñar organizaciones capaces de alentar la innovación y mejorar la relación costo-beneficio para entregar alta calidad y servicio en tiempos cada vez más cortos, a partir del respeto a las necesidades de los individuos y los grupos.

Es necesario que todas las medidas sean instrumentadas en forma orgánica y bien relacionada, para que la calidad surja desde dentro mismo de la organización y no sea un mero trasplante de prácticas, procedimientos e inspecciones "agregados" a la empresa.

El autor ha comenzado a recorrer un nuevo camino de alternativa al "management" de Calidad Total que hemos visto hasta ahora.

Edward E. Lawler III es fundador y director del Centro de Organizaciones Efectivas de la Universidad de Southern California, Los Angeles, donde es profesor de "management".

La nueva oficina oferta en el propio aeropuerto una amplia línea de servicios para sus "Clientes empresa"

## Viajes EROSKI abre una oficina en el Aeropuerto de Bilbao



Con el fin de poder ampliar la atención a sus Clientes Empresa, desde el pasado 1 de setiembre Viajes

Eroski cuenta con una nueva oficina en el aeropuerto de Sondika.

Entre las funciones de esta nueva ofi-

cina están la entrega de documentación en viaje en el mismo aeropuerto al cliente que así lo desee, la realización de reservas y cambios de última hora y, sobre todo, la atención de cualquier consulta, urgencia o imprevisto que pueda surgir, bien antes del inicio del viaje o durante el transcurso del mismo.

Su amplio horario de apertura, desde la seis de la mañana hasta las 10 de la noche, garantiza el servicio continuado y exclusivo que Viajes Eroski pretende ofrecer a sus Clientes Empresa.

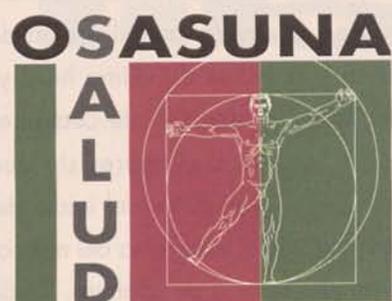
El número de teléfono de esta oficina es el 902-272902, sin duda de gran utilidad para las personas más viajeras de la Corporación.

Por último, cabe mencionar que Viajes Eroski cuenta con toda una división dedicada íntegramente al Cliente Empresa, con cuatro centrales de atención exclusiva y directa, ofreciendo un servicio altamente especializado para el cliente en viajes de negocios y congresos.

## LOS COOPERATIVISTAS VALENCIANOS DEL GECV EN MONDRAGON

Como suele ser habitual todos los años, varios cooperativistas integrados en cooperativas del Grup Empresarial Cooperatiu Valencià (GECV) se acercaron a Mondragón con el fin de conocer "in situ" la realidad de MCC. Además de las visitas a algunas de las instalaciones productivas y al centro corporativo, los compañeros valencianos también se acercaron a Otalora -lugar donde está tomada la foto- para asistir a sendas explicaciones sobre la Corporación, Caja Laboral y Otalora.





## Riesgo tolerable

**U**no de los conceptos más sibilinos que se manejan en nuestra civilización es el de riesgo tolerable, aceptable, que aplicamos en todos los ámbitos de la vida, y de forma muy especial en el mundo del trabajo, en las empresas, en todo lo referente a higiene, seguridad, y salud es el término más utilizado consciente o inconscientemente.

Es muy frecuente escuchar, "tranquilo que estás por debajo de los límites máximos establecidos, a esos niveles no hay riesgo". Y ello nos produce una gran tranquilidad, como la del objetivo cumplido. El empresario, el gerente, los responsables de velar por la salud en las empresas, parece que respiramos tranquilos cuando se consiguen rebajar los valores de exposición como si ya, con el producto por debajo de los límites legales establecidos, no hubiese nada más que hacer, y al expuesto se le transmite la sensación de que ya su salud no peligra.

Es claro que si un producto es tóxico lo que hay que hacer es evitarlo y que si a una determinada concentración es perjudicial para la salud, el estar un



poco por debajo del límite establecido no lo convierte en agua bendita y hay que seguir esforzándose en rebajarlo más todavía y si fuese factible sustituirlo por otro producto no peligroso o aislar el proceso de forma que no haya expo-

siciones.

