

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

# TU lankide

488 | MARTXOA 2004 MARZO



## Balance positivo

EL CONJUNTO DE MCC SUPERA CON ÉXITO EL EJERCICIO 2003.

- **MUk Informazioa eta Komunikazioa lantzeko karrera berria eskainiko du.**
- **ORKLI recibe el premio europeo de medio ambiente.**
- **El Grupo Eroski incorpora el negocio inmobiliario a su catálogo .**

El Negocio Minidomésticos de Fagor celebra su 25 aniversario.

## En portada

MCCk 2003an izan duen bilakaera aztertu dugu zenbaki honetan. Eta ora har ikusita ekitaldia ona izan da. Kontseilu Nagusiko lehendakariarekia Jesus Cataniarekin hitzegin dugun horretaz guztiaz. Aurtengorako helburuak ere aztergai izan digu.



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

## 4 Fagorreko Etxetresna Txikiak Negoziok 25 urteurrena ospatu du

25 urte eta gero barne merkatuan duen lidergoari eustea eta nazioarteko salmentak haztea du helburu.



## 7 Gaindu Mondragón Assembly inaugura planta en México



Situada en Querétaro y dedicada a la fabricación de líneas de montaje y manipulación automatizada, este primer año de actividad prevé una facturación de 12 millones de euros.

## 13 La Federación de Cooperativas creará 1.000 nuevos empleos cooperativos en 2004

Anuncia en su Asamblea General que prevé cerrar este ejercicio con una cifra superior a los 30.500 empleos federados.



## 40

**Euskal  
Kultura**

**Laura  
Mintegi**



“Sisiofo maite minez” lanaren arrakastaren ondoren buru belarri ari da idazle nafarra bere hurrengo lana idazten. Oraingoan maskulinitatea izango da idazlanaren ardatza.

## Aurkibidea

- 4 Kooperatibetako berriak
- 19 En portada
- 30 Begi-Belarri
- 32 Aula cooperativa
- 34 Colaboraciones
- 36 Antzinakoak
- 38 3<sup>a</sup> edad
- 39 Viajes

- 40 Euskal kultura
- 42 MCC en la prensa
- 43 Hirugarren mundua
- 44 Salud laboral
- 45 Zure hitza
- 46 Cartas
- 48 Personaje

### ARGITARATZAILEA

OTALORA

Azatza. 20550 Aretxabaleta.

Gipuzkoa.

Telefona: 943 712 406

Faxa: 943 712 339

### ZUZENDARIA

Javier Marcos.

jmarcos@otalora.mcc.es

### ERREDAKZIO-KONTSEILUA

**Lehendakaria:**

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

**Kideak:**

José Antonio Ajuria.

Espe Arregi.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

José M<sup>e</sup> Larramendi.

José M<sup>e</sup> Larrañaga.

Carlos Sarabia.

Carmelo Urdangarín.

### DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

### IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



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

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

Erakunde laguntzaileak:



TU Lankide paper ekologikoan inprimzen da.

## Retos de futuro

A estas alturas del año, casi con el arranque de la primavera, ya empezamos a tener una aproximación más exacta de lo que nos deparó el ejercicio precedente. Los primeros avances de cierre van dando paso a las cifras definitivas, esas que ofrecen una idea fiel del balance global de la actividad empresarial de las cooperativas en el ejercicio. En su conjunto, MCC ha superado el año 2003 con dignidad, aunque la trayectoria de los tres Grupos que integran la Corporación ha sido bien distinta. Mientras el Grupo Financiero vuelve a la senda de los resultados espléndidos, con sus tres entidades de cabecera, Caja Laboral, Lagun-Aro EPSV y Seguros Lagun-Aro, superando con holgura los objetivos previstos, el Grupo Industrial experimentó un crecimiento moderado, a tono con la atonía del sector, y el Grupo Distribución siguió ampliando su cuota de mercado e incrementando sus resultados, a pesar de la triste noticia de la salida de la cooperativa valenciana Consum del Grupo Eroski y de MCC.

Y ahora es tiempo de Asambleas. Tiempo para evaluar lo sucedido, dar carpetazo definitivo al año 2003 y examinar las líneas maestras de actuación de cara a un nuevo ejercicio. Además, 2004 constituye la antesala de lo que será un próximo Plan Estratégico Corporativo que abordará el ciclo 2005-2008, de forma que a lo largo de este año todas las cooperativas se ven en la necesidad de reflexionar en torno a sus desafíos para ese período de tiempo. En este mundo globalizado, en el que "lo único permanente es el cambio", la planificación se antoja un ejercicio harto difícil, más si cabe teniendo en cuenta que cualquier acontecimiento internacional puede modificar la dinámica de los mercados. Pero al mismo tiempo, es un ejercicio sano y comprometedor, porque obliga a todos los órganos de la cooperativa a reflexionar sobre el futuro y porque es un buen indicador del grado de ambición de nuestros proyectos socioempresariales.

Y hay temas que nuestra Experiencia Cooperativa no puede eludir en esa reflexión de carácter estratégico; de hecho, ya se viene hablando de ellos en estos últimos años y, a buen seguro, seguirán en boca de todos en los venideros: el empleo cooperativo, la actualidad de nuestros Principios y

Valores cooperativos, la rentabilidad de nuestros negocios, la expansión societaria, el modelo organizativo de MCC...

Uno de ellos, quizá el más importante, por sus implicaciones, es la internacionalización. El acceso a los mercados exteriores representa una oportunidad insoslayable para nuestros negocios, pero, al mismo tiempo, genera dudas de calado: ¿seremos capaces de mantener nuestros empleos aquí cuando en el exterior somos capaces de hacer productos similares con un coste de mano de obra sensiblemente más barata? ¿durante cuánto tiempo podremos aguantar sin ofrecer opciones de participación a los trabajadores de las plantas exteriores? ¿seremos capaces de innovar lo suficiente como para hacer productos de mayor valor añadido que supongan nuevas opciones de empleo para nuestros socios?

Paralelamente, el fenómeno de la internacionalización hace que se susciten preguntas en torno a las señas de identidad de la Experiencia Cooperativa. Si ya hace algún tiempo se oían voces que manifestaban su preocupación por la falta de debate cooperativo auténtico y el deslizamiento hacia cuestiones más pragmáticas, lo cierto es que el contexto global en el que se mueven nuestras empresas, hace necesario profundizar en un debate de calado, estratégico, en torno a cómo reconstruir nuestras señas de identidad para que la persona siga siendo el centro de nuestro desarrollo cooperativo.

Un proceso de reflexión de esta naturaleza requiere un nivel de participación elevado en cada cooperativa. No sería suficiente la implicación en el debate de los miembros de órganos sociales y ejecutivos, sino que este desafío de reflexión sobre nuestra identidad apela a la participación de todos, y especialmente a las nuevas generaciones de socios.

Este próximo mes de abril, el día 22, Arizmendiarieta, el fundador de la Experiencia Cooperativa, hubiese cumplido 89 años. De sus "Pensamientos" hemos rescatado una frase que parece invitarnos a profundizar en ese debate: *"Entre el pasado, donde están nuestros recuerdos y el futuro, en el que tenemos nuestra ilusiones, debemos afrontar el presente, abrazando los deberes que nos imponen las circunstancias"*.

## FAGOR Minidomésticos celebra su 25 aniversario

ESTE EJERCICIO ASPIRA A CONSOLIDAR SU LIDERAZGO EN EL MERCADO INTERIOR LOGRANDO UNA CUOTA DE MERCADO DEL 34% E INCREMENTAR SUS VENTAS INTERNACIONALES UN 7%.



El pasado 5 de marzo se celebró en Eskoriatza el 25 aniversario del Negocio Minidomésticos de Fagor. Fue un acto entrañable, en el participaron la plantilla actual, los jubilados y la red comercial, además de algunas personas de la planta de Shanghai. La jornada se inició con una visita a fábrica de la red comercial y de los jubilados, y a las 12 del mediodía tuvo lugar el acto conmemorativo del 25 aniversario con la intervención de Fernando Gómez-Acedo, Vicepresidente de la División Hogar de MCC, Javier Gantxegi y Pablo Mongelos, Presidente y Director General de Fagor Electrodomésticos, respectivamente, y Jesús Irure, gerente del Negocio de Minidomésticos.

Fue precisamente Jesús Irure quien recordó en su intervención que *"en este tiempo hemos alcanzado una meta fundamental: el liderazgo indiscutible en el mercado interior, y la primacía en algunos de los principales mercados internacionales"*. De hecho, en 2003 Fagor Minidomésticos logró unas ventas por encima de los 65 millones de euros con más de 1.650.000 ollas vendidas.

De cara a los objetivos para este nuevo ejercicio, Jesús Irure aludió a la necesidad de innovar para consolidar ese liderazgo y anunció que este año esperan lograr un 34% de cuota de participación en ollas en el mercado interno, e incrementar su presencia en los segmentos medio alto y alto del mercado. Por otro lado, también

subrayó la importancia de la estrategia internacional del negocio, significando que para este año se han propuesto incrementar un 7% las ventas internacionales y aumentar su presencia en Brasil, en los países asiáticos y en los del Este de Europa.

Por su parte, Javier Gantxegi transmitió en nombre de todas las personas de Fagor la enhorabuena a los trabajadores del Negocio de Minidomésticos y les animó a seguir en la dinámica de los últimos años. *"Sabéis que para triunfar en un mercado tan competitivo como el de los minidomésticos es necesario realizar todos los días un esfuerzo nuevo, ser capaces de introducir mejoras en los productos y en los procesos, implicarse en el trabajo, en la calidad, en el detalle. Sabéis, porque lo habéis hecho hasta ahora, que para ganar el futuro es necesario comprometerse con el proyecto,*

*apostar por el mañana con el trabajo de hoy, de cada día, de todos. Y vosotros habéis demostrado hasta ahora que sabéis hacerlo"*, señaló Gantxegi.

### Una historia de éxito

**Radar fue fundada en 1946 con el objetivo de fabricar artículos de menaje en aluminio. Pero, en 1979, los trabajadores de Radar decidieron constituirse en cooperativa e integrarse en el grupo ULARCO. En aquellos momentos la plantilla era de 50 personas, las ventas rondaban los 198 millones de pesetas, la exportación representaba el 15% de la facturación y el catálogo contaba con 89 referencias.**

**Un año después Radar absorbió a Inoxlan Soc. Coop, fabricante de servicio de mesa en inoxidable, y en 1982, en una decisión de enorme trascendencia, se abandona la fabricación de productos de aluminio, para centrarse en el menaje de acero inoxidable, introduciéndose así en un mercado de gran futuro. Dos años más tarde, Radar se transformó en Fagor Minidomésticos e inició la actividad de PAE (pequeño aparato electrodoméstico).**

**En 1991 Radar Soc. Coop. se integró en Fagor Electrodomésticos y en 1997 se convirtió en el Negocio de Minidomésticos de Fagor Electrodomésticos. 2002 marcó un hito en su desarrollo, que dio definitivamente el salto al exterior con la constitución de SMC (Shanghai Minidomésticos Cookware).**

**En estos 25 años de historia de "Fagor Mini", el empleo casi se ha cuadruplicado; las ventas se han multiplicado por sesenta (alcanzando los 11.456 millones de las antiguas pesetas), las ventas internacionales suponen más del 30% de la facturación y su catálogo, uno de los más completos del sector, consta de 445 referencias.**

## IRIZAR equipa al Barça con un PB galáctico

EL PROPIO ACTO DE ENTREGA CONGREGÓ A UN BUEN NÚMERO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

**E**l pasado es de febrero la cooperativa Irizar entregó al F.C. Barcelona el nuevo autocar del Barça, un impresionante Irizar PB con todo lujo de detalles. El acto oficial de entrega del nuevo vehículo se hizo el 24 de febrero en las inmediaciones del Camp Nou y a la cita acudieron un buen número de medios de comunicación (prensa, radio y T.V.) así como numerosos aficionados. En ese acto se presentó el PB a la plantilla, cuerpo técnico y directiva, que se mostraron gratamente sorprendidos por el salto cualitativo del autocar así como por la espectacular imagen del diseño exterior.

A continuación, la directiva en pleno se trasladó en el nuevo PB a las obras del FORUM 2004 donde se hizo un recorrido guiado para finalmente acercarse al Poble Nou, barrio emblemático de Barcelona donde quedó expuesto en jornada de puertas abiertas hasta las 22 h. El acto se cerró con una rueda de prensa y una cena a la que asistió la directiva y numerosos representantes de las peñas blaugranas.

### Equipamiento de lujo

El equipamiento del autocar es espectacular: 36 butacas de cuero mixto con apoyabrazos, porta revistas, mesita apoya brazos y sonido individual, salón privado con asientos de cuero, sonido individual, tres monitores, GPS, tres mesas de juego, D.V.D, dos equipos de CD, dos frigoríficos, portaequipajes interior dotado con puertas y controlado desde el interior, lunas laterales dobles extratintadas, climatización independiente para el conductor y automática para los pasajeros, retrocamara para facilitar maniobras... En fin, todo un lujo "made in Irizar" para los desplazamientos del Barça.



## ORCLI recibe el "Premio Europeo de Medio Ambiente"

EL PREMIO RECONOCE LOS ESFUERZOS REALIZADOS POR EMPRESAS EUROPEAS PARA ACOMETER EL RETO DE UN DESARROLLO ECONÓMICO COMPATIBLE CON LA PRESERVACIÓN DEL ENTORNO.



**A** principios de este mes de marzo se entregaron los "Premios Europeos de Medio Ambiente a la Empresa. Sección Vasca 2003-2004". En la ceremonia de entrega de estos reconocimientos seis firmas vascas recibieron su premio, entre ellas, Orkli, galardonada con el premio a la Gestión para el Desarrollo Sostenible, "por una mejora apreciable en el rendimiento de acuerdo a las políticas de la compañía".

Los ganadores de estos premios participarán posteriormente en la convocatoria a nivel estatal, y si resultan finalistas, competirán por el máximo galardón junto con empresas del resto de los países miembros de la Unión Europea.

Estos premios ambientales tienen carácter bienal y gozan de un gran prestigio en Europa, siendo convocados por el Departamento de Ordenación del Territorio y Medio Ambiente del Gobierno Vasco y por la Sociedad Pública de Gestión Ambiental IHOBE, en colaboración con la Fundación Entorno.

Están impulsados por la Comisión Europea y quieren servir de reconocimiento a los esfuerzos realizados por empresas europeas para acometer el reto de un desarrollo económico compatible con la preservación del entorno y el aumento del bienestar social.

Este es el galardón ambiental que mayor reconocimiento tiene a nivel internacional ya que lo concede la máxima autoridad ambiental de la Unión Europea.

### Compromiso medioambiental

Con este premio Orkli se consolida como una empresa preocupada por el medio ambiente, en continuo desarrollo de una política que fomenta la utilización de criterios de innovación y de sostenibilidad para evitar el impacto medioambiental, y cuya estrategia tiene como elementos básicos: La definición periódica de objetivos y metas medioambientales; el cumplimiento de la legislación medioambiental; el compromiso de la Dirección en la Mejora Continua y en la Prevención de los aspectos medioambientales que produce; y el mantenimiento de un canal de comunicación, abierto a disposición del público.

## ONA-PRES e IKERLAN desarrollan la primera prensa TRY-OUT de alta velocidad del Estado

LA PRESNA HA SIDO FRUTO DE LA COLABORACIÓN DE ONA-PRES, FAGOR ARRASATE, BATZ E IKERLAN.

**F**ruto de un proyecto de cooperación de I+D+I entre los fabricantes de prensas Ona-Pres y Fagor Arrasate, el fabricante de troqueles Batz y el centro de investigación Ikerlan, se ha desarrollado la primera prensa hidráulica try-out de alta velocidad que se construye en el Estado español. El uso principal de la prensa es la puesta a punto de los troqueles que más tarde se instalarán en las prensas de producción mecánicas y tiene como objetivo conseguir un ahorro considerable en el tiempo de cambio de utillaje. Para lograr dicho ahorro, el comportamiento de la prensa troquel es idéntico a las condiciones de trabajo que el utillaje tendrá cuando pase a producción. Entre los desarrollos que han contribuido al éxito de esta prensa, destacan dos aplicaciones realizadas por Ikerlan. Por un lado, el sistema controlador de la prensa, compuesto por el control de posición/fuerza, el carro y su control de paralelismo, así como el control del cojín hidráulico inteligente de la nueva prensa.



Por otro lado, el simulador de la prensa; el testeo y validación del controlador ha contado con los condicionantes propios de los sistemas mecatrónicos como son la no disponibilidad inicial del equipamiento real y el riesgo de daños durante el testeo del controlador. Para dar respuesta a estas limitaciones, se ha desarrollado un prototipo virtual de la prensa que ha permitido realizar todo tipo de verificaciones de los diferentes requerimientos, así como la validación final del controlador.

Por último, cabe señalar que la prensa ha sido adquirida por Batz para reforzar su posición de proveedor de troqueles para el sector del automóvil.

## Gaindu Mondragon Assembly ha inaugurado su planta mexicana de Queretaro

LA FACTURACIÓN PREVISTA PARA ESTE EJERCICIO SE ELEVA A 12 MILLONES DE DÓLARES.