La utopía, eliminar la exposición a productos tóxicos puede ser en ocasiones un objetivo inalcanzable pero necesario para no dormirse en los laureles y seguir esforzándonos en reducir al máximo

**La utopía, eliminar la exposición a productos tóxicos puede ser en ocasiones un objetivo inalcanzable pero necesario para no dormirse en los laureles.**

determinados riesgos, cuyo impacto en la población expuesta es frecuentemente y con los conocimientos actuales, un mero ejercicio teórico.

En lo que se refiere a la presencia de sustancias tóxicas en ambiente y ante su inevitable hoy por hoy, se puede argumentar que mientras existan hay que seguir poniendo límites porque si no el problema sería más grave. Nada que objetar a este razonamiento, pero no hay que perder de vista que los valores límites son en realidad valores políticos, en ocasiones con grandes implicaciones económicas, y por lo tanto sujetos a muchas presiones de todo tipo. Prueba de ello es que ni siquiera el valor límite de una sustancia es similar en todos los países, lo que en EE.UU. puede ser considerado no peligroso a una concentración  $x$ , en Holanda puede tener consideración de peligroso a la mitad de concentración.

Hemos visto como en el plazo de unos años a muchas sustancias les han rebajado los límites tolerables, y lo que hace unos años consideraba aceptable actualmente se considera de riesgo, ¿lo que consideramos tolerable, no tendrá la consideración de peligroso dentro de unos años?

Todos los esfuerzos para rebajar la presencia de tóxicos en el ambiente de trabajo, aunque estén dentro de los llamados límites tolerables, son pocos y nunca hay que dar por finalizada la batalla. Detrás de esas "dosis máximas" hay una extraña lógica basada más en consideraciones extramédicas que en evidencias de sus efectos sobre la salud.



## NAZIOARTEKO KAZETARIAK MCGN

Hile honetan ere nazioarteko komunikabideen korrespondentsalak izan genituen gure artean Euskal Herriko ekonomia eta MCCren berri izateko. Europa, Estatu Batuak eta Latinoamerikako hainbat telebista, irrati eta prentsa idatzizkoaren ordezkari izan zen gure artean. Hala nola Le Monde, The Economist, The Guardian, The Independent, Frankfurter Allgemeine, Txileko El Mercurio, El Universal eta Mexikoko Reforma, Kolonbiako "El Tiempo de Bogotá", Holandako TV, Radio France, Alemaniako ART, Agence France Press, Inter Press Service eta AP-Associated Press bestek bestek.



## FORO DE DELEGADOS CORPORATIVOS

Tuvo lugar en Otalora el pasado 7 de octubre y en él los delegados corporativos de Brasil, India y China glosaron las oportunidades empresariales de esos países para las cooperativas integradas en MCC. El encuentro estuvo organizado por el Departamento de Operaciones Internacionales del Centro Corporativo y al acto se invitó a todos los gerentes de las cooperativas.

## EURO

### La Fase de Transición

**L**a fase de transición o período transitorio se define como el que media entre el 1 de enero de 1999 y el 31 de diciembre del año 2001. Se corresponde con el período comprendido entre el fin de la **etapa preparatoria** y la introducción de billetes y monedas europeos. Es decir, tres años durante los cuales, los nuevos instrumentos jurídicos (contratos, escrituras, hipotecas, cuentas corrientes...) podrán expresarse tanto en pesetas como en euros. Por tanto, ojo al dato: a partir del 1 de enero de 1999, es decir dentro de escasamente dos meses, la moneda de los Estados miembros de la UME será el euro, que también será la unidad de cuenta del BCE (Banco Central Europeo) y de los bancos centrales nacionales; la peseta será solamente una expresión del euro.

#### Dinero escritural

Durante estos tres años del proceso o fase de transición el euro solo adoptará forma de dinero escritural, ya que la puesta en circulación de billetes y mone-



das en euros no tendrá lugar hasta el 1 de enero del 2002.

El uso del euro durante este período se regirá por el principio de "no prohibi-

ción-no obligación"; es decir, que tanto las empresas como los particulares podrán elegir usar el euro o las monedas nacionales en sus transacciones.

#### Conviene saber...

- Durante el período transitorio, previo acuerdo de las partes, las entidades de crédito redenominarán a euros las cuentas de efectivo en pesetas de sus clientes.
- Esta redenominación será gratuita.
- Las comisiones por servicios bancarios en euros serán iguales a aquéllas aplicadas en idénticos servicios en pesetas.
- Los movimientos de conversión de pesetas a euros o a la inversa serán gratuitos.
- Cualquier persona o entidad podrá abrir una cuenta corriente en euros.

**Durante la fase de transición el euro solo adoptará forma escritural; la puesta en circulación de billetes y monedas tendrá lugar el 1 de enero del 2002.**



## Las instituciones monetarias

### El Sistema Europeo de Bancos Centrales

El Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC) está integrado por los bancos centrales nacionales de los países partícipes en la UEM y por el Banco Central Europeo.

El SEBC entra en el pleno ejercicio de sus funciones el 1 de enero de 1999.

El objetivo principal del SEBC es el mantenimiento de la estabilidad de precios en la UEM.

### El Banco Central Europeo

El Banco Central Europeo (BCE) es la institución central de la política monetaria de la UEM y el núcleo central del Sistema Europeo de Bancos Centrales. Su presidente es el holandés Wim Duisenberg.

de dinero

n euros te ndr 

## LKSk landuko du Donostiako hizkuntza normalkuntza bideratzeko plangintza

**D**onostiako Udalak, euskararen erabilpenari bultzada berri bat emateko asmoz, Hizkuntz Normalizatorako Plan Orokorra jarri nahi du martxan. Lehenik eta behin, erredaktatu egingo da eta gero, Udal Plenoan oniritzea lortzeko aurkeztuko da.

Udalerriko gizarte eta ekonomia eragileen parte hartzea bideratzeko, Udal Euskal Patronatuak LKS enpreari eman dio prozesua eragiteko enkargua.

LKSk landuko duen plangintza hone-

tan, donostiarren partaidetza ezinbestekotzat jotzen da. Horrela gauzak, lan taldeak osatuko dira eta beraietan parte hartzeko deia egingo zaie hiritarrei, ahal duten neurrian, aktiboki inplika daitezzen lan honetan.

Planaren oinarrizko abiapuntu bezala, hauek hartu dira: ahal den partaidetzarik handiena lortzea, prozesu mailakatu izatea, ikuspegi orokorra eta sistematikoa, komentzimendua eta ez ezarpena eta azkenik adostasuna.



### CONSUM BERRIA ARETXABALETAN

Urriaren 20 ireki zituen bere ateak Aretxabaletako Consum berriak.

Inaugurazioak kutsu berezia izan zuen, izan ere 1969an Aretxabaletako Andramari kooperatibak bat egin zuen beste 8

kooperatibarekin orduko Eroski kooperatiba sortzeko.

16 bazkide-langile izango dituen denda honek ohiko eskaintza egingo du: autozerbitzua, fruta eta barazkiak, harategia, txarkuteria, arrainak eta okindegia.

## Arizmendi Topaketak '98

**G**IZABIDEA fundazioak, urtero lez, On Jose M<sup>o</sup> Arizmendiarrrietaren oroimenez, **Arizmendi Topaketak** antolatu ditu.

Aurtengo ekitaldian, sortu berria den **K.U.I.-Kooperatibismoaren Unibertsitate Institutua-**ren aurkezpen publikoa egingo dute ekimen honen bultzatzaileek **"K.U.I.ren inguruko filosofia, helburuak eta gogoetak"** izenburupean.

Lerro hauen bitartez, GIZABIDEA fundazioak azaroaren 26an, arratsaldeko 18:30etan, Goi Eskola Politeknikoko areto nagusian (edifizio berrian) ekintza honetan parte hartzera animatu nahi zaituzte.



## CARTAS

### Reciclaje de electrodomésticos ¿Amenaza u oportunidad?

Sobre los fabricantes europeos de electrodomésticos, pende la "amenaza" de una nueva norma europea que va a obligarnos a que nos responsabilicemos de reciclar los electrodomésticos que hemos fabricado cuando estos terminen su vida activa.

Esto, que en principio supone una carga económica más sobre unos productos con una rentabilidad al límite de supervivencia, no tiene por qué ser solo una amenaza; puede ser también una oportunidad que nos permita sacar ventajas de nuestra posición de líder del mercado unida a la capacidad industrial de MCC.