**G**aindu Mondragon Assembly (GMA), perteneciente a MCC y cuyo capital está integrado al 50% por la Cooperativa Fagor Sistemas con sede en Aretxabaleta y por Gaindu S.A. con sede en Elgoibar, acaba de inaugurar oficialmente sus instalaciones en la ciudad mexicana de Querétaro.

La empresa está situada en un pabellón alquilado de 900 m<sup>2</sup>, de los que 250 corresponden a oficinas y 650 a taller. Cuenta con una plantilla de 17 personas, 2 administrativos y 15 ingenieros, a los que se sumarán otros 20 ingenieros del Cidesi en los proyectos que se realicen conjuntamente. La facturación prevista para este ejercicio se eleva a 12 millones de dólares.

La actividad de Gaindu Mondragon Assembly es el diseño y fabricación de líneas de montaje y manipulación automatizadas, dirigidas básicamente a la industria del automóvil y a la industria

auxiliar de componentes, así como a la industria electrónica y auxiliar de electrodoméstico. Es una actividad de ingeniería mecánica y electrónica de alta especialización que requiere una mano de obra muy cualificada y una red de proveedores muy especializada.

Tanto Fagor Sistemas como Gaindu han venido exportando maquinaria a México desde mediados de los noventa, decidiendo ambas constituir una empresa conjunta en México con objeto de poder dar un mejor servicio a los clientes. Con anterioridad a la inauguración oficial, GMA ha venido desarrollando su actividad durante unos meses, obteniendo una respuesta muy positiva y contando ya entre su cartera de clientes a diversas plantas mexicanas de empresas tan representativas como Nissan, Delphi, Valeo, Grupo Desc y Copreci, perteneciente también a MCC y que cuenta con una planta en Guadalajara.

### CIDESIrekin elkarlanean

**GMaren enpresa garapenerako alderdi garrantzitsu bat Queretaroko CIDESIrekin sinatutako lankidetzaren hitzarmena da, horri esker hainbat proiektu garatuko baititu teknologia partekatuarekin; gainera, Zentroko hainbat langile Espainian trebatuko dira, eta dagoeneko 15 pertsonak egin dute trebakuntza, proiektuen ingeniarietza aplikatuaren arloan.**

**Fagor Sistemak Kooperatibak Mondragón Assembly izenarekin dihardu, eta sei produkzio**

**planta dauzka gaur egun: Aretxabaletako egoitza nagusia, Katalunian planta bat, Frantzia bi, Alemanian bat eta Mexikon inauguratu berri duten hau. Merkatuko teknologiarik aurreratuena erabiltzen du muntatze makina automatikoetarako eta robotikako aparatuetarako, eta bere plantilla guztira 180 pertsonak osatzen dute. Ekitaldi honetan 26 milioi euro fakturatzea espero du, eta horietatik %60 baino gehiago nazioarteko salmentei dagokie.**



Planta de Mondragon Assambly en Aretxabaleta.

GRUPO INDUSTRIAL / INDUSTRI TALDEA

## FAGOR Automation inaugura instalaciones en China

CON LA NUEVA OFICINA EN BEIJING, CONSOLIDA SU PRESENCIA EN LAS PRINCIPALES ÁREAS INDUSTRIALES DE CHINA.



**F**agor Automation ha inaugurado recientemente sus nuevas instalaciones en Beijing (China). Se trata de un edificio de 1.350 metros cuadrados, dividido en dos plantas y ubicado muy cerca del aeropuerto de la ciudad.

Fagor Automation tiene ya una larga experiencia en el mercado chino. Su aventura se inició a finales de los años '80, a través de una "joint-venture" (empresa mixta) con una compañía china. Desde

entonces, ha ido incrementando su presencia en este inmenso mercado año tras año, hasta llegar a convertirse en una referencia obligada en cualquier proyecto de automatización de las máquinas herramientas en este país. En este sentido, cabe destacar la participación de Fagor Automation en la creación del Instituto Hispano-Chino, recientemente inaugurado en la localidad de Tianjing.

Asimismo, en la importante expansión de Fagor Automation en el mercado chino, jugó un papel importante la liberalización que se produjo en los años '90, a partir de la cual ya no era necesaria la participación local a la hora de crear subsidiarias extranjeras.

Aprovechándose de esta circunstancia, Fagor Automation ha ido creando su propia red de oficinas en las principales áreas industriales del país. Estas oficinas (situadas en Beijing, Nanjing, Guangzhou y Shanghai) no realizan únicamente labores comerciales, sino que también suponen un soporte técnico muy importante para los clientes chinos de Fagor Automation.

Por último, cabe significar que actualmente la plantilla de Fagor Automation Beijing es de 26 personas.

## Copreci y la italiana Somipress suscriben una alianza estratégica

CON ESTE ACUERDO, COPRECI AMPLÍA SU CATÁLOGO DE PRODUCTO EN EL MERCADO DE APARATOS DE GAS.

**E**l Grupo Copreci, líder mundial en la fabricación de componentes gas, y la empresa italiana Somipress, especialista en la inyección de aluminio para los sectores de electrodoméstico y automóvil, han suscrito recientemente una alianza estratégica en el ámbito de los aparatos para cocción a gas.

La presentación en sociedad de dicha alianza tuvo como escenario la feria Hometech de Colonia celebrada los días 25, 26 y 27 de Febrero, donde recibió una excelente acogida por parte de las más importantes firmas internacionales del electrodoméstico.

Somipress acaba de lanzar al mercado su nueva gama de quemadores para cocinas y encimeras a gas, incluyendo su nuevo quemador dual - triple corona, capaz de controlar potencias desde 0,3 Kw hasta 4 Kw. Esta nueva gama es fruto del saber-hacer acumulado en más de 25 años de diseño, producción y suministro de quemadores para los más importantes clientes del sector.

Con este acuerdo, Copreci amplía su catálogo de producto en el mercado de aparatos de gas, donde suministra hoy en día más de 49 millones de componentes desde sus plantas de



España, México, República Checa, Italia, Brasil, Turquía y una próxima en China.



## Maiatzean, Eika Mexikok produkzioari ekingo dio Queretaron

EKITALDI HONETAN 55 PERTSONAREKIN ETA 2005EAN 110EKIN. LEHEN EKITALDI HONETAN, EIKA MEXIKOK 5,1 MILIOI EURO FAKTURATZEA AURREIKUSTEN DU.



**E**IKA Koop. E.k Etxebarrin du egoitza (Bizkaia), MCCko kide da eta egosketa elektrikoaren osagaiak egiten ditu. Maiatzean, produkzioari ekingo dio Mexikon Bernardo Quintana de Querétaro Industria Parkean duen plantan, EIKA MEXICO.

Eika Mexikok 3000 m<sup>2</sup>-ko pabiloia du, eta, bertan bitrozeramika sukadeetarako foku erradiatzaileak egiten hasiko da maiatzean. Hasiera batean 55 langile izango ditu, eta 2005ean 110era arte iritsiko dela aurreikusten da. Plantan 2 milioi euro

inbertitu dira, batez ere makineria erosten.

Lehen ekitaldi honetan, Eika Mexikok 5,1 milioi euro inguru fakturatzea aurreikusten du, hurrengo urtean 11 milioi gainditzea eta 2006an 13 milioi eurora iritea. Bere produktuk AEB, Kanada eta Mexikoko merkatuetara bideratuko ditu, eta etxetresna elektrikoaren sektoreko fabrikatzaile nagusiak izango ditu bezero: Electrolux, General Electric eta Whirlpool.

Bernardo Quintana poligonoan MCCko beste hiru enpresa ere martxan dira dagoeneko: Irizar Mexico, autokarrak egiten dituen; Matz-Erreka, material termoplastikoan injektatutako doitasunezko pieza tekniko txikiak egiten dituen, batez ere etxetresna elektrikoetarako eta automobilgintzarako eta Gaindu Mondragon Assembly, muntatze linea automatizatuak egiten dituen. Querétaro hiria

herrialdearen erdian dago, Mexiko Hiritik 220 kilometrora baino ez, eta komunikazio bide nagusien elkargunea da.

Mexikoko plantarekin, EIKA Taldeak lau ekoizpen palan izango ditu: Etxebarriko egoitza (Bizkaia), CZEIKA eta FOUNDEIK (Txekiar Errepublika) eta EIKA MEXICO. Ekitaldi honetan, Eika Taldeak guztira 65 milioi euro inguruko fakturazioa izatea aurreikusten du; %70 nazioarteko salmentetatik. Gaur egun 900 langile ditu, gutxi gorabehera.

## PRESENTACIÓN DEL ORBEA-OLARRA-CONSULTEC

El 25 de febrero se realizó en el hotel Andrea de Derio (Bizkaia) la presentación oficial del equipo ciclista de aficionados Orbea-Olarra-Consultec, la cantera del "Euskaltel Euskadi". Se trata de un equipo integrado por 25 jóvenes que este año aspiran a mejorar el palmarés del año pasado e ir adquiriendo experiencia de cara a su posible salto al ciclismo profesional. Al acto acudió un buen número de medios de comunicación, además de varias autoridades de la Diputación de Bizkaia y el propio Miguel Madariaga, presidente de la Fundación Euskadi.



## Asamblea General de Lagun-Aro EPSV

LA PRESTACIÓN DE ASISTENCIA SANITARIA SIGUE SIN RESOLUCIÓN DEFINITIVA PARA LOS MUTUALISTAS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO.

El pasado 17 de marzo se celebró en el Teatro Amaia de Mondragón la Asamblea General de LAGUN-ARO, E.P.S.V. Como suele ser habitual, fue un acto muy concurrido, en el que se abordaron un buen número de temas relacionados con nuestra Mutua: los aspectos más reseñables del ejercicio 2003, las previsiones del Plan de Gestión 2004, y una serie de propuestas de modificaciones estatutarias y reglamentarias.

### Asistencia Sanitaria

Sin lugar a dudas, uno de los temas que suscitó mayor interés en la Asamblea, fue la información referida al futuro de la prestación de Asistencia Sanitaria. En la Asamblea del pasado año ya se apuntó la posibilidad de integrar a todos los mutualistas de Lagun Aro en la Sanidad Pública, ya que la Colaboración en la Gestión de la prestación de Asistencia Sanitaria con la Administración Central había llegado a su fin.

De hecho, desde el 1 de enero de 2003, Lagun-Aro dejó de ser Entidad Colaboradora en la gestión de la Asistencia Sanitaria en la Comunidad Foral de Navarra, por decisión del Gobierno de Navarra, así como en el resto de Comunidades Autónomas, excepto en la Comunidad Autónoma del País Vasco, única en la que Lagun-Aro ha continuado siendo Entidad Colaboradora en Asistencia Sanitaria durante el año 2003 y 2004, con el dictamen favorable del Gobierno Vasco.

Durante los dos últimos años se han multiplicado las gestiones con el Gobierno Vasco para establecer un convenio que permita mantener la prestación de Asistencia Sanitaria en sus términos actuales, y según se comentó en la Asamblea *"la Administración Vasca aún no ha adoptado una posición definitiva ante el futuro de Lagun-Aro, encontrándose, por un lado, con dificultades de orden jurídico para el establecimiento de un convenio con Lagun-Aro, y, por otro lado, con dificultades prácticas para integrar de modo eficaz y sin traumas al colectivo de beneficiarios en la red pública sanitaria vasca"*.

Así pues, la situación es de incertidumbre en relación con esta prestación, aunque es probable que a lo largo de este ejercicio se adopte una decisión definitiva al respecto. Mientras tanto, para este ejercicio 2004, los mutualistas de Lagun-Aro residentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco, disponen de la prórroga de colaboración concedida por el Ministerio de Trabajo, con el visto bueno del Gobierno Vasco.

Asimismo, en la Asamblea quedó patente *"la clara voluntad y resolución de MCC y Lagun-Aro en llegar a establecer un convenio con el Gobierno Vasco, que sea satisfactorio para ambas partes y permita la supervivencia de esta prestación de Asistencia Sanitaria de Lagun-Aro, tan altamente valorada por sus beneficiarios"*.



### Memoria 2003

En relación con el balance del ejercicio 2003, se señaló que ha sido satisfactorio. Entre los aspectos positivos del ejercicio cabe destacar la evolución del número de mutualistas, que ya llega a 28.204, 1.002 más que el año anterior, y que es el reflejo del proceso de crecimiento y consolidación de socios de trabajo seguido por las Cooperativas asociadas a Lagun-Aro.

Este buen comportamiento de las Cooperativas afiliadas ha posibilitado asimismo que el recurso a la prestación de Ayuda al Empleo haya seguido siendo bastante limitado.

Otro de los aspectos positivos de 2003 fue la gestión financiera, ya que Lagun-Aro logró cumplir con creces su objetivo de rendimiento, lo que ha posibilitado cubrir la totalidad de las necesidades actuariales del ejercicio y reforzar la solvencia de la Entidad.

Por contra, la evolución del gasto de la prestación de Asistencia Sanitaria, 21,3 millones de euros, un 12,61% más que el año anterior, y el crecimiento del gasto de la prestación de Incapacidad Temporal (IT), 29,4 millones y un 14,40% más que el ejercicio precedente, han sido los aspectos negativos de 2003. En lo que se refiere a IT, el índice de absentismo batió un nuevo récord, al situarse en el 5,47%.

### Plan de Gestión 2004

Ya de cara a este ejercicio, Lagun-Aro se ha marcado como objetivo alcanzar una rentabilidad del 6,3% de sus inversiones, un objetivo ambicioso que estará condicionado por la evolución de la economía internacional.

Por otro lado, la solución definitiva a la prestación de Asistencia Sanitaria, así como un análisis en profundidad sobre cómo reconducir la evolución de la prestación de IT serán algunos de los retos de Lagun-Aro para este ejercicio.

## Grupo Eroski mejora su valoración en el Foro de Reputación Corporativa MERCO

EN EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN, GRUPO EROSKI FIGURA EN LA SEGUNDA POSICIÓN.

**G**rupe Eroski ha mejorado su posición en el informe Merco 2004 de Reputación Corporativa entre las 100 primeras empresas de España con más prestigio empresarial. El Informe Merco coloca a Grupo Eroski en la posición 33, en segunda posición entre las empresas del sector de distribución, detrás de El Corte Inglés que lidera el ranking. Grupo Eroski ha sido incluida en este informe de reputación durante los últimos tres años ocupando posiciones de liderazgo entre las empresas del sector.

Grupo Eroski ha recibido una calificación destacada por su capacidad y gestión en Innovación y Desarrollo, siendo igualmente resaltada su acción en Ética y responsabilidad social corporativa al igual que en la Cultura corporativa y calidad laboral. En años anteriores ha sido distinguida además por la Calidad de producto y servicio.

El Informe Merco de Villafañe y Asociados elabora desde el año 2000 la evaluación de los factores que hacen reputada a una empresa. En este período el factor que más ha evolucionado

en su distinción de variable principal es Ética y responsabilidad social corporativa.

Este ranking de reputación corporativa se basa en la opinión de 708 directivos de empresas con una facturación superior a los 50 millones de euros, quienes han valorado el comportamiento corporativo de empresas en España de acuerdo a las variables mencionadas.

El Merco 2004 ha ampliado a 100 las empresas que son evaluadas en este informe, hasta ahora eran 50. En esta edición los autores han contado por primera vez con la representación de 83 miembros de ONGs y sindicatos, que han valorado el comportamiento medioambiental, la responsabilidad social y la calidad laboral. Desde el pasado año participan en su elaboración analistas financieros, más de medio centenar, miembros del Instituto español de Analistas Financieros, y anuncian ahora para el próximo informe la inclusión de representantes de asociaciones de consumidores.



## Grupo Eroski también vende pisos

ADEMÁS DE LA VENTA DE PISOS NUEVOS, INCORPORA LA VENTA DE SEGUNDA MANO, CHALETS, APARTAMENTOS DE VACACIONES Y PEQUEÑOS APARTAMENTOS.

**G**rupe Eroski incorpora la venta inmobiliaria de pisos con una propuesta comercial integrada para la mejor compra del consumidor. A la venta de pisos nuevos, Grupo Eroski añade la propuesta de pisos de segunda mano, chalets, pequeños apartamentos y apartamentos vacacionales, lo que supone una novedad de gran valor para aquellos compradores potenciales del producto inmobiliario. Esta oferta de venta inmobiliaria es exclusiva de Grupo Eroski.

Grupo Eroski propone además en su venta inmobiliaria aspectos relativos para la mejor gestión de los compradores como son la tramitación ante notario, el registro y escrituración de la vivienda. De este modo, se ofrece una venta integrada en calidad de un mejor servicio comercial y una garantía de confianza en la compra.

La actividad inmobiliaria de Grupo Eroski presenta igualmente un sistema operativo sencillo y rápido para el potencial comprador. La oferta se acompaña de fotografías de las viviendas para su primera impresión visual del inmueble, información detallada de las características del piso en cuestión, visita concertada con cita previa

y disponibilidad inmediata de los inmuebles en oferta. La oferta inmobiliaria tendrá una renovación constante.

### Servicio integral

Grupo Eroski ofrece la venta de pisos en su tienda de servicios financieros. De este modo, el comprador encuentra, además, en un mismo espacio la oferta de préstamos hipotecarios y personales, de seguros, de reparaciones del hogar. La nueva inmobiliaria de Grupo Eroski presenta en un mismo espacio un amplio abanico de propuestas de compra, relacionadas entre ellas, que benefician la mejor decisión del consumidor y garantizan un mejor servicio y de calidad.