Sabiendo lo que nos viene, por qué no intentar liderar esa actividad de reciclar, beneficiarnos de nuestra posición y crear muchos puestos de trabajo en una actividad con un **enorme potencial de futuro**? Caso de no hacerlo, estaremos para ello en manos de quienes nos den ese servicio. Y seguro que nos será más caro.

En primer lugar, debemos de tener presente que generamos casi el 25% de los productos que en línea blanca habrá que reciclar. Somos los mayores productores de las futuras chatarras.

Unido a esto, ¿quién como nosotros disponemos en el Grupo con empresas que utilizan como materia prima chatarras de hierro, aluminio, plásticos reciclados, etc.?

Adicionalmente, nuestro potencial de compra nos otorga un peso específico importante a la hora de negociar con nuestros proveedores la readquisición por su parte de materiales procedentes del reciclado, en aquellos casos en que no podamos utilizarlos nosotros directamente. Por ejemplo, las recuperaciones de acero inoxidable.

El tema del transporte del material a reciclar también nos es más favorable que a la mayoría o quizá que a toda nuestra competencia. Los camiones que distribuyen nuestros electrodomésticos por todo el estado pueden regresar cargados con productos a reciclar ya que a veces vuelven de vacío.

Tampoco debemos olvidar la posibilidad de que algunos de nuestros competidores deban acudir a solicitar los servicios de nuestra organización de reciclaje. Y esto, siempre nos daría una ventaja sobre ellos.

En resumen, estamos ante una nueva situación que nos va a obligar a pagar unos servicios o a explotar a nuestro favor los beneficios que nuestra capacidad nos ofrece.

En un desafío que podemos (yo creo que debemos) rentabilizar en beneficio propio y en aras de seguir creando nuevas actividades que generen riqueza y puestos de trabajo.

Siempre hemos sido pioneros y el reciclaje es algo que viene obligado y con

enorme potencial de futuro. Abordémoslo con decisión.

Agur

Socio nº 7140 de Fagor Electrodomésticos

### Reunión de jubilados de Caja Laboral en Lekunberri

Lekunberri volvió a ser, el pasado 25 de septiembre, intento decidido e ilusio-



nado de una nueva etapa en la historia de Caja Laboral. Los asociados que impulsaron la llamada quisieron volver al mismo escenario que veintitrés años atrás encuadró el estudio de las NFOT, llamadas a marcar un cambio de ritmo en una estructura que se multiplicaba día a día.

Muchas convergencias favorecieron un clima de encuentro de extraordinaria cordialidad. El dato de que hubiera sido una idea espontánea de los propios protagonistas, el que la iniciativa fuera aceptada en los distintos territorios-hubo, incluso, presencia madrileña; el que quisieran sumarse a ella gozosamente los fundadores, el que encontrara todo el respaldo en la Dirección General, crearon un ambiente de espontaneidad y sencillez que se tradujo en los saludos, en los intercambios de recuerdos y añoranzas de sentida convivencia del centenar de presentes en la fiesta.

La Eucaristía, a las doce, en la parroquia -curioso: el programa de las canciones indicaba "para empleados de la LANKIDE KUTXA"- marcó algo más que el comienzo de la reunión. El propio preste lo subrayaría en su despedida al recordar que "no es normal que nadie encargue una misa para una fiesta en su día de labor: eso significa la huella de fe y motivación cristiana que marcó vuestros orígenes". El templo, acogedor en su sabor de clasicismo entroncado en la tierra, se llenó por completo. En el escalonado coro, una coral de la que formaba parte el propio director de la oficina de Lekunberri, colaborador incondicional de la cita, entonó el Angelus ("Aingeruak Marian dio"), cantaría como salmo responsorial el "Alelu-

ya *Benedicat vobis Dominus*", al ofertorio el "Ave María" del siglo XV, y en la poscomuni3n el "Aintza Aitari", subrayando en todos los dem3s pasos la participaci3n de las voces rotundas de todos los asistentes, apoyada por el 3rgano pulsado por uno de los convocados. Preciosa, breve y centrada la homil3a -se celebraba en la iglesia navarra el martirio de San Ferm3n y fue una invitaci3n a valorar el compromiso desde una creencia firmemente asumida- y equilibrada la liturgia, con aportaciones de ambas lenguas, favoreciendo la integraci3n de todos. Finaliz3 el acto religioso con una Agur Jaunak apote3sico que emocion3 a los asistentes.

A la salida, tras los varios intentos por conseguir la foto de rigor ante el arco del p3rtico, la propia anfitriona ofreci3 en el club de jubilados un intermedio oportuno para intercambiar los abrazos mientras se degustaban vino y caldo, queso y txistorra.

Y puntual3simos, a las dos, todos entornando las mesas del entra3nble comedor (las columnas, cuasitroncos de 3rbol), del Hotel Restaurant Ayestar3n, la comida -cuyo coste econ3mico fue asumido por Caja Laboral- a la que agradecemos sinceramente.

Todos los asistentes y quienes no pudieron hacerlo por diversas razones est3n totalmente de acuerdo en que esta convivencia debe tener continuidad y la tendr3 cada dos a3os.

## Uno de los jubilados

### Elucubrando en la holganza

Cada 3poca de la vida se a3ora otra nueva de la que se espera nos proteja de las maledicencias del pasado y nos abra las puertas de una supuesta felicidad, libre de las ataduras de la acci3n y descargados de responsabilidad.

M3s en el camino existencial se cruzan mil demonios que acosan al ingenuo esperanzado de la gran vida, minando los sue3os de un futuro sin asperezas. El sacrosanto cuerpo ratea al menor descuido, y al viento, planes y programas con licencia para hechar las canas al aire. Inesperadas aver3as en la circuiter3a corporal achatan el panorama vital, y as3 le ha sucedido al autor de estas notas que se ve desri3onado y expuesto a las veleidades del delicado sistema de riego, desvar3ado y a su aire.

¿Qu3 es uno? Poca cosa. Una vez que entra en la espiral de la declinaci3n, en el esquema hospitalario, un don nadie, obediente y d3cil. Un mandado que se pliega a cuanto le dicen y ordenan. Una marioneta que baila al son de los hilos solfeados por m3dicos y enfermeras, de pastillas y lociones cuando no de bistur3es y rasgaduras sin fin.

Uno se percata de la levedad del ser, de la poquez de la persona, la fragilidad de toda soberbia que quiz3 lo exhibi3 cuando en plena forma vital mandaba y

decid3a con la osad3a propia de qui3n proyecta el futuro con visi3n lineal y qui3tista. Pues no, cambian las tornas, hasta dejar en cueros al m3s presumido al menor enredo en la compleja maquinaria humana.

Solo, ante la mara3a de batas multicolor, blancas, verdes, rosados, que se corresponden a diferenciadas misiones. Son los nuevos jefes que sin m3s autoridad que la profesi3n se adue3an de tu vida y de tus dorados sue3os de eterna holganza.

Separado de las r3gidas formalidades de la empresa, aspiradas a las liberalidades del ocio, al disfrute de la libertad sin las cortapisas de jefes y 3rdenes superiores. Solo sujeto a la voz del alma que grita en el silencio de la intimidad, en busca de nuevos horizontes de satisfacci3n.

M3s, las aver3as en el camino han forzado un cambio de escenario y h3me aqu3 sometido a nueva jerarqu3a sin beberlo y comerlo, jerarqu3a revestida de suavidad y dulzura, autoridad que se agiganta sin presi3n alguna por los puyazos del dolor, por la urgencia de recobrar la funcionalidad perdida. Uno se siente reducido, estrujado y en espera, asido a la mano de la esperanza, y a los dictados de m3dicos y enfermeras, que por sus manos trasiega mi molido cuerpo en busca de la funcionalidad perdida.

Hace m3s de veinte a3os que escrib3 desde la Policl3nica de San Sebasti3n la cr3nica de mis desventuras, con el t3tulo de "Ca3o Roto", y ahora se repite el tropiezo en la misma piedra, en el ri3n3n, que por gastada y solitaria se encharca y se agota en el tiempo. Son los tropezones del oficio de vivir, de ese durar a3os que desbordan o desaf3an los l3mites de la natural temporalidad del ser humano. Y a ello colaboran la organizaci3n sanitaria que en mi caso ha sido ejemplar en el Hospital de Txagorritxu, programaci3n exacta, secuencia organizacional precisa y amabilidad a raudales. Un nuevo poder inorg3nico se ha colado en mi vida, empujado, por la ciencia y el conocimiento de los profesionales y el calor de las personas que hacen del dolor escuela de cari3o, de la proximidad una forma de relaci3n intimista y profunda.