Grupo Eroski ha puesto en marcha esta nueva actividad de venta inmobiliaria en el hipermercado EROSKI Artea (Bizkaia) desde el lunes 22 de marzo, de modo que los clientes puedan formalizar sus gestiones en un amplio horario de 10 a 22 horas durante seis días de la semana. Con esta propuesta, Grupo Eroski crece en su interés de estar presente en los hogares más allá de la cesta de la compra.

## Grupo Eroski abre un hipermercado en Fuengirola (Málaga)

CON UNA INVERSIÓN DE MÁS DE 30 MILLONES DE EUROS Y LA CREACIÓN DE MÁS DE 130 NUEVOS EMPLEOS.

**G**rupe Eroski ha abierto recientemente un nuevo hipermercado EROSKI en Fuengirola (Málaga) con una inversión de más de 30 millones de euros y la creación de más de 130 nuevos empleos con las características propias del Grupo, la participación en la propiedad, en los resultados y en la gestión de los trabajadores propietarios.

El hipermercado EROSKI, locomotora del nuevo Parque Comercial Miramar, tiene una superficie de sala de ventas de 8.100 metros cuadrados. El Parque Comercial de Fuengirola cuenta con más de 2.000 plazas de aparcamiento y 150 tiendas con la generación de 1.000 nuevos empleos directos.

Grupo Eroski cuenta en Andalucía con una red comercial de 10 hipermercados EROSKI, más de medio centenar de grandes y pequeños supermercados, 8 oficinas de viajes Eroski, 4 gasolineras, 1 tienda Forum y 1 plataforma de mercancías.

Las inversiones ejecutadas en la comunidad andaluza en los últimos años se elevan a 270 millones de euros y son más de 2.700 personas las componentes de la plantilla que, en su condición de trabajadores propietarios, participan en la propiedad, en los resultados y en la gestión de la empresa.

La cooperativa LKS Ingeniería ha realizado el proyecto y la gestión de obra del Hipermercado Eroski de Fuengirola así como el *Project Management* de la totalidad de la obra del Parque Comercial Miramar.



### Nuevo hipermercado en Figueres

Asimismo, el pasado mes de febrero Grupo Eroski abrió un nuevo hipermercado EROSKI en Figueres (Girona) con una inversión de más de 10 millones de euros y la creación de más de medio centenar de nuevos empleos. Los trabajadores contratados han recibido una cualificación profesional durante 10.000 horas formativas en dieciséis cursos organizados.

El hipermercado EROSKI, locomotora del nuevo Centro Comercial, abre sus puertas en una superficie construida de casi 5.000 metros cuadrados. El Centro Comercial EROSKI de Figueres cuenta con 250 plazas de aparcamiento y varias tiendas con la generación de un centenar de nuevos empleos directos e indirectos.

## Conferencia sobre las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad)

ORGANIZADA POR LKS PARA DAR A CONOCER A NUESTRAS EMPRESAS LAS IMPLICACIONES DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD.

**E**l día 27 de febrero, convocada y presidida por LKS, se celebró en el Centro Corporativo de MCC en Mondragón una conferencia sobre las Normas Internacionales de Contabilidad, comúnmente conocidas como NIC o IAS.



Para el acto se contó con la presencia de José M<sup>e</sup> Gassó, fundador de la firma Gassó y actual presidente del Instituto de Auditores Censores Jurados de Cuentas de España. La conferencia fue expuesta por Jaume Carreras, socio de Gassó Auditores y profesor de cursos de auditoría del Colegio de Censores Jurados de Cuentas de Cataluña quien presentó los efectos y profundos cambios que la adopción de los principios de las NIC tendrá en la contabilidad de las empresas españolas.

El objetivo de las NIC es la armonización y globalización de la información financiera y contable de las sociedades, hasta ahora afectada por la diversidad de principios contables aceptados en cada país. La aplicación de las NIC será de obligado cumplimiento en 2005 para los grupos y sociedades que coticen en bolsa, extendiéndose la obligación al resto de empresas para 2007.

Las firmas de auditoría LKS y Gassó MRI, firma española de Moores Rowland International (MRI), grupo internacional de auditoras que ocupa el octavo puesto en el ranking mundial, cerraron una alianza de colaboración en julio de 2003 que refuerza el despliegue a nivel nacional de las implantaciones altamente consolidadas que ambas empresas mantienen en Cataluña, Levante, Madrid, Andalucía y País Vasco. Esta fórmula de asociación de las empresas medianas de auditoría está permitiendo, con los parámetros de control interno de la calidad y de rotación de equipos y socios establecidos en la nueva Ley Financiera, ofrecer aspectos de valor diferenciales sobre el conocimiento y la cercanía que el auditor local tiene de sus clientes sin renunciar, además a los planes de internacionalización - *Global access – Local support*.

## La Federación de Cooperativas apuesta por crear 1.000 nuevos empleos cooperativos en 2004

PREVÉ CERRAR EL PRESENTE EJERCICIO CON UNA CIFRA SUPERIOR A LOS 30.500 EMPLEOS.

La Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi se plantea entre sus objetivos para 2004 una clara y decidida apuesta por la creación de nuevos empleos. Así, a pesar de los datos globales actuales en la CAPV de pérdida de empleo, el objetivo marcado es crear 1.000 nuevos puestos y cerrar el ejercicio con una cifra superior a los 30.500 empleos federados.

Asimismo, se plantea como reto ser un referente de promoción empresarial en Euskadi promocionando la creación de nuevas empresas y fomentando la innovación y la diversificación entre las cooperativas federadas para que el cooperativismo de trabajo asociado siga su senda ininterrumpida de mayor presencia y competitividad en el tejido económico de la Comunidad Autónoma Vasca.

Todos estos retos se expusieron en la Asamblea General de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi (FCTAE) que se celebró el pasado 23 de marzo en Vitoria-Gasteiz. A la ya tradicional cita acudió un buen número de representantes de las cooperativas federadas para conocer de primera mano los logros conseguidos por la Federación en pro del cooperativismo



vasco. En el inicio del evento también estuvo presente el Consejero de Justicia, Empleo y Seguridad Social, Joseba Azkarraga, que estuvo acompañado por el Vicesconsejero Iñaki Zabala y por el Director de Economía Social, Alfredo Izpizua.

### Elkarrizketa

#### Patxi Ormazabal

Presidente de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi



#### ¿Qué balance haces del ejercicio 2003?

2003 ha sido un ejercicio positivo para la Federación porque lo hemos superado creando nuevos empleos, incrementando el número de Cooperativas federadas y poniendo en marcha proyectos estratégicos que esperemos den frutos a medio plazo;

principalmente en lo referido a promoción cooperativa.

Concretamente, el incremento del censo de Cooperativas pertenecientes a la Federación ha pasado de 402 en 2002 a 427 al 31-12-03 y el empleo de las Cooperativas federadas se incrementa en 1.479 empleos respecto del ejercicio anterior, alcanzando la cifra de 29.656 empleos totales.

#### ¿Qué nivel de ventas se ha alcanzado?

En el 2003, las Cooperativas federadas han tenido un volumen de facturación integrado de 4.963 millones de euros, lo que supone un incremento del 4,8% respecto al 2002.

Esta cifra, de casi 5.000 millones de euros, da una muestra de la incidencia de nuestras cooperativas en la economía vasca.

El 45,8% de las ventas totales se han realizado en los

mercados exteriores, con un incremento del 2,1% sobre el 2002.

#### En los últimos cuatro años se ha producido un incremento neto de casi un centenar de nuevas cooperativas federadas. ¿Cómo valoras ese dato?

La promoción cooperativa es un objetivo respecto del cual no caben autocomplacencias estériles. Intentamos, por su importancia, hacer cada vez más y mejor, y precisamente, un paso cualitativo en esta dinámica ha sido la creación de la "Sociedad para la Promoción de Cooperativas ELKAR-LAN S. Coop.", que en su primer año de actividad ha realizado una labor de difusión del cooperativismo muy intensa; y producto de esta actividad difusora, ha promocionado la creación de 27 nuevas empresas creadas en forma cooperativa.

#### ¿Cómo ves el futuro del cooperativismo en Euskadi?

Soy optimista. Cada vez son más las Cooperativas implantadas en Euskadi y, a su vez, estas cada vez van adquiriendo un mayor nivel de tamaño y desarrollo en todas las facetas socio-empresariales.

Además, el momento es esperanzador, ya que la "economía social", está dando pasos cada día mas importantes para agruparnos y reivindicar el papel de interlocución como agentes sociales, ante las administraciones, ante las organizaciones empresariales, partidos políticos y la sociedad en general.

# Azaro Fundazioak Eusko Jaurlaritzarekin sinatu du hitzarmena

HELBURUA, LEA ARTIBAI ESKUALDEAN GIZARTE EKONOMIAKO ENPRESA BERRIAK SORTZEA DA.

Lea Artibai Ikastetxearen baitan sortutako Azaro Fundazioak eskualdean datozen hiru urteetan gizarte ekonomiako sei enpresa sortzeko hitzarmena sinatu berri du Eusko Jaurlaritzako Justizia, Lan eta Gizarte Segurantza Sailarekin.

## Markel Arizmendi eta Amaia Egia Azaro Fundazioko ordezkariak



### Noiz sortu zen Azaro Fundazioa? Zein helburu ditu?

2001. urtean sortu zen, baina aurretik ere lanean aritu ginen. Lea Artibai ikastetxearen garapen teknologikoarekin batera, enpresa berriak sortzeko eta bultzatzeko beharra ikusi zen, ikastetxea ardatz izanik. Horretarako inguruko agente batzuen partehartzea bideratu zen eta agente horiekin batera, hau da, enpresa eta erakunde desberdinekin Azaro Fundazioa sortu zen. Fundazioaren bitartez, Lea Artibai ikastetxeak beste agenteekin bat eginik, eskualdeko enpresa berrien sustapena bultzatzen du. Horretaz gain, Azaro Fundazioak ikastetxearen eta inguruko enpresen garapen teknologikoan laguntzen du, euren lehiakortasunaren aldeko apostua eginez.

### Zertan datza Eusko Jaurlaritzarekin sinatu berri duzuen hitzarmena?

70. hamarkadaren inguruan sortu ziren eskualde honetan dauden kooperatiba gehienak, momentu hartan eskualdean zegoen egiturak lagunduta. Geroztik, 90. hamarkadaren inguruan MCCk enpresa eta merkatuaren kriterioetan oinarriturik bestelako egituraketa proposatzen duenean, eskualdearen ikuspuntuaren kaltetan, enpresen arteko erlazioek indarra galdu zuten. Hori ikusirik, eta eskualde mailan Gizarte Ekonomiako enpresa berriak sortzeko asmotan, ikastetxearen inguruan sorturiko Azaro Fundazioak Eusko Jaurlaritzako Justizia,

Lan eta Gizarte Segurantza Saileko ekonomia departamentuarekin hitzarmena sinatu du, horretarako ateratako dekretu baten bitartez.

### Zeintzuk dira epeak eta zeintzuk erronkak?

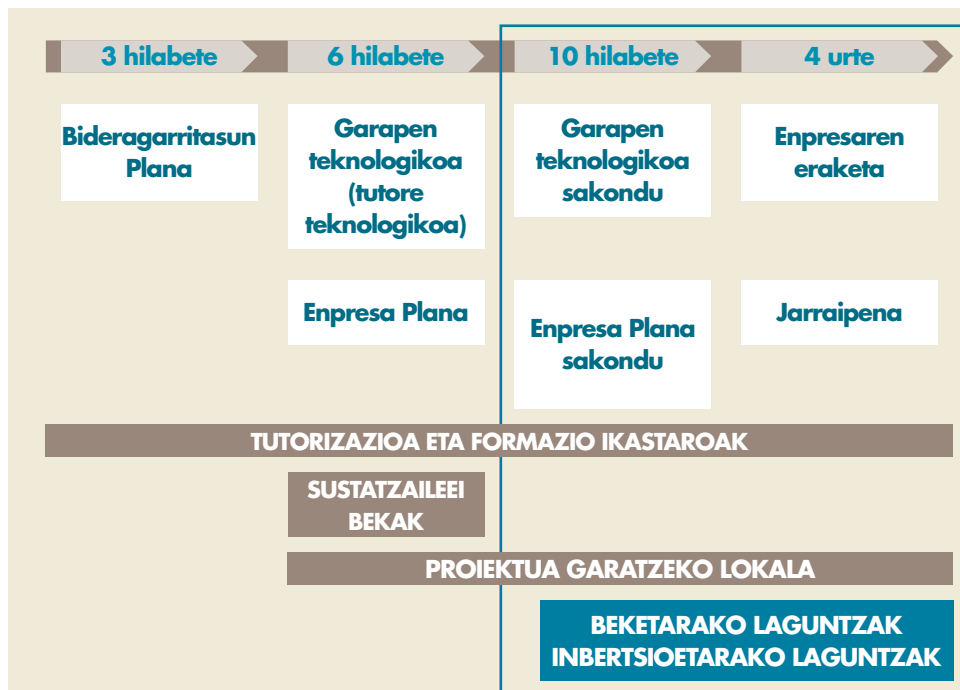
Hitzarmenaren arabera, datozen hiru urteetan gizarte ekonomiako sei enpresa sortzeko erronka bete nahi dugu. Enpresa bakoitza sortu eta hiru urtetan 15 bazkide edota 100.000 euroko inbertsioa izan behar du. Zein motatako enpresak bultzatu nahi ditugu? bigarren sektoreari lotutakoak ahalik eta gehien, besteak gutxietsi gabe. Teknologia maila egokia duten enpresa txiki ertainak.

Horretaz gain, kontutan izan behar dugu gaur sortuko diren kooperatibek bermatuko dutela etorkizuneko enplegua. Horregatik, hitzarmena lehendabiziko pausua besterik ez da guretzat, hiru urte horietan lortutako emaitzak baloratu ondoren, hurrengo urteetan ere beste enpresa berri batzuk sortzeko erronkari eutsiko diogu eta.

### Nola bultzatuko da sei enpresa berri horien sorrera?

Lehenik eta behin ekintza desberdinak markatu ditugu jendea kontzientziatzen joateko, eta honen harira Komunikazio Plan bat diseinatu dugu gizartearengana iristeko asmoz.. Gainera, eskualdeko kooperatiben mahaia sortzeari ekin diogu, proiektu osoari babesa emango diona, hain zuzen. Zortzi-bederatzi kooperatibarekin osatu dugu kooperatiben mahaia eta zereginak honako hauek dira: iritzi gune bat sortzea, enpresa berriak sortu asmoz sektore desberdinei buruzko informazioa transmititzea, eta kooperatibaren bat sortu nahi duen sustatzaileentzat erakargarriak izan daitezkeen laguntzak finkatzea. Proiektu berriak laguntzeko, gainera, fondo ekonomikoa sortu dugu, beketarako eta inbertsioetarako laguntzak eskainiz.

Ondorengo taulan azaltzen da Gizarte Ekonomiako enpresa proiektuei Azaro Fundazioak, kooperatiben mahaiarekin batera egiten dien eskaintza osoa.



## Mondragon Unibertsitatea implantará el próximo curso académico diez nuevas titulaciones

TODAS ELLAS ESTRECHAMENTE VINCULADAS A LAS NECESIDADES DEL MERCADO LABORAL.



**M**ondragon Unibertsitatea implantará el próximo curso académico diez nuevas titulaciones estrechamente vinculadas a las necesidades del mercado laboral. Concretamente, la oferta de grado de la universidad se completará con la Ingeniería en Telecomunicación; dos nuevas titulaciones de Magisterio, especialidad Educación Primaria y Magisterio especialidad Audición y Lenguaje, y la implantación de una nueva especialidad en la carrera de Humanidades, concretamente el itinerario de Humanidades aplicadas a la

Comunicación.

Con la incorporación de la titulación de Magisterio, especialidad Audición y Lenguaje, Mondragon Unibertsitatea se convierte en la primera universidad del País Vasco que incorpora a su oferta académica de grado esta carrera universitaria. Junto a ello, la universidad fortalecerá el tercer ciclo con la incorporación de un nuevo programa de Doctorado en Humanidades y Educación en las Organizaciones del Futuro.

En cuanto a la oferta de postgrado, Mondragon Unibertsitatea implantará cinco nuevos títulos entre Masters y Cursos Experto Universitario: el Master en Transporte y Gestión de la Cadena de Suministro, Master en Dirección de Operaciones y Logística Integral, Curso Experto Universitario en Tecnologías de la Información y comunicación aplicadas a la formación, los Master y Curso Experto Universitario en Interculturalidad en el País Vasco y en Gestión de entidades deportivas y el Título Profesional de

Especialización Didáctica.

Con la puesta en marcha de estas diez nuevas titulaciones, Mondragon Unibertsitatea da un paso adelante en la consolidación de su proyecto universitario, la adaptación de la formación permanente y la ampliación de la oferta académica de grado en los ámbitos de conocimiento que desarrolla. La incorporación de estos títulos está directamente vinculada con las necesidades reales que demanda tanto el mercado laboral como la sociedad actual.

### VISITA DE LA ONCE

El pasado 9 de marzo recibimos en MCC a una delegación de la ONCE integrada por Miguel Carballeda, Presidente del Consejo General, Carlos Rubén, presidente de la Fundación y José M<sup>e</sup> Arroyo, presidente de la Corporación empresarial. Se acercaron a Mondragón en una visita de corte institucional para conocer de cerca la Experiencia Cooperativa. En este encuentro, participaron por parte de MCC Jesús Catania, Adrian Zelaia, Patxi Ormazabal y Marcos de Castro.