Cuando uno camina por las calles, apenas se entera de las miles de personas que sufren en las salas del hospital. Cada cual extrapola su situaci3n como forma de normalidad, pero otra forma de vida se revive o extingue ajeno al ruido callejero, y es de suma utilidad darse un paseo por salas y cuartos para percatarse de que la f3brica 3ltima nos aguarda tarde o temprano, y de que la relaci3n humana adquiere en estos lares valor fundamental.

Tecnicismos aparte, que en estos sitios es de esperar, la nueva dimensi3n de la medicina, recobra en las altiplanicies de la tecnolog3a, una valor moral de alta utilidad pr3ctica, en t3rminos de afectividad y calor humano.

**Jesus Larra3aga**

Licenciado en Derecho, a sus 35 años, ha ejercido de abogado, trabajado en una multinacional en Madrid, fue jefe de administración de una PYME en Burgos, y trabajó en Caja Rural. Ahora, es director de una de las 5 oficinas de Caja Laboral en Burgos.

# Pepe Calderón

Socio de Caja Laboral - Burgos

J.M.F.

## ¿Qué tal? ¿Se firman muchos hipotecarios en Burgos?

Pues sí, se están haciendo bastantes operaciones.

## Los burgaleses, ¿confían en CL?

Al principio hubo una campaña bastante negativa para la Caja, de componente político. Pero la situación se recondujo.

## ¿Sabían los burgaleses qué es CL?

Nos hemos dado a conocer muchísimo y se empieza a identificar con la Caja que abre por las tardes, que tiene un servicio de atención muy personalizado...

## Ya, pero ¿ha ofrecido algo diferente?

Además de un servicio de sucursales fuerte, con varias oficinas, productos muy atractivos, como la campaña 0% de interés en hipotecarios.

## Casi un año desde que comenzasteis. ¿Valoración?

Se ha consumado la integración de CL en Burgos.

## ¿Sabías que CL antes era CLP?

Sí, claro. Trabajé en una coope-



rativa de crédito y Caja Laboral Popular aparecía siempre la primera en varios rankings.

## ¿Sabes quién es Arizmendiarieta?

Sí: el fundador.

## ¿Por qué se fundó CL?

Para dar un servicio de cobertura financiera a las cooperativas que entonces formaban el Grupo.

## ¿Conoces MCC?

Conocí MCC durante la carrera, a través de la prensa. Antes me sabía hasta el nombre de los fundadores.

## ¿Te atreves?

¡Uff! Los apellidos vascos no son

fáciles de recordar.

## ¿Qué opinión te merece nuestro cooperativismo?

Es una idea que ahora no se podría poner en marcha, y muy difícil de asimilar para el que no lo vive desde dentro.

## Para director de oficina, ¿vale cualquiera?

¿Y para fontanero? ¿Y para chapista? Ni sirve cualquiera, ni todos tenemos las mismas habilidades.

## ¿Y si desaparecieran las sumas?

Estupendo, seríamos todos comerciales.

## ¿Aficiones?

El motociclismo y el ciclismo. El primero lo sigo practicando.

## ¿Y cuántos kilómetros al año?

Alrededor de 16.000.

## Y de euskera ¿qué tal?

Arratsalde on, egun on, kalea... y poco más.

## ¿Qué tipo de clientes tenéis?

Exclusivamente particulares.

## He visto que una clienta ha hecho una retirada en efectivo y se ha llevado el dinero en la pechera.

A falta de anécdotas no estamos.

## Cuenta, cuenta.

Cuando trabajaba en Aranda llegó un señor con un carrito bastante viejo preguntando a cuánto se pagaba el millón. Le pareció bien el interés y sacó del carrito 38 millones en efectivo.

“Se ha consumado la integración de CL en Burgos”



MONDRAGON  
CORPORACION COOPERATIVA