## MUK Informazioa eta Komunikazioa lantzeko karrera berria eskainiko du

ESKORIATZAKO HUMANITATE ETA HEZKUNTZA ZIENTZIEN FAKULTATEAN KOKATUKO DA.

**M**ondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak, Informazioa eta Komunikazioa izeneko karrera berria eskainiko du datorren urtean. Horrela, fakultateak bi ibilbide nagusi eskainiko ditu bere eskaintza akademikoaren barruan: Hezkuntza, eta bere baitan Irakasle Ikasketak eta Psikopedagogia; eta Giza Zientziak, beste bi eremu hartuz, Enpresa eremua eta Komunikazio eremua.



### Elkarrizketa

**Juanjo Otaño**  
Huheziko Giza Zientzietako zuzendaria



**Zergatik sortu da Informazioa eta Komunikazioa izeneko karrera berria?**

Mondragon Unibertsitateak eta fakultate honek konkretuki,

gogoeta luze baten ondoren, komunikazioaren alorrean gizartean hutsune edo behar bat dagoela sumatu dugu. Bestalde, gaia guztiz lotuta dago guk eskaintzen dugun arloarekin, hau da, Humanitate aplikatuarekin eta Giza Zientziekin eta, beraz, posible izango zaigu enpresa eta komunikazioari karrera berri hau egokitzea.

**Zeintzuk dira karrera berriaren ezaugarriak?**

Datorren urtean eskainiko da Eskoriatzako Fakultatean, Giza Zientzietako lizentziaturari lotuta. Gure helburua komunikatzaile onak formatzea izango da eta, alde horretatik, hiru esparru landuko dira batik bat: ahoz eta idatziz komunikatzeko trebetasunak, multimedien oinarrituz komunikazioa kudeatzeko ezagutza tekniko eta trebetasun profesionalak, eta formazio humanistiko panoramikoak.

**Zenbateko iraupena izango du?**

Karrera lau urtekoa da, baina bi ziklotan banatuko da. Lehendabiziko zikloa amaitu ondoren, hau da, Informazio eta Komunikaziorako Giza Zientziak lizentziatura bukatu ondoren, bigarren zikloko lizentziatura eskainiko da. Horrela, hirugarren eta laugarren urtean Ikus-entzunezko Komunikazioaren lizentziatura espezializatua hautatzeko aukera izango du hala nahi duen ikasleak. Nahiz eta oraindik tramitazioan gauden, bigarren ziklo

**“Helburua komunikatzaile onak formatzea izango da”**

honetan telebista, irrati eta ekoiztetxeekin harreman estuan, espezializazio sakonagoa bilatzen da.

**MUK eskaintzen dituen beste karreretan bezala, honetan ere berebiziko garrantzia izango dute praktikek, ezta?**

Bai, horrela da, praktiken eta karrera amaierako proiektuen eskaintzari garrantzi handia ematen diogu. Zentzu horretan, aurkeztu berri dugun karrera honi dagokionez, helburuak bi izango dira: lehendabiziko urratsetan, komunikazioaren alorrean erabiltzen den tresneria ezagutu eta erabiltzea, eta horretarako laborategi bereziak sortuko ditugu fakultatean bertan; eta bigarren fase batean enpresetan praktikak egiteko aukera izango dute gure ikasleek. Horretarako, lizentziaturaren baliabide garrantzitsua dira gurekin hitzarmena duten komunikazio erakunde eta enpresak. Horien artean, idatzizko hedabideak, ikus-entzunezkoak, enpresak eta Internet eta IKT enpresa garrantzitsuak aurkitzen dira.

**Behin karrera bukatu eta gero, zein espektatiba izan dezakete ikasle horiek lan arloan?**

Alde batetik komunikabide enpresa desberdinetan, baina baita edozein enpresatako komunikazio departamentuetan ere. Merkatuan dauden beste karrerekin konparatuz, uste dugu karrera berri honek multimedia arloan sakontzeko aukera berezia eskainiko duela, bere zentzu zabalenean hartuta. Gainera, kontuan hartu behar dira gure fakultatearen izaera euskalduna, izaera ez masifikatua eta pertsonalizatua, talde txikietan lan egiteko aukera eta, lehen aipatu bezala, praktika eta karrera amaierako proiektuei ematen diegun garrantzia.



## MITeko ikertzaile batek, kooperatibak goraipatu

“MINIATURAZKO DEMOKRAZIAK DIRELAKO, NON LANGILEEK AUKERATZEN BAITITUZTE ZUZENDARIAK”.

**T**homas W. Malone ikertzailea da Massachussetsko Teknologia Institutuan (MIT), eta bere azken liburuan Euskal Herriko kooperatibak goraipatzen ditu, “miniaturazko demokraziak direlako, non langileek aukeratzen baitituzte zuzendariak, eta botoa duten beste kontu askotan”.



Datorren hilean kaleratuko da “The Future of Work” liburua, alegia Lanaren Etorkizuna, Thomas W. Malone ikertzaile estatubatuarrek idatzia. Liburu honetan Malonek laburbiltzen du hogei urteko ikerkuntza lana, nola informazioaren teknologiak eta komunikazio merkeak ari diren erakundeak txikitzen, zelaitzen eta demokratizatzen, eta aldi berean lana bera eraldatzen.

Etorkizunean, dio Malonek, goi teknologian eta jakintzan oinarrituriko negozioak zuzenduko dira hierarkia lokak bailiran, edo demokrazia beregainen gisa. Langile trebeak antolatuko dira taldetan, desegino dira eta berriz antolatuko, proiektuen arabera, gaur egun zineman edo eraikuntzan gertatzen den moduan.

*“Lan antolakuntza berri baten atarian gaude gaur egun, non*

*erakunde askok ez duten izango gune bat, edo zehatzago esateko, izango duten ia langile beste gune”*, esan du Malonek, zeinek bost urtean zuzendu duen MITen ikerkuntza lan bat, XXI. Mendeko Erakundeak Asmatzen.

### Linux, eBay eta MCC

Tomas W. Malonek hiru adibide lantzen ditu bere liburuan. Lehena da Linux, iturburu irekiko sistema eragilea, mundu osoko programatzaile mordo batek diseinaturik, eredu izan daiteke etorkizunean nola garatu programak. *“Linuxen gehien interesatzen zaidana ez da iturburu irekikoa izatea, ezta doanekoa dela, ezpada nolako egitura deszentralizatua duen”*, esan zuen Malonek.

Bigarren adibidea da eBay enkante etxea, teknologiarri oso lotua, sekulako indarra ematen dielako bai saltzaileei eta baita erosleei ere, merkatu egitura batean.

Eta hirugarren aipamena Euskal Herriko kooperatibentzat da, bereziki MCC taldearentzat, kooperatibak *“miniaturazko demokraziak direlako, non langileek aukeratzen baitituzte zuzendariak, eta botoa duten beste kontu askotan”*.

### Barbadosen ere kooperatibak eredu

Maxine McClean adituak proposatu zuen Barbadosko kreditu kooperatibek inbertsio enpresa bat sortzea, uhartean herritarren premiei hobeto erantzuteko. McClean-ek Arrasateko kooperatibak ipini zituen eredu gisa: *“Begira haiek zer egin duten... hasieran egin zuten banku bat, baina haren harian sortu dute ekonomia oso bat”*.

Maxine McClean-ek egin zituen adierazpen hauek James Tudor Ikasketa Politikoen Institutuak eraturako hitzaldi sorta baten barruan, non gai nagusia zen *“Kreditu kooperatibak, herrigintzarako tresna”*.

## EUSKO JAURLARITZAKO BISITA

Martxoaren 10ean Ana Agirre Eusko Jaurlaritzako Industria, Merkataritza eta Turismo sailburu berriaren bisita izan genuen. Berarekin batera etorri ziren Jose I. Tellexea Industria Berrikuntzarako eta Garapenerako sailburuordea, Alejandro Lopez Industria Sustapenerako zuzendaria eta M. Angeles Elorza Internazionalizazio zuzendaria. MCCn korporazioko ordezkariak batek egin zien harrera, Jesus Catania Kontseilu Nagusiko lehendakaria buru zela. Lan bilera bat egin zuten, eta bertan MCCren errealitatearen berri eman ziztaion sailburu berriari, zehazki internazionalizazio eta berrikuntza arloetan dituen planen berri. Era berean, MCC eta Eusko Jaurlaritzaren arteko hitzarmenaren urteroko jarraipen bilera egiteko aprobetxatu zen abagunea. Argazkia egiteko astirik ere izan zen.



ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

## MONDRAGON UNIBERTSITATEAK LITERATUR ASTEA OSPATU DU

Azken bost urteetan bezala, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak literatur astea ospatu zuen martxoaren hasieran.

Aurten Literatura eta Filosofia izan zen gai nagusia, kontuan harturik aurten ospatzen dela bigarren mendeurrena Kant filosofoa hil zela.

Egitarauaren barruan, idazleak fakultatera hurbiltzeko helburua azpimarratuz, hitzaldi desberdinak izan ziren bertan. Besteak beste, Fito Rodriguez idazleak, Ignazio Aiestaran idazleak, Laura Mintegi idazleak, Joxe Azurmendi filosofoa eta Jon Sarasua irakasle eta idazleak hartu zuten parte.

Horretaz gain, literatur asteari amaiera emateko, fakultateko ikasleek "Filosofia Bizitzaz, Heriotzaz eta Amodioaz" izeneko hitzaldia eskaini zuten.



## "MEDIO SIGLO DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN" LIBURUAREN AURKEZPENA GOIERRIN

Martxoaren 10ean egin zen Goierriko Ingeniaritzako Eskolan, Goilan Fundazioak antolatuta, Jose M. Ormaetxeak idatzitako liburuaren aurkezpena. Ekitaldian Goierriko Kooperatibetako lagun asko bildu zen, argitalpen honen ezaugarriak bere egilearen ahotik entzuteko gogoz. Liburuaren aurkezteaz gain, balore kooperatiboari buruz ere aritu zen, izan ere globalizazioak eraginda merkatuak zeharo aldatzen ari dira. Aldaketa horrek gure kooperatiben ihardueraren egokitzapena ekarri dute, lehiakortasuna mantendu nahian, baina horrekin batera balore kooperatiboaren moldaketa ere behar-beharrezkoa da. Testuinguru horretan aritu zen Ormaetxea, eta bere ustez "egungo kooperatibetako zuzendariak eta bazkideak hausnarketa egin beharrean daude etorkizunean zer izan nahi duten erabakitzeko".



## DIRECTIVOS DE BANKINTER VISITAN MCC

El pasado 25 de febrero, una delegación de Bankinter visitó MCC. Entre quienes se acercaron hasta Mondragón se encontraban Jaime Echegoyen (Consejero Delegado), Fernando Azcona (Subdirector General-Director Organización Zona Norte), Ion Caperochipi (Director Banca Corporativa-Centro Gestión Guipúzcoa), y Ion Arrieta (Director de Cuenta de Banca Corporativa).

A su llegada a la sede central de MCC, les dieron la bienvenida Jesús Catania, Miguel Angel Laspiur, y Juan Luis Isasmendi (Presidente del Consejo General, Director de Gestión Financiera y Jefe de Tesorería de MCC), respectivamente.

Tras la proyección del audiovisual, mantuvieron una reunión de trabajo.



# MCC 2002an: uste baino hobeto

MCCk modu positiboan burutu du atoniak, zalantzak eta burtsa merkatuen bilakaera negatiboak markatu duten 2002ko ekitaldia.



**D**agoeneko joan zaigu 2002 ekitaldi ekonomikoa. Urtea bukatu zela bi hilabete igaro ondoren, dagoeneko hasi gara lehen datuen berri izaten. Eta, oro har, MCCrentzat urtea ona izan dela esan daiteke. Ikus dezagun labur-labur zer nolako bilakaera izan duten MCC osatzen duten hiru taldeek.

## Industri Taldea

MCCko Industri Taldeari dagokionez, bere jarduera adierazleek hobekuntzak erakutsiz hasi zuten 2002ko ekitaldia, baina ondoren eskaria hotz samar zegoela adierazten zuten posizioetara itzuli ziren. Hala ere, inguru ekonomikoaren gainbehera hori ez da

eragozpena izan ekitaldiko saldoan, salmentak zabaltzeari, enplegua sortzeari eta nazioartekotzeari dagokienez, lorpen garrantzitsuak erakutsi ahal izateko, eta egoera horri asko lagundu diote MCCri joan den ekitaldiaren hasieran gehitutako kooperatiba berriek: Ampo, Ecenarro eta Ulma Taldea.

Giroa kontrakoa zen arren, Industri Taldearen salmentak %15,6 hazi ziren, plantillan 3.780 pertsona gehiago zeuden, eta emaitzak 2001ean lortutakoak baino %10 handiagoak izan dira.

## Finantza Taldea

Finantza Taldeko enpresak oso giro zailean mugitu dira 2002an zehar. Bursaren bilakaera negatiboa arazo komuna izan da enpresa guztietan, baina

askoz eragin handiagoa izan du, beren negozio egitura dela medio, arrisku handiena duten enpresetan. Gainerako aldagaietan eta kudeaketa eremuetan, bilakaera positiboa izan da.

Euskadiko Kutxak 100 milioi euroko emaitzak lortu zituen zergen ondoren, aurreko urtean baino %7 gutxiago, burtsaren emaitza negatiboak direla eta.

Lagun Aroren ondare fondoa, berriz, %5,1 hazi zen eta, dagoeneko, 2.548 mila eurora iritsi da. Bursaren bilakaera negatiboa izan den arren, Lagun Arok %3,27ko errentagarritasun globala lortu zuen.

Lagun Aro Aseguruak eta Aroleasing sozietate partaidetuek oso ekitaldi positiboa izan zuten, batez ere lehengoak, aurreko urtearekin alderatuta %40tik gorako hazkundea izan baitzuen emaitzetan.

## Banaketa Taldea

Talde honek 2002an izan zituen mugarri aipagarrienak hauek izan ziren: Eroskiren Finantza Ekarpenean jaulkipena, oso harrera ona izan zuena, eta Intermarché Taldearekin adostutako Nazioarteko Ituna. Halaber, Eroski Taldearen salmentak %12 hazi ziren eta 100 saltoki berri baino gehiago ireki ziren.

Erkop Nekazaritza eta Elikadura arloko Elkartetaren emaitzak ere positiboak izan ziren: negozio kopurua haiz egin zen eta jarduera berriak abiarazi zituen, horien artean Multifood eta GSR. ●

# Crecimiento moderado del Grupo Industrial

Las ventas del Grupo Industrial en 2003 se incrementaron un 7,9%, la plantilla creció en 1.184 personas y los resultados han sido un 2% superiores a los logrados en 2002.

Javier Sagasta, Unidad de Análisis Económicos de MCC.

**E**l año 2003 ha tenido como acontecimientos-marco más destacables en el campo económico la recuperación de Estados Unidos, que ha vuelto a crecer por encima del 3%, el estancamiento europeo (0,5% de crecimiento en la zona euro), el despertar de Japón tras un decenio de crecimiento muy bajo, las reducciones de los tipos de interés hasta mínimos históricos y la apreciación del euro frente al dólar en un 20%.

En el **sector industrial**, la producción ha tenido un crecimiento del 1,4% en el conjunto estatal, y algo menor en el País Vasco (0,7%) al verse más afectado por su mayor exposición a la demanda externa, la cual ha adolecido de cierta debilidad, especialmente en el caso europeo.

En el **Grupo Industrial de MCC** los indicadores de actividad se han mantenido durante todo el año en posiciones moderadas. Los mejores comportamientos han correspondido a las cooperativas relacionadas con los sectores del automóvil y de la construcción, mientras que las fabricantes de maquinaria se han resentido del descenso de la inversión empresarial, si bien en ingeniería y bienes de equipo se han alcanzado notables incrementos de actividad, al haberse incorporado la cooperativa Matrici a comienzos de 2003.



En lo referente a los principales Objetivos Básicos Corporativos, los logros más reseñables alcanzados en el ejercicio han sido los siguientes:

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Durante 2003 se ha continuado avanzando en la mejora de la calidad de la gestión de los productos y procesos, habiéndose acometido mayoritariamente la adaptación de las Certificaciones de Calidad ISO-9000 ya existentes a la nueva norma 2000, que conlleva requisitos más exigentes. Asimismo al término de 2003, había 33 actividades-negocio con certificación ISO-14000 sobre calidad medioambiental.

También se ha continuado mejorando en las evaluaciones EFQM, habiendo obtenido en 2003 Soraluze y Fagor Electrodomésticos, en su negocio de Lavado, la Q de plata que concede la Fundación Vasca para la Calidad (Euskalit), al haber superado ambas los 400 puntos necesarios para lograr este galardón.

Estos esfuerzos de mejora de la calidad, generalizados entre las cooperativas, han tenido su fruto en el hecho de haber quedado Fagor Electrodomésticos finalista en el Premio Europeo a la Calidad 2003. También cabe destacar la consecución por parte de Iizar de un nuevo premio al Autocar del Año 2004 en Europa, con su modelo PB.

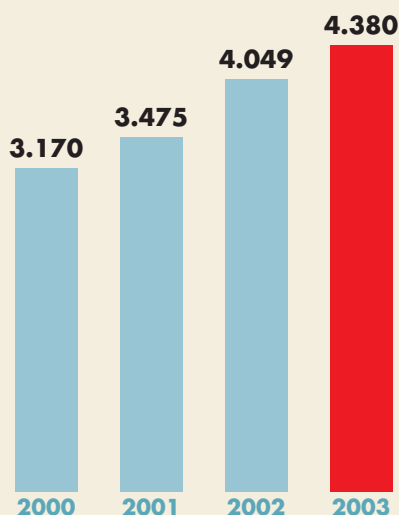
## RENTABILIDAD

La intensidad de la demanda en el transcurso de 2003 ha sido desigual, siendo estimable en el mercado interior y mucho más tibia en el mercado exterior, sobre todo en el europeo. En este contexto, la evolución de la rentabilidad ha marcado un perfil creciente a lo largo del ejercicio, con una destacable progresión en el cuarto trimestre, lo que ha propiciado una ligera mejoría global respecto a 2002.

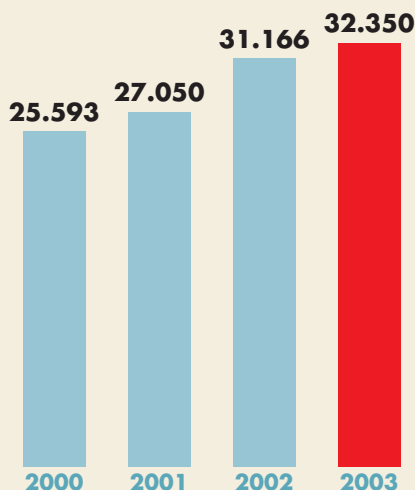
Aunque con carácter de provisionalidad, ya que al escribir estas líneas las cooperativas todavía se encuentran formulando sus cuentas anuales y en muchos casos sometidos a la revisión auditora, puede anticiparse que una estimación de los Resultados del Grupo Industrial, antes de descontarse los intereses de remuneración al Capital Social, sitúa su cifra alrededor de 184 millones de euros, un 2% por encima de los conseguidos en 2002.

## VENTAS

En millones de euros.



## PUESTOS DE TRABAJO



## INTERNACIONALIZACIÓN

Las ventas internacionales, que están compuestas por las exportaciones más las ventas de las filiales extranjeras, han ascendido a 2.155 Meuros en 2003, con un incremento del 4,7% sobre 2002. La debilidad de las principales economías europeas y la fuerte apreciación del euro frente al dólar han dificultado enormemente la expansión internacional, tal como lo evidencia el hecho de que la cuota de las ventas internacionales sobre las totales se haya reducido desde el 50,8% de 2002 hasta el 49,3% en 2003.

En cuanto a la ampliación de la presencia productiva en otros países, las principales novedades de 2003 han sido el comienzo de la producción de Copreci en Turquía y la implantación de Fagor Industrial en ese mismo país, la adquisición por parte de Danobat de la empresa inglesa fabricante de máquina-herramienta Newall, y la ampliación hasta el 100% de la participación que Fagor Ederlan posee en Fundição Brasileira.

En relación con este objetivo, resulta obligada una referencia al Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial ganado por Fagor Electrodomésticos en 2003 por su Estrategia de Internacionalización.

## DESARROLLO

La facturación total de 2003 ha quedado cifrada en 4.370 Meuros, con una expansión del 7,9% sobre 2002. Los incrementos más relevantes han tenido lugar en la división de Ingeniería y Bienes de Equipo (31%), a lo que ha contribuido la incorporación de Matrici, seguida de Automoción (16,4%), en un año en el que la matriculación de vehículos ha aumentado en un 3,8% en el ámbito estatal aunque en el conjunto de Europa occidental se ha reducido en un 1,3%, y de Construcción (14,7%).

En consonancia con la evolución de las ventas, también el empleo industrial ha continuado su trayectoria ascendente, aunque no tan pronunciada como en 2002. Durante 2003 se han incorporado al Grupo Industrial 1.184 trabajadores, correspondiendo 553 de ellos a Matrici y los 631 restantes a los nuevos puestos creados, con lo que la plantilla total al final del ejercicio se elevaba a 32.350 puestos de trabajo, de los cuales 6.061 (el 18,7% del total) estaban en países extranjeros.

Otra variable representativa del desarrollo empresarial es la inversión realizada, la cual ha quedado cifrada en 278 Meuros en 2003, importe que supone un repliegue del 27% sobre el record inversor registrado en 2002.

## INNOVACIÓN

En 2003 se ha actuado en diversos frentes de impulso a la innovación, destacando la implantación de un sistema de indicadores, con los que se ha realizado una primera evaluación de la situación real, el desarrollo de una estrategia de innovación, la identificación y el desarrollo de oportunidades en los nuevos sectores de interés corporativo, la puesta en marcha de un silo de ideas innovadoras y el inicio del estudio del Nuevo Plan de Ciencia y Tecnología, que abarcará el período 2005-2008.

En lo referente a los centros de I+D, MCC está apostando por aumentar la capacidad de dar soluciones a requerimientos cada vez más complejos, con objeto de aumentar el valor añadido de los productos fabricados. Para ello se está impulsando la creación de centros especializados en diversas tecnologías, que posteriormente serán aplicadas en las cooperativas. En este sentido, a los seis centros inaugurados en 2002 se les ha unido en 2003 Edertek, especializado en los metales aplicados a la automoción. Con éste, son ya 11 los centros de I+D que se encuentran operativos, trabajando en ellos 517 personas en 2003, siendo la previsión para 2004 de 580 personas.

## IMPLICACIÓN SOCIAL

En el apartado social, se ha continuado promocionando el empleo cooperativo, propiciando que trabajadores por cuenta ajena que se encuentran contratados en las cooperativas adquieran su condición de socios cooperativistas, habiendo aumentado el número de socios en más de 700 personas en el Grupo Industrial en el año 2003.

También se ha continuado con el Desarrollo Directivo y con la Formación y Difusión Cooperativa, adaptándose los programas formativos y de desarrollo cooperativo a sistemas mixtos de formación presencial y "on line". En el campo medioambiental se ha profundizado en el Convenio con el Gobierno Vasco y se está en fase de elaboración de la Memoria de Sostenibilidad, que se espera que pueda ser publicada en 2004.

En Seguridad y Salud Laboral, las cooperativas han contado con la colaboración de Lagunaro-Mondragón, tanto en asesoramiento como en el desarrollo de herramientas de soporte. En este campo, la reforma del marco legal vigente acontecida en 2003, obligando a las empresas a contar obligatoriamente con un Sistema de Prevención, ha confirmado el acierto de las cooperativas al anticiparse a este hecho implantando sus propios sistemas de Prevención de Riesgos Laborales. ●

# Grupo Financiero 2003: mejor de lo previsto

El Grupo Financiero tuvo en 2003 un buen comportamiento en todas sus entidades, superando con claridad los objetivos establecidos en sus planes de gestión.

**Juan Mari Otaegi**, Vicepresidente del Grupo Financiero de MCC.



**E**l ejercicio 2003 ha venido caracterizado básicamente por constituir un punto de inflexión en relación a los anteriores, iniciándose un proceso de recuperación de la actividad económica, especialmente visible en Estados Unidos, donde la recuperación de la actividad ha tenido un impacto inmediato en la línea de beneficios. Ello se ha producido en un contexto de tipos de interés situados en mínimos históricos y en ausencia de presiones inflacionistas en las grandes áreas económicas. En este contexto se ha producido una recuperación generalizada de las bolsas tras tres años de caídas continuadas. A tenor de este escenario general el Grupo Financiero ha tenido en todas sus entidades un buen comportamiento

superando con claridad los objetivos establecidos en sus planes de gestión.

## **Caja Laboral**

Los resultados antes de impuestos han sido de 116,6 millones con un incremento de un 8,7% sobre el año pasado. Esta cifra en relación al activo medio supone un 1,24%, superior al nivel alcanzado el año anterior, y claramente por encima de la media del sector.

El negocio típico bancario ha tenido un incremento del 2,9%, a pesar del descenso de los tipos de interés en 0,75 puntos. Este incremento se ha debido a la expansión sostenida en el negocio bancario donde un año más hay que destacar el fuerte crecimiento de las hipotecas con un 20,6% de crecimiento. El buen comportamiento de la renta

variable ha reforzado la evolución del negocio típico haciendo que el margen ordinario crezca un 12,7% por encima del conseguido el año pasado. Ante esta evolución tan positiva Caja Laboral ha optado por adelantar la constitución del 100% del FONCEI realizando una dotación extraordinaria de 9,2 millones de Euros.

En la captación de ahorro los recursos intermediados captados han sido de 771,8 millones con un crecimiento de 9,7% sobre el año pasado, habiéndose superado la cifra de referencia del millón de clientes. Durante el año 2003 sin embargo, el crecimiento de acreedores ha estado soportado básicamente en el crecimiento de los fondos de inversión, lo que ha obligado a la entidad a gestionar la liquidez a través de la

emisión de distintas figuras por un importe de 651 millones de Euros.

El ratio de eficiencia de Caja Laboral se ha situado en el 41,7% lo que le sitúa dentro del ranking del conjunto de cajas en la tercera posición. Así mismo la calificación de la agencia británica IBCA sigue confirmando también la fortaleza de Caja Laboral.

### Lagun Aro

Lagun-Aro ha cerrado el ejercicio 2003 en su vertiente de inversiones con unos resultados muy satisfactorios, superiores tanto a los estándares del mercado como a las necesidades actuariales a cubrir. La rentabilidad de su cartera ha sido del 6,7% holgadamente por encima del 5,4% de interés técnico. Ello ha permitido obtener unos excedentes netos de 8 millones de euros una vez de dar respuesta a las exigencias actuariales de 30,5 millones, derivadas del IPC del año 2002 que fue del 4%. De esta manera la reserva de estabilización se ha incrementado en los ocho millones citados y se sitúa en los 114 millones, suficientes para encarar dificultades puntuales de rentabilidad que se puedan dar en el futuro.

En el ámbito de las **prestaciones de reparto** por el contrario, la evolución no ha sido satisfactoria. En Incapacidad Temporal (IT) nos encontramos ante una variable que evoluciona fuera de control, sin que hasta ahora las medidas de gestión puestas en marcha hayan tenido ningún efecto positivo. El índice de absentismo ha vuelto a crecer sobre el del 2002 alcanzando el nivel de 5,47% cifra record en la historia de Lagun-Aro. Igualmente, el gasto ha crecido en un 14,4%, cifra inexplicable salvo desde la impotencia actual para controlar la evolución de esta prestación que se sitúa en el primer nivel de gasto de entre las prestaciones de reparto. Las comisiones creadas por el Consejo Rector han ido trabajando en paralelo con un estudio técnico realizado en cooperativas donde el nivel de absentismo era preocupante. Las conclusiones y medidas propuestas se llevarán al plan estratégico, pero todo hace indicar que la reconducción de esta situación va a exigir un nuevo enfoque, esencialmente distinto al actual, tanto en el ámbito de la gestión de campo, cuanto en algunos elementos estructurales del sistema.

## “Según ICC”.

La prestación de Empleo ha tenido un incremento sensible respecto del año anterior (24,9%), pero sigue todavía en niveles muy asumibles. De hecho la evolución del fondo que salvaguarda los ciclos económicos de recesión ha aumentado en un 16% situándose al final del año en los 46 millones de euros.

Respecto al convenio de Colaboración en Asistencia Sanitaria, nada se ha avanzado a lo largo del pasado año 2003. Continuamos en la indefinición que nos ha acompañado estos últimos años sin que, hasta ahora, las conversaciones y gestiones con el Gobierno Vasco hayan conducido a ninguna vía de solución concreta. Pensamos que este año 2004 se va a producir esta clarificación y posicionamiento por parte del Gobierno Vasco sin que en este momento podamos

resultado del esfuerzo de sus 320 trabajadores que mantienen un alto nivel de implicación en el proyecto de la Entidad, a través de su propio desarrollo profesional. Precisamente por ello y dentro de la política aprobada en el pasado Congreso Cooperativo de fomentar la vía societaria en las sociedades anónimas, se ha diseñado durante el año 2003 un proyecto que permite la participación de los trabajadores en la propiedad en los resultados y en la gestión. Los primeros datos de la respuesta de los trabajadores al proyecto son muy alentadores y todo hace pensar que un porcentaje masivo se inclinará por aceptar las condiciones del mismo. Creo que hay que definir por tanto al año 2003 como un año muy fructífero para Seguros Lagun-Aro y su comunidad de trabajo. ●

### Finantza taldea 2003an

**Euskadiko Kutxa: zerga aurreko emaitzak 116,6 milioi euro izan dira, eta %8,7 hazi dira aurreko urtekoekin alderatuta.**

**Lagun Aro: inbertsio zorroaren kudeaketa zuzenari esker, %6,7ko errentagarritasuna lortu baitu, betekizun aktuarialak erraz bete ahal izan dira.**

**Aldi Baterako Ezgaitasunaren prestazioa kontroletik kanpo dago, eta absentismo tasa %5,4an jarri da, hau da, zifra errekorra da Lagun Aroren historia osoan. Gainera, gastua %14,4 igo da aurreko urtearekin alderatuta.**

**Enplegu prestazioak pixka bat igo dira aurreko urtearekiko (%24,9), baina oraindik ere oso maila onargarrietan daude.**

**Osasun Laguntzarako Lankidetzak hitzarmenari dagokionez, 2003. urtean ez da ezer aurreratu. Azken urteetan gurekin izan dugun indefinizioarekin jarraitzen dugu eta, oraingoz behintzat, Eusko Jaurlaritzarekin egindako bilerak eta gestioak ez dira inongo aterabide zehatzetara iritsi. 2004an Eusko Jaurlaritzak gauzak eta jarrera argituko dituela espero dugu.**

**Lagun-Aro Aseguruak. Sariak %20,7 igo eta 12 milioi eurora iritsi dira, hau da, hazkundea %24,8 izan da.**

# Grupo Distribución 2003: crecimiento sostenido

Continúa aumentando su cuota de mercado en un ejercicio marcado por la salida de la cooperativa valenciana Consum del Grupo Eroski y de MCC.

**Constan Dacosta**, Vicepresidente del grupo Distribución de MCC.

**L**a memoria del sector distribución deja registrado un año 2003 discreto. Las tasas de gasto destinadas al consumo en los hogares han tenido un crecimiento modesto, y las cuentas de los distribuidores crecen gracias a los nuevos hogares y a la ampliación de su oferta hacia consumos emergentes de los clientes; esto es, un cambio lento pero imparable del oficio convencional. Y, dado que el tamaño del mercado español está creciendo menos que la progresión de los grandes operadores, la ganancia para éstos proviene de su entrada en nuevas actividades o servicios y de la captura a los instalados peor adaptados.

El Grupo Eroski ha sido uno de esos grupos que ha aumentado cuota, pese a la atonía del mercado. Es el fruto de la inversión que venimos realizando en nuevas aperturas de tiendas. Y, en cuanto a beneficios, 2003 habrá sido también un ejercicio de notable progresión, en buena medida explicada por mejoras internas de gestión.

La División de Distribución cerró el ejercicio pasado con la salida del Grupo y de MCC de la Cooperativa Valenciana Consum. Una decisión triste pero de un impacto soportable, como lo demuestra el hecho de que a pesar de su salida, las cifras del Grupo ofrecen, al cierre, crecimiento en ventas y en beneficios,



comparándolas con un ejercicio 2002, Consum, SCV incluida. La cuota negociada con proveedores sufre un retraso en nuestra tasa de crecimiento, pero ni siquiera disminuye en volumen este primer año. Mantener, pese a esta salida, cifras consolidadas semejantes, ocurre gracias a dos efectos: el fuerte crecimiento del año y la adquisición de la mayoría de capital del operador líder en Baleares (Marcat), hecho sucedido en el 2003.

En el terreno cualitativo el ejercicio 2003 deja avances estimables. Hemos realizado una segunda emisión de Aportaciones Financieras Eroski por importe de 70 millones de euros. Y el comportamiento de nuestro valor en el mercado AIAF ha mantenido una regularidad y cotización muy satisfactorias, que confirman la consistencia del producto. Esta excelente evolución nos permite esperar una respuesta favorable de los inversores con ocasión de próximas emisiones.

En 2003 hemos traducido nuestro

compromiso con la salud y el bienestar del consumidor a un programa de formación e información sobre hábitos de vida equilibrada, sana. Se trata de **Idea Sana**, programa expresado en módulos formativos y unas aplicaciones a las tiendas, en las que el consumidor encuentra información que le permite una elección más reflexiva. Consiste en un programa permanente, que en 2003 ha desarrollado 800 actividades en más de 208 establecimientos, seguido por más de 18.000 personas en 15 Comunidades Autónomas.

En 2003 se constituye Alidis (Alianza Internacional de Distribuidores), sociedad que da cobertura al acuerdo entre Eroski y el grupo francés de los Mosqueteros. Nuestros clientes han podido ya apreciar las ventajas de esta alianza en mejores precios, ventajas que aumentarán en el futuro, por el hecho de negociar con fabricantes internacionales un mayor volumen de compras.

También el Grupo ha conseguido la certificación SA8000 de responsabilidad social. La calificación reconoce su compromiso con la responsabilidad social y el respeto a los Derechos Humanos en relación a los consumidores, trabajadores, proveedores y sociedad en general. Grupo Eroski es la primera empresa de distribución española y la



segunda europea en obtener dicha certificación.

En el terreno de la inversión, 2003 ha contabilizado un esfuerzo semejante al de años precedentes. El presupuesto anual se ha dirigido principalmente a la apertura de nuevas tiendas y a la ampliación de otras existentes, pero también al saneamiento de la red por cierre de aquellos establecimientos que no responden al formato deseado. El total de nuevas aperturas en el año ha sido el que se ofrece en el cuadro I.

### Agrupación agroalimentaria ERKOP

La actividad de la Agrupación ha crecido en 2003 a un fuerte ritmo, el 14% con respecto al año anterior, pese a las condiciones climatológicas desfavorables para el campo y a que las granjas han sufrido un doble revés, el del encarecimiento de las materias primas y el de un mercado a la baja para los productos cárnicos y los derivados lácteos. Pese a todo, en beneficios la Agrupación cierra un ejercicio positivo, gracias al excelente año de Auzo Lagun y de Barrenetxe.

Miba S. Coop., prosigue su estrategia de crecimiento por integración vertical. Este ejercicio impulsando un proyecto de cooperación interempresarial en el sector de la producción de huevo, bajo una sociedad comercializadora, formada por productores y la cooperativa como el socio tecnológico que aporta su saber hacer y asegura la calidad y trazabilidad del producto en toda la cadena de valor, desde el alimento de los animales hasta la comercialización.

La actividad de restauración colectiva, realizada a través de Auzo Lagun, continúa su programa de expansión, ganando cuota de mercado en la Comunidad Autónoma Vasca, e introduciéndose con éxito en nuevos mercados, comunidades de Aragón, Asturias, Cantabria y Castilla-León.

Por lo que se refiere a los proyectos tecnológicos puestos en marcha en ejercicios anteriores, han sido culminados durante éste ejercicio, colaborando de forma decisiva en el desarrollo y mejora de nuestro saber hacer en las actividades previstas. Sus efectos se concretan en la mejora de la producción integrada de productos agrícolas, la calidad microbiológica de la comida preparada y

la trazabilidad de los componentes en la fabricación de piensos.

Pese a las desfavorables condiciones del sector y a la entrada de nuevas actividades que se hallan en su fase de despegue, 2003 confirma una evolución sólida de la Agrupación Agroalimentaria, como se desprende de las principales magnitudes del cuadro II. ●

#### Cuadro I Nuevas aperturas

Hipermercados	8
Gasolineras	5
Supermercados	32
Autoservicios	26
Oficinas viajes	21
Ocio deporte	7
Perfumerías	45
<b>Total</b>	<b>144</b>

#### Cuadro II ERKOP en cifras

	2000	2001	2002	2003	△2003/2000
<b>Ventas</b>	42.5	53.8	62.9	72.6	170,6
<b>Plantilla</b>	998	1.137	1.290	1.503	150,6



#### Finantza taldea 2003an

**Euskadiko Kutxa:** zerga aurreko emaitzak 116,6 milioi euro izan dira, eta %8,7 hazi dira aurreko urtekoekin alderatuta.

**Lagun Aro:** inbertsio zorroaren kudeaketa zuzenari esker, %6,7ko errentagarritasuna lortu baitu, betekizun aktuarialak erraz bete ahal izan dira.

**Aldi Baterako Ezgaitasunaren prestazioa kontroletik kanpo dago, eta absentismo tasa %5,4an jarri da, hau da, zifra errekorra da Lagun Aroren historia osoan. Gainera, gastua %14,4 igo da aurreko urtearekin alderatuta.**

**Enplegu prestazioak pixka bat igo dira aurreko urtearekiko (%24,9), baina oraindik ere oso maila onargarrietan daude.**

**Osasun Laguntzarako Lankidetzak hitzarmenari dagokionez, 2003. urtean ez da ezer aurreratu. Azken urteetan gurekin izan dugun indefinizioarekin jarraitzen dugu eta, oraingoz behintzat, Eusko Jaurlaritzarekin egindako bilerak eta gestioak ez dira inongo aterabide zehatzetara iritsi. 2004an Eusko Jaurlaritzak gauzak eta jarrera argituko dituela espero dugu.**

**Lagun-Aro Aseguruak.** Sariak %20,7 igo eta 12 milioi eurora iritsi dira, hau da, hazkundea %24,8 izan da.

## Entrevista



**Hemos hecho un repaso a las principales cuestiones del ejercicio pasado, los temas de actualidad cooperativa y las previsiones para éste con el presidente del Consejo General de MCC.**

**Jesús Catania**  
**Presidente del Consejo General de MCC**

Javier Marcos

**¿Qué valoración haces del ejercicio 2003?**

Ha sido un ejercicio en el que hemos ido de menos a más, con un inicio moderado y un final mejor, lo que nos ha permitido recuperar posiciones en los últimos meses del año. El 2003 se ha caracterizado por el empuje del mercado interior en detrimento de los mercados exteriores, donde la zona euro no acaba de recuperarse, y la negativa repercusión del euro, con una fuerte valoración del dólar, que ha dificultado nuestras exportaciones en el área dólar. Este mejor comportamiento del mercado interior, se ha notado fundamentalmente en los sectores de consumo y construcción. En Automoción, a pesar de que el sector no ha estado muy boyante a nivel europeo, hemos crecido un 16%. Asimismo, cabe destacar la atonía en máquina-herramienta, que no acaba de recuperarse.

En lo que a la cifra total de ventas se refiere, ha estado condicionado por la baja de la cooperativa valenciana Consum, que ha desaparecido de nuestro balance a todos los efectos en el propio 2003. A pesar de esa baja, el conjunto de MCC ha crecido en ventas en torno al 3%. Si no se hubiese producido la baja de Consum hubiésemos superado el 12%. Quiero citar también la mejoría de nuestras actividades financieras, ayudadas por la recuperación de la Bolsa.

**La economía lleva algunos años inmersa en un ciclo de atonía en el que, a pesar de algunos amagos, la reactivación definitiva no se acaba de producir.**

Así es. Y esa atonía se da fundamentalmente en Europa, ya que China continua evolucionando de forma muy dinámica, los países del Este están mejorando y lo mismo ocurre en Sudamérica, especialmente en Brasil, aunque también México y Argentina están creciendo. En Europa, el único país que sigue creciendo a buen ritmo es España, en gran medida debido al tirón del sector de la construcción.

A largo plazo, las expectativas de la economía española son inciertas, ya que persisten problemas estructurales que saldrán a la luz cuando disminuya el ritmo del sector de construcción. Hay que ser conscientes de que en 2003 se han empezado en España 696.000 viviendas nuevas, todo un récord, que supone bastante más que todas las viviendas que se han iniciado en Francia y Alemania juntas.

**¿Cómo ha evolucionado en conjunto la rentabilidad de los negocios?**

Hemos mejorado el dato del año 2002 en los tres grupos. Cierto es que la mejora del Grupo Industrial no ha sido muy grande, pero mejora al fin y al cabo. Han sido notables los resultados de Distribución, y eso a pesar de la citada baja de Consum y también los del Grupo Financiero.

**¿Y la generación de empleo?**

Tenemos que contabilizar la baja de 4.900 puestos de trabajo de Consum. Y a pesar de ello, hemos crecido en más de 2.000

**“La receta mágica**

puestos de trabajo. Quisiera destacar los 202 puestos que el Grupo Industrial ha generado en Euskadi.

En total, hemos finalizado con 68.625 puestos.

## Temas de actualidad

### ¿Qué nos dices sobre el nuevo modelo organizativo de MCC?

El nuevo modelo organizativo pretende hacer frente a los nuevos retos a los que nos enfrentamos a consecuencia de la globalización, y que van a estar muy centrados en la deslocalización de puestos de trabajo hacia países de menores costes laborales y sus efectos en el empleo existente actualmente en las cooperativas matrices.

La nueva organización busca una mayor flexibilidad para poder responder con más rapidez a los cambios del mercado y un mejor aprovechamiento de las sinergias que tenemos entre las cooperativas, sobre todo desde el punto de vista de nuevos negocios o nuevos productos, que pueden surgir por interacción de distintas cooperativas, y que nos permitirá alumbrar nuevas actividades y nuevos puestos de trabajo con mayor valor añadido. Ese es el objetivo de la propuesta organizativa que todavía estamos debatiendo.

### ¿Para cuándo se prevé su implantación?

En cuanto a plazos, queremos tener redactada la propuesta para mayo o junio de este año y someterla a aprobación en un Congreso extraordinario que necesariamente nos llevará a finales de 2005. Así pues, podemos pensar que se implantará en el año 2006. Hasta entonces seguirá la actual organización, sin que se prevea adelantar ningún cambio.

### ¿Se pueden avanzar propuestas concretas de ese nuevo modelo organizativo?

Entre las novedades más significativas, se vislumbra la creación de un Consejo Industrial cuya finalidad fundamental será el debate de la estrategia industrial del grupo, para hacer frente a toda esa problemática de deslocalización antes comentada; así como formas de cooperación flexibles para aflorar sinergias y potenciales ideas entre cooperativas de distintas Divisiones.

En cualquier caso, insisto, es un proyecto de reorganización en el que todavía estamos trabajando. Va a ser un proyecto muy participativo y consensado, marca de la casa.

### Otra cuestión de actualidad corporativa ha sido el divorcio Eroski- Consum.

Ha sido una verdadera pena. Y muy difícil de entender desde un punto de vista empresarial, ya que ahora que todas las tendencias en el sector del consumo apuntan a la concentración la decisión de Consum de separarse de Eroski es realmente sorprendente. Asimismo, es triste que dos cooperativas que han venido colaborando durante muchos años, que han hecho muchas cosas juntas y que tenían muchas cosas por hacer, se separen. Siempre he creído en la cooperación, interna e

El nuevo modelo organizativo pretende hacer frente a los nuevos retos a los que nos enfrentamos a consecuencia de la globalización, y que van a estar muy centrados en la deslocalización de puestos de trabajo hacia países de menores costes laborales y sus efectos en el empleo existente actualmente en las cooperativas matrices.

intercooperativas, y en ese sentido, es un hecho lamentable y un mal ejemplo.

### ¿Cómo afecta esa separación a MCC?

A MCC le afecta en la medida en que le afecta a Eroski. Desde el punto de vista de imagen exterior tiene el efecto negativo de una merma en ventas, empleos, inversiones... Y por supuesto, el efecto inducido de la duda que puede generar en torno a los motivos que han provocado esta situación.

Internamente, un esfuerzo adicional para Eroski con el fin de recuperar las posiciones que ocupaba Consum.

Conviene recordar que a pesar de la baja, tanto Eroski como MCC hemos crecido en ventas y resultados.

Es decir que este hecho no hace que MCC deje de ser una realidad pujante, o que quienes continuamos seamos menos solidarios que antes.

### Otros años manifestabas tu preocupación porque no creábamos cooperativas. ¿Sigues preocupado?

Pues sí, sigo preocupado. Porque con las expectativas que vamos teniendo cara al futuro, la creación de empleo cooperativo aquí empieza a ser un tema importante. La buena noticia es que hemos empezado a incorporar nuevas cooperativas, como es el caso de Becker y Loramendi, ésta más reciente. También quiero citar la reciente cooperativización de empleos de Geyser Gastech.

Además, estamos empezando a crear cooperativas mixtas, en la que algunas cooperativas son promotoras de nuevos negocios. Por ejemplo, Fagor Electrodomésticos ha creado una cooperativa de aparatos de aire acondicionado alimentados por gas y otra cooperativa para fabricar aparatos de secado.

**Al cierre de 2003 68625 empleos, de los cuales más**

# es la innovación"

**de la mitad no eran cooperativistas. ¿Cómo se explica esa situación en una Corporación "cooperativa"?**

Explicarlo es fácil. Otra cosa es que te entiendan, que case con tu filosofía y que esté de acuerdo con tus principios. Y ahí es donde falla el asunto. En el exterior, MCC es un ejemplo de éxito dentro de la economía social, y así está reconocido. Sin embargo, se nos empieza a ver como algo un poco contaminado ya que en nuestras filiales, los trabajadores son TCA's. Algunos preguntan por qué no hacemos fuera lo que hacemos dentro. Pienso que tenemos que hacer un esfuerzo y tratar de ofrecer a todos estos trabajadores la posibilidad de ser cooperativistas o su equivalente; es decir, participar en el capital, en la gestión y en los resultados. Y eso también se puede hacer desde unos esquemas de una SA como ha experimentado con éxito alguna de nuestras cooperativas. El plan de Expansión Exterior persigue la incorporación de los trabajadores a alguna de estas tres formas de participación. Y para comenzar el proceso, en el plan estratégico nos hemos fijado como meta que el 30% de los trabajadores en el exterior participen de alguna forma en el 2008.

**En 2008 se prevén 55 implantaciones industriales en el exterior; con China, Europa y EEUU como mercados prioritarios. Ante la amenaza de los "países de bajo coste" ¿Seremos capaces de mantener nuestros empleos aquí? ¿Cómo abordar esta situación?**

La internacionalización es inevitable. No es cuestión de querer o no querer. Es necesaria si queremos seguir existiendo como empresa. No cabe duda de que el mundo cambia de forma rápida por los efectos de la globalización y la apertura de otros mercados. Y en ese sentido, cada cooperativa tiene que, al menos, reflexionar sobre qué hacer en el plano internacional.

A nivel global, en el MECI hemos hecho una estimación previa apuntando a 55 plantas en el exterior en 2008. Aunque el mayor crecimiento en los próximos años debe ser en base a las implantaciones que ya tenemos, 38, que son jóvenes y con amplio recorrido, las nuevas serán apuestas para el futuro, para seguir creciendo a partir del 2008.

La internacionalización no supone una reducción de los puestos de trabajo; lo que supone reducción de puestos es el desplazamiento de los mercados, tanto de oferta como de

Estamos en un momento crítico para definir las estrategias y en consecuencia las acciones a adoptar en cada Negocio de la Corporación. Eso exige que haya la máxima participación. Que sean proyectos compartidos por equipos comprometidos.

demanda, a los países orientales, principalmente a China. Eso quiere decir que las producciones y las compras se están concentrando allí, y consecuentemente los puestos de trabajo. Si nosotros no internacionalizamos nuestras actividades disminuiríamos los puestos de trabajo de aquí, porque no seremos competitivos en nuestros respectivos sectores. Es decir, la internacionalización no es la causa, la causa es la globalización.

**¿Cómo abordar esta amenaza?**

Con productos y servicios nuevos, a través de la innovación. Por eso estamos haciendo una apuesta importante en ese sentido. Tenemos que impulsar la innovación como concepto. Tenemos que impulsar hasta lograr que cale en nuestra cultura, que en este momento es de copia y mejora. Si lo logramos, conseguiremos crear puestos de trabajo nuevos y de más valor añadido, y sólo así podremos crear empleo con retribuciones que vayan mejorando y más acordes con el nivel de conocimientos de las nuevas generaciones que se van a ir incorporando al mundo del trabajo.

**¿Se ha apostado por algún sector en concreto?**

En su día se definieron cuatro: salud, telecomunicaciones, aeronáutico y energías renovables. Abordar nuevos sectores, es un proceso largo, ya que no es fácil entrar con celeridad en sectores que no conoces. Pero lo cierto es que poco a poco se van alumbrando cosas. En los próximos años habrá nuevas cooperativas en esos sectores que experimentarán un crecimiento importante.



**¿Y qué va a pasar con los sectores tradicionales?**

No podemos olvidarnos de que también van evolucionando. Siempre habrá productos punteros, de alta gama, en esos sectores tradicionales. Esos son los que tendremos que fabricar aquí, mientras que los de gama media-baja habrá que hacerlos en el exterior. Esto quiere decir que poco a poco tenemos que ir reconvirtiendo

nuestras plantas de aquí. Dentro de 20 años, el tejido industrial de MCC tiene que ser muy diferente del actual.

### ¡Vaya tiempos se avecinan! ¿Eres optimista?

Hasta ahora hemos superado etapas difíciles. La crisis de los '70, la Reconversión Industrial de los '80; la competencia europea que entró a saco en los '90. En estos años tuvimos que incorporar la Calidad Total, que nos parecía un reto muy difícil. Cuando ibas a Japón y veías funcionar a los japoneses nos parecía imposible hacer algo similar aquí. Sin embargo, con tiempo, esfuerzo, dedicación y voluntad lo hemos conseguido, y ahora estamos obteniendo reconocimientos europeos muy importantes.

Ahora llega el reto de la Innovación, que es un nuevo listón. Confío que lo acabaremos superando. Por varias razones. Una, por necesidad, que suele ser el mejor consejero siempre; y a estas alturas la necesidad la percibe todo el mundo. Dos, porque estamos poniendo medios: centros de investigación, la universidad, reflexiones compartidas, Proyecto Garaia, y un saber hacer acumulado muy importante entre todas las cooperativas. La rueda está empezando a moverse.

### Y es que además 2004 es año de reflexión estratégica de cara a la elaboración de los planes estratégicos 2005-2008.

Ya el año pasado hicimos una reflexión sobre el Marco de Internacionalización y otra sobre Innovación. Y este año, las cooperativas ya han iniciado su reflexión estratégica, un hito muy importante.

### ¿Recomendaciones?

Insisto en que se centren en la reflexión de las estrategias a seguir más que pasar mucho tiempo discutiendo los números porque como vemos cada día la estimación de escenarios futuros de carácter numérico es imposible.

Por otro lado, estamos en un momento crítico para definir las estrategias y en consecuencia las acciones a adoptar en cada Negocio de la Corporación. Eso exige que haya la máxima participación. Que sean proyectos compartidos por equipos comprometidos. Y que se reflexione en torno a las estrategias para los próximos años, insistiendo en lo de la Reflexión, y aclarando que cuando desde el Centro Corporativo decimos que hay seis objetivos básicos, eso no quiere decir que todos

XXXXXXXXXX

## Labur-labur

- **2003ko ekitaldian behetik gora egin dugu: hasiera motela izan zuen urteak, baina bukaera hobea izan da, eta, horri esker, egoera hobetu ahal izan dugu urteko azken hilabeteetan. 2003an, barne merkatua indartu egin da eta kanpo merkatuak, berriz, ahuldu. Consum-en baja kontuan hartzekoa bada ere, MCC osoaren salmentak %3 inguru igo dira.**
- **Errentagarritasunari dagokionez, 2002koa baino datu hobea lortu dugu hiru taldeetan. Baina egia da Industria Taldearen hobekuntza ez dela oso handia izan.**
- **Enpleguari dagokionez, Consum-eko 4.900 lanpostuen baja kontuan hartuta ere, 2.000 lanpostu baino gehiago sortu ditugu. Horien artean, Industria Taldeak EAEn sortu dituen 202 lanpostuak azpimarratu nahiko nituzke. Guztira, 68.625 lanposturekin amaitu dugu urtea.**
- **Antolatzeko eredu berriaren helburua globalizazioaren ondorioz ditugun erronka berriei aurre egitea da. Erronka horien gunea, batetik, lanpostuen deslokalizazioa izango da, lanpostuak lan kostu txikiagoak dituzten herrialdeetara eramatea, eta, bestetik, egoera horrek gaur egun kooperatiba nagusietan dauden lanpostuetan izango duen eragina.**
- **Nire ustez, guztiok ahalegin handia egin behar dugu gure kanpoko langileei kooperatibista edo horren baliokide izateko aukera emateko; hau da, kapitalean, kudeaketan eta emaitzetan partaidetza izan dezaten aukera emateko. Eta hori SAREN eskemetatik abiatuta ere egin daiteke.**

sean igual de prioritarios. Cada cooperativa debe seleccionar cuál de los seis es su objetivo prioritario.

### Previsiones 2004. ¿Despegaremos?

Espero que sea algo mejor que el 2003, pero no mucho mejor. Nosotros vendemos en el área euro, que no está mejorando mucho. Asia, EE.UU. y Latinoamérica están creciendo pero la paridad del euro está haciendo que seamos poco competitivos, con lo cual nuestras posibilidades de crecimiento en esas zonas son más bien limitadas salvo las que nos ofrezcan las filiales instaladas en esos países. Así que preveo que va a ser un año de características parecidas al 2003, el mercado interior tirando más que el exterior. Es decir, expectativas razonables para los Grupos Distribución y Financiero y en el Grupo Industrial similares perspectivas en cada División a las del año pasado. ●

# Directrices Corporativas para el ciclo estratégico 2005-2008

**Paco Azpiazu**, Responsable de la Unidad de Planificación Estratégica del Centro Corporativo

**E**l Consejo General y la Comisión Permanente han aprobado recientemente las "Directrices Corporativas para el ciclo estratégico 2005-2008". Se trata de un documento cuyo objetivo es exponer el escenario macroeconómico más probable, las orientaciones de carácter general y los parámetros de referencia para enmarcar adecuadamente los procesos de reflexión estratégica que abordarán todos los niveles organizativos de MCC en el año 2004, para renovar el actual ciclo estratégico y definir los nuevos Planes Estratégicos para el período 2005-2008.

Las Directrices Corporativas se estructuran en 3 apartados; en el primero de Introducción se recuerda el esquema general del nuevo Sistema de Planificación Estratégica de MCC y el calendario orientativo de avance relacionando las distintas fases a abordar de: Lanzamiento, Definición Estratégica de las Unidades de Negocio, Síntesis de los Planes de las Unidades, Integración Ascendente de los Planes para conformar los respectivos planes de las Cooperativas, Agrupaciones, hasta desembocar en la definición del Plan Estratégico Corporativo (PEC 2005-2008), y la fase final de divulgación de todos los Planes en los distintos niveles.

El segundo apartado del documento trata de proporcionar información y describir el marco macroeconómico futuro, aportando una referencia homogénea para el conjunto de la Corporación, de forma que los Equipos Directivos y Equipos de Trabajo puedan inscribir sus procesos de reflexión estratégica dentro de un contexto económico general calificado como más probable.

Estas expectativas macroeconómicas para el nuevo ciclo 2005-2008 apuntan a un escenario general de recuperación gradual y frágil en sus primeras etapas con desplazamientos geográficos en la generación de valor. En definitiva, parece que la economía internacional podría evolucionar positivamente hasta alcanzar niveles de crecimientos moderados y sostenidos a medio plazo ofreciendo una buena oportunidad de desarrollo y consolidación a muchos negocios, aunque no exento de riesgos por movimientos de entidad en las relaciones mercados – productos – localización productiva.

Finalmente, el tercer apartado es el de más entidad y trata de ofrecer una Directrices Generales y Parámetros de Referencia concretos para la fijación de los Objetivos Estratégicos de avance en relación a los 6 Objetivos Básicos Corporativos en los siguientes ámbitos:

## Satisfacción del Cliente

- Generalizar las evaluaciones EFQM elevando los niveles de calidad total de la gestión e incorporar nuevos Negocios al

Club 400 de Euskalit.

- Incrementar el posicionamiento de los Negocios en el criterio nº 6 de EFQM específico de Resultados en los Clientes.
- Transmitir la cultura empresarial de MCC a través de la implantación progresiva de nuestro Modelo de Gestión en las sociedades filiales con capacidad de dominio en la gestión.
- Incrementar los niveles de nuestras marcas más notorias y la Imagen Corporativa.

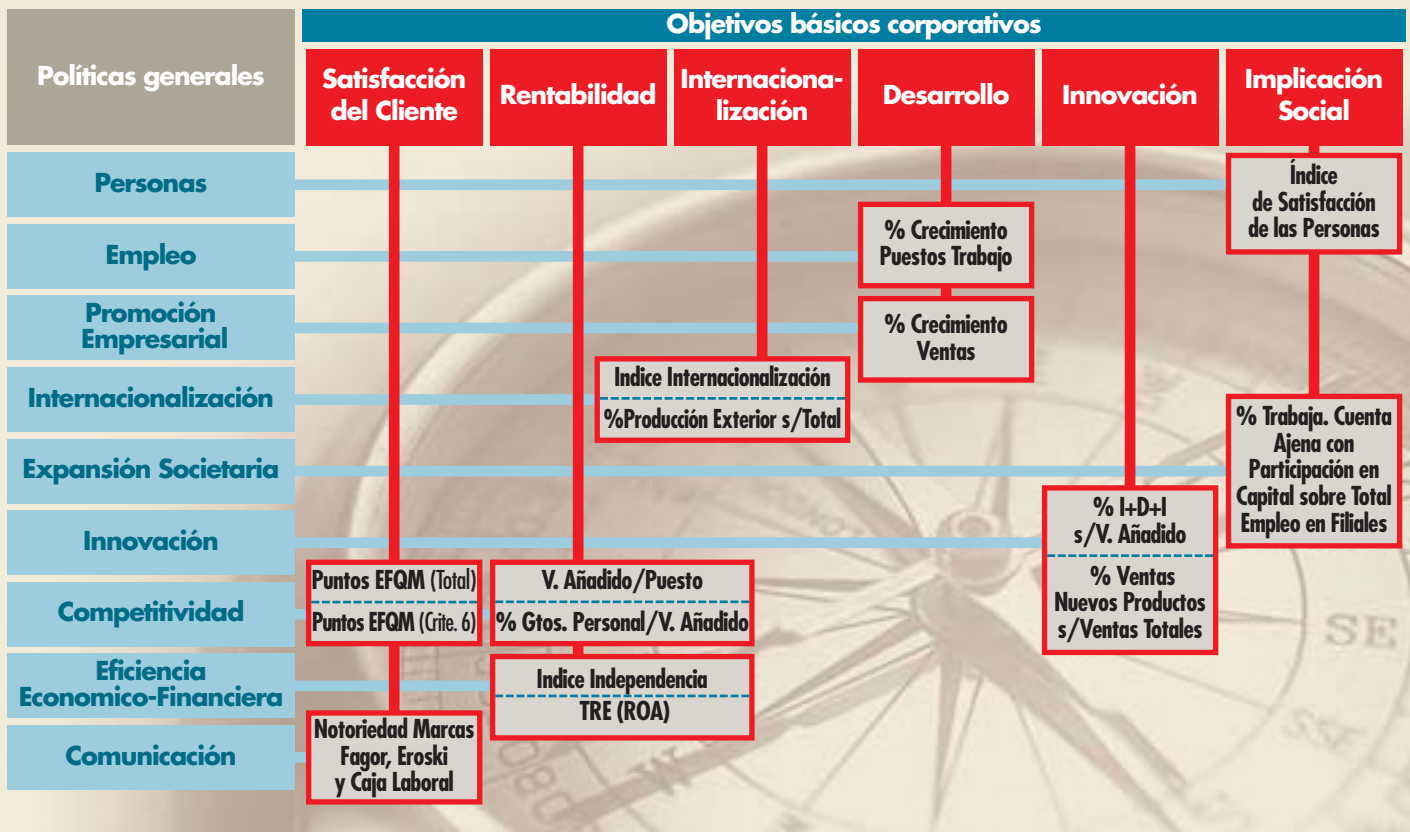
## Rentabilidad

- Elevar los niveles de rentabilidad medidos en términos de Tasa de Rendimiento Empresarial (TRE) y ROA para Caja Laboral.
- Atemperar los niveles de los Anticipos Laborales en función del Equilibrio Patrimonial y Rentabilidad de las Cooperativas, y posicionar adecuadamente la relación entre los Gastos de Personal y el Valor Añadido generado por las actividades.
- Incrementar los niveles generales de productividad en términos de valor añadido generado por puesto de trabajo, y limitar la incidencia del Anticipo de Provisión de Lagun-Aro sobre el coste de los Anticipos de Consumo.
- Intensificar los niveles de generación de cash-flow, de autofinanciación de la política de inversiones, y del equilibrio patrimonial de las actividades.
- Avanzar hacia la disposición de una futura plataforma unificada global en los sistemas informatizados de Soporte a la Gestión (consolidación, presupuestación y reporting).

## Internacionalización

- Elevar el "Índice de Internacionalización de MCC" del Grupo Industrial como resultado de las progresiones en las ventas internacionales, personal exterior y aprovisionamientos internacionales.
- Promover que la internacionalización constituya la palanca de crecimiento del Grupo Industrial de MCC.
- Potenciar las Delegaciones Corporativas en el exterior como plataformas de apoyo.
- Intensificar las implantaciones productivas en el exterior elevando el nivel relativo de la producción exterior sobre la total, y apoyar sus análisis de viabilidad y cofinanciación estructural con Recursos Corporativos.
- Atender las directrices y objetivos perseguidos en el recientemente elaborado MECI (Marco Estratégico Corporativo de Internacionalización) enfatizando la importancia de las actuaciones en los mercados definidos como prioritarios.

## Parámetros estratégicos de seguimiento general corporativo 2005-2008



### Desarrollo

- Potenciar la generación de nuevos puestos de trabajo sustentándola en un intenso crecimiento de las actividades.
- Conseguir que los Directivos de la Corporación cuenten y lleven a cabo un Plan de Formación personalizado.
- Intensificar los programas de inversión, incorporar nuevas Cooperativas, fomentar los análisis de viabilidad y el lanzamiento de nuevas actividades convergentes con los negocios actuales.
- Apoyar la financiación de éstas dinámicas de desarrollo con Recursos Corporativos, con Plataformas Financieras de MCC, y con mecanismos de captación de Recursos Propios.

### Innovación

- Gestionar la Innovación como un proceso fundamental de las actividades para conseguir una importante recomposición en la relación de ventas aportadas por nuevos productos sobre las totales en el año 2008.
- Lanzar nuevos negocios en los sectores preferentes de Energía, Salud, Tecnologías de Información-Comunicación y Aeronáutica.
- Incrementar los recursos destinados en I+D+I y el índice relativo sobre el valor añadido generado, y potenciar y gestionar el registro de patentes.
- Desarrollar nuevos Centros Tecnológicos o Institutos Universitarios en el entorno del Proyecto Garaia, fomentar los Proyectos Tecnológicos en el marco del Plan de Ciencia y Tecnología de MCC y cofinanciar estas dinámicas con recursos corporativos.
- Potenciar la implantación de las nuevas tecnologías en el contexto del Proyecto iMCC.

### Implicación Social

- Realizar de forma bienal encuestas directas de los niveles de satisfacción de las personas y elevar sistemáticamente los niveles conseguidos.
- Intensificar las vivencia de los Principios Básicos y Valores Corporativos a través de nuevos mecanismos de información y formación.
- Elevar los niveles de gastos de formación sobre los gastos de personal.
- Sistematizar los programas de acogida para todas las incorporaciones de personal y definir un modelo de integración para nuevos Directivos.
- Apoyar a MU y a los Centros Educativos de la Corporación con recursos corporativos.
- Implantar generalizadamente los Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales y mejorar los índices de incidencia.
- Tender a un modelo finalista en 2008 de la composición socio-laboral con 85% de socios cooperativistas y 15% de trabajadores por cuenta ajena.
- Recondicionar los elevados niveles de absentismo actuales contrayéndolos progresivamente
- Elaborar y divulgar anualmente la Memoria de Sostenibilidad de MCC (con el Balance Social, Medioambiental y Económico)

Finalmente, el documento de Directrices define 15 parámetros de seguimiento general corporativo para todas las cooperativas entendiendo que su relevancia y control permitirá conformar un Panel de Mando a nivel de cada Cooperativa y para el conjunto de la Corporación. (ver cuadro adjunto). ●

# Algo de historia cooperativa

Jose M<sup>e</sup> Larrañaga

**S**in duda nuestra Experiencia Cooperativa es digna de merecer un capítulo específico en la historia del cooperativismo mundial, pero no es menos cierto que hay mucha más historia de la cooperación que la protagonizada por nosotros. Una historia a la que no nos hemos acercado todo lo que hubiera sido conveniente y necesario.

Escuchando a algunos podría pensarse que fuera de nuestro entorno y de nuestra época toda la cooperación no es sino un triste deambular entre la utopía y la marginalidad.

Por diversas razones, el interés de los estudiosos de los diversos modelos socio-económicos sólo ha dedicado una discreta atención al fenómeno cooperativo. Desde los albores de la economía clásica liberal hasta la formulación moderna de los Estados del Bienestar, el interés de los investigadores se ha centrado casi exclusivamente en los modelos liberal y socialista, pero sólo de refilón o como cita al margen, de la cooperativista.

Y eso a pesar de que ya en los años 1770 y posteriores las empresas cooperativas surgen en Gran Bretaña como una potente reacción espontánea de los trabajadores industriales a las dificultades que para sus condiciones de vida (de pura supervivencia) supone el capitalismo.

## Pensadores pre-cooperativos

**David Ricardo** (1772-1823), posiblemente fue uno de los economistas más destacados de la época después de Adam Smith; atacó con dureza a las llamadas Leyes del Trigo que obstaculizaban la importación del maíz barato para asegurar así un precio más alto para el maíz británico que favorecía a los terratenientes pero no a los fabricantes ni a los trabajadores. Ricardo,



terrateniente él mismo, arremetió contra estos acusándolos de parásitos y de dilapidar el capital en gastos suntuosos. Propuso la supresión de toda medida contraria al libre mercado y, al mismo tiempo, la especialización de Inglaterra en la manufactura. Creía que el pleno empleo era la mejor manera de

lograr el equilibrio en la economía competitiva. Muchos de sus seguidores se convirtieron en furibundos anticapitalistas.

Los socialistas, sobre todo los utópicos y los citados *ricardianos*, desarrollaron una decisiva influencia en el cooperativismo, de manera que en el origen del moderno cooperativismo, que se hace coincidir con la creación en Rochdale (Inglaterra) en 1844 por 28 obreros, 6 de los cuales eran discípulos de Owen, de la cooperativa de consumo de los "Equitables Pioners de Rochdale", fue resultado de una previa labor de ideologización de pensadores y economistas comprometidos con el modelo cooperativo.

**Robert Owen** (1771-1858) Socialista inglés de la línea



denominada utópica, no se consideraba a sí mismo una figura intelectual, se jactaba de ser autodidacta y de no haber leído jamás libros académicos.

A raíz de su temprana experiencia práctica en la dirección de fábricas de algodón se interesó apasionadamente por la cuestión social.

Estaba convencido que

el entorno en que los hombres vivían y trabajaban moldeaba su carácter, se dedicó a poner en práctica su teoría en experimentos prácticos que revelara la validez de sus ideas. Además de en su ciudad de New Lanark aplicó su proyecto en América, concretamente en New Harmony, Indiana, desde 1824 a 1829. A su regreso a Inglaterra participó activamente en el movimiento sindical y en la formación de cooperativas que le llevó a abrazar la causa del socialismo.

De clara tendencia milenarista (su vaticinio de una segunda venida de Cristo coincidiendo con el nuevo siglo, con quién el socialismo debía colaborar en extender por el mundo un nuevo evangelio, era muy atrayente para impulsar cierto sectarismo radical) influyó en sectores sociales que rechazaban el modelo político-social de la época.

Su visión de un "nuevo orden moral del mundo", en el cual él creía, le supuso ser tildado de utópico. En su obra más conocida "Nueva visión de la sociedad", enuncia una idea novedosa y sorprendente para la época. Lo políticamente correcto, lo



ortodoxo, era pensar que la ociosidad, la ignorancia, el crimen, la pobreza y otros males sociales eran manifestaciones inevitables de la "moral" de las "clases bajas". Owen insistía que estos males eran la consecuencia, no de la naturaleza de las personas sino de las condiciones en las que vivían y, sobre todo, de su educación. Si se mejoraba la educación y las condiciones del entorno los males desaparecerían como una voluta de humo.

No sólo criticó el sistema capitalista sino que puso en acción varias experiencias para demostrar la bondad y viabilidad de sus ideas introduciendo reformas como la reducción de las horas de trabajo semanales, la creación de escuelas de la propia empresa y la prohibición del trabajo de los niños.

Para Owen los tres grandes frenos para el progreso humano estaban en la religión, la propiedad privada y el matrimonio. Para ser exactos repudiaba el modelo familiar y la religión tal como se formulaba en el siglo XIX, arraigadas en una creencia sobrenatural equivocada y en valores morales anticuados. Su rechazo a la propiedad privada era absoluto, pues creía que era la causa principal y primera de la desigualdad y la pobreza.

A pesar de su persistente ataque al clero y a la iglesia, Owen no dejó nunca de contemplar la vida religiosa como una expresión natural y conveniente para las aspiraciones y los sentimientos más nobles y profundos de los seres humanos.

A diferencia de Marx y Engels, que pretendían conquistar el poder del estado, Owen proponía pequeñas unidades de cooperación mutua (entre 300 y 2000 personas), en régimen de autogestión y autogobierno democrático. Si los primeros se inclinaban claramente por la revolución, Owen proponía una evolución gradual, pacífica y práctica, por lo que le acusaron, junto a Saint-Simón y Fourier, como los impulsores de una ensoñación utópica que distraía a los trabajadores en su camino hacia el socialismo genuino.

Sin embargo, es justo reconocer que Owen dejó un importante legado práctico que contribuyó en gran medida al desarrollo del cooperativismo y del sindicalismo.

Defendió la importancia del trabajo como función humana esencialmente creativa y creadora de valor económico, social, moral y político.

Temía que la máquina (a pesar de ser un declarado defensor de la industrialización), esclavizara al hombre y le impidiera su propia plena realización si no se sabía colocarla al nivel subordinado que le correspondía.

La solución a pequeña escala evita el efecto nocivo del maquinismo y del economicismo sobre las personas. Propicia que la propiedad común sea percibida con más fuerza que la propiedad privada, que el control de los medios de producción por los trabajadores y la supresión del dinero por medio de "cartillas de trabajo" reflejando las unidades de tiempo de trabajo efectivo permiten una sociedad justa, progresista y feliz porque se distribuyen los bienes según las necesidades y según las aportaciones de cada trabajador. Esta era la utopía de Owen. Hoy la viven los miembros de los Kibutz.

**William Thompson** (1775-1833). Máximo exponente de los "anticapitalistas ricardianos" más extremistas, presentó al cooperativismo como un sistema alternativo al capitalismo, en cuyo desarrollo los sindicatos desempeñarían un significativo papel. También Owen se sumó a esta propuesta afirmando que si las empresas sustituyeran la competencia por la cooperación el proceso industrializador sería el fundamento de ese "nuevo

**"Thompson y Owen crearon, cada uno con su propia aportación, una larga estela de pensadores y seguidores socialistas que difundieron por todo el país sus ideas que hicieron posible la creación de más de 300 cooperativas antes de 1830".**

orden" que él pretendía y donde el ser humano sería "medida y señor" de las cosas.

Thompson y Owen crearon, cada uno con su propia aportación, una larga estela de pensadores y seguidores socialistas que difundieron por todo el país sus ideas que hicieron posible la creación de más de 300 cooperativas antes de 1830. Exactamente catorce años antes del nacimiento de Rochdale. Fueron los que prepararon y abonaron, con sus éxitos y fracasos, el terreno para que las cooperativas nacieran y se desarrollaran en la segunda mitad del siglo XIX.

No solo eso, también lograron que las diferentes cooperativas se coordinaran a nivel nacional a través de los famosos "Congresos Cooperativos". En ellos se elaboraron las directrices para la unificación de criterios de actuación que permitiera implantar pacíficamente el "nuevo orden" social no capitalista. No quedaron anclados en la mera crítica, se "mojaron" embarcándose en proyectos concretos, experimentaron el riesgo, el fracaso y el éxito para seguir aprendiendo de la realidad y avanzar en la mejora de las condiciones de los trabajadores.

A ellos debemos tres grandes aportaciones al acervo cultural de la cooperación: a) el concepto de identidad cooperativa; b) la homogeneización teórica-científica de la idea de la cooperación y c) la orientación inequívocamente política de vincularse a objetivos de transformación social.

Para otros artículos prometemos acercarnos a figuras y experiencias tan atractivas como John Stuart Mill, Saint-Simón y Rochdale. ●

**"XXXXXXXXXXXXXXXXXX".**

# Capital Social: el valor de las Redes de Relaciones

Área de Investigación de Capital Social, (CON)ex, MIK S.Coop.

**E**n las anteriores ediciones de las áreas de investigación del proyecto (CON)ex se ha observado la capacidad de las organizaciones para activar y desarrollar elementos facilitadores del intercambio y creación de conocimiento en las empresas, así como el papel que las nuevas tecnologías de la información y comunicación juegan en este intercambio; todo ello desde una nueva concepción de la figura del trabajador en las empresas.

Es el turno ahora del área de investigación de Capital Social, término que para muchos será desconocido y que para otros puede resultar confuso. Lejos de empezar a dar definiciones del término y confundir al lector, trataremos en primer lugar de situar dicha área de investigación en el marco del proyecto (CON)ex. En el artículo editado el mes de noviembre sobre Intercambio y Creación de Conocimiento, puede observarse el modelo de Sveiby sobre la "La nueva riqueza de las empresas", así como la concepción de la empresa en tres niveles de estructura: *persona, estructura interna y estructura externa* como creadores de valor. De este modo, el Capital Social se encuadra y adquiere relevancia a la hora de hablar de la estructura externa de la empresa en relación con los agentes y actores que operan en su entorno.

## ¿Qué entendemos por Capital Social?

Existen múltiples definiciones de Capital Social dependiendo del autor y la disciplina a través del cuál enmarca el autor su definición. En este caso no es nuestra intención citar todas las definiciones del Capital Social pero sí es necesario explicar cómo aborda "La Empresa Digital Extendida basada en el Conocimiento" la investigación en la generación y desarrollo de Capital Social. Para ello hemos adoptado la definición que hace el Banco Mundial y otros estudiosos como Robert D. Putnam (1995) y/o James Coleman (1988) en la que se define el Capital Social como "conjunto de relaciones e interacciones, valores y actitudes entre agentes, instituciones, etc. que conforman la calidad y la intensidad de las interacciones sociales y que contribuyen al desarrollo económico y social de una región, comunidad o incluso una organización, a través de



*la colaboración y cooperación en busca del beneficio mutuo".*

Se puede decir que el Capital Social es la "capacidad de un colectivo de personas (organización, empresa, región, etc.) para generar procesos de relación y co-operación que inciden de forma positiva en la eficiencia y la eficacia de las actuaciones colectivas e individuales, así como en el desarrollo económico o competitividad de las empresas".

Atendiendo a la forma en la que las empresas crean riqueza, según Sveiby, la empresa estaría creando valor al entrar en relación con otros agentes y actores de su entorno, desarrollando y estableciendo Redes de Relaciones que le permiten intercambiar y crear conocimiento (generar nuevo valor) para la mejora de competitividad de la empresa.

Este valor puede manifestarse a través de una nueva alianza para lanzar un nuevo producto, incorporar una nueva tecnología al proceso productivo, información relevante para la toma de decisiones, etc. Pero para ello es necesario contar con una Red de Relaciones dinámica e intensa.

## Elementos básicos del Capital Social

Aunque existen muchas iniciativas para medir y valorar el Capital Social (el Banco Mundial tiene varios estudios realizados) todavía no están definidos aquellos factores que

contribuyen a la generación y desarrollo del Capital Social. Sin embargo, cabe destacar tres aspectos que se presentan imprescindibles a la hora de definir acciones para el desarrollo y creación de Capital Social como son:

- **Las Redes/ Interacciones:** la empresa interactúa con otros agentes dentro de una estructura definida que le permite y facilita la consecución de sus propios objetivos, al tiempo que fortalece la interacción y favorece la consecución de objetivos de otros nodos de la estructura.
- **La Confianza:** es condición indispensable ya que facilita la cooperación y la creación de redes de compromiso, reduce las incertidumbres y facilita el establecimiento de colaboraciones futuras. El carácter colaborativo, de compromiso, de interacción no puede ser entendido sin un mínimo nivel de confianza
- **Reciprocidad:** La reciprocidad puede ser de carácter bilateral que responde a *lo haré, si tú lo haces* o carácter multilateral que responde a *lo haré, si lo hacemos*. En ocasiones trasciende a terceras personas cuando unos agentes confían en otros, y éstos a su vez en unos terceros y éstos últimos terminan confiando en los primeros.

### ¿Cómo se aborda la investigación en (CON)ex?

Además de tratar de representar la Red de Relaciones de una organización con su estructura externa, el área de investigación de (CON)<sup>ex</sup> trata de definir y desarrollar aquellos aspectos, factores y elementos que influyen en la generación y desarrollo del Capital Social y que permite establecer relaciones de confianza, flexibles y dinámicas que facilitan la cooperación y actuación conjunta de las organizaciones. Entender estos factores/ elementos y establecer mediciones y valoraciones operativas supone establecer la posibilidad de actuar sobre nuestro desarrollo organizacional y supone la posibilidad de incidir en la mejora de la competitividad de nuestras organizaciones.

Estamos por lo tanto ante un término que si bien ha

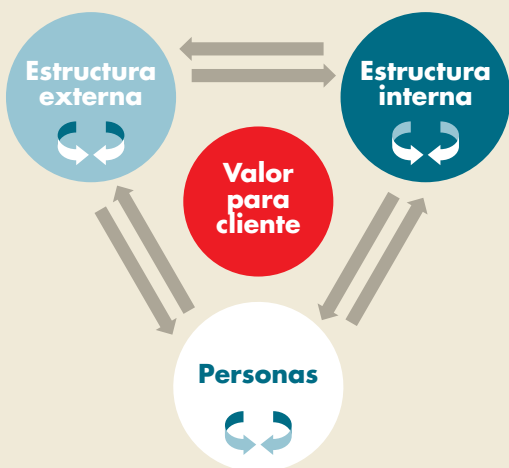
### Capital Social: ¿para qué?

**Pero ¿para qué nos sirve tener una Red estructurada, dinámica y flexible, basada en la confianza y en la reciprocidad? No importa tanto la cantidad de relaciones e interacciones que la empresa es capaz de desarrollar o establecer con los agentes y actores de su entorno sino la calidad e intensidad de dichas relaciones que verdaderamente aportan valor añadido para la empresa y le permiten:**

- **Adquirir información.**
- **Capacidad para transformar información en conocimiento.**
- **Intercambiar conocimiento.**
- **Capacidad de Auto-Organización.**
- **Cooperar y Colaborar.**
- **Establecer alianzas, redes de relaciones para actuar conjuntamente.**
- **Incrementar la competitividad por aprovechamiento de las interacciones.**
- **Ser flexibles y adaptables para responder ante retos diferentes.**
- **Coordinar actividades.**
- **Capacidad para innovar y crear.**
- **Capacidad de resolución de problemas y de respuesta.**
- **Reducción de riesgos y toma de decisión colectiva.**

permanecido oculto en la vida cotidiana de las regiones y organizaciones, adquiere y genera ahora una especial atención y preocupación por su medición y valoración tanto en el ámbito social como económico, institucional y empresarial por su potencial para facilitar actuaciones conjuntas que persiguen la búsqueda común de beneficios. ●

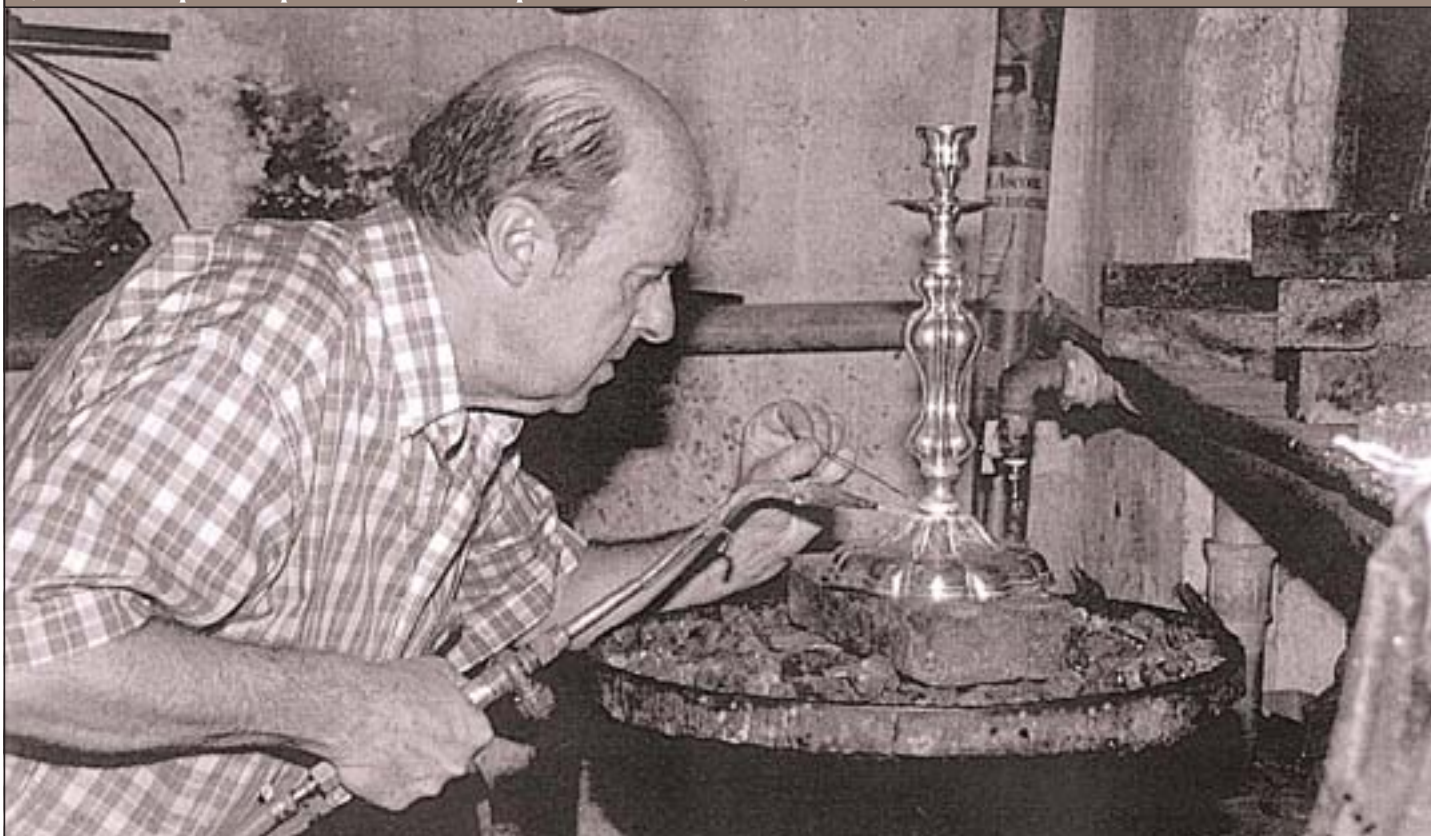
### Sveiby (1997): La nueva riqueza de las empresas



### Proceso de creación de valor a través de las interacciones



El "sacador del fuego" une por soldadura las partes de un candelabro.  
(Foto cedida por la Diputación Foral de Gipuzkoa. Patrimonio)



## Plateros (I)

LOS PRIMEROS PLATEROS ELABORABAN ARTESANALMENTE TODO TIPO DE OBJETOS DECORATIVOS Y DE USO DOMÉSTICO, UTILIZANDO COMO MATERIAL BASE, LA PLATA Y EN MENOR MEDIDA EL ORO Y EL COBRE.

Carmelo Urdangarín • José M<sup>e</sup> Izaga

**L**a orfebrería es el arte de labrar los metales, que abarca un gran número de actividades. Dentro de la misma se incluye la platería, es decir, la técnica de elaborar elementos decorativos utilizando la plata, y en menor medida el oro y el cobre, siendo los plateros los artesanos especializados en su ejecución. Con frecuencia el nombre de orfebre y platero se utiliza indistintamente.

Es difícil precisar los orígenes de la orfebrería, pero su inicio se asocia al desarrollo de las primeras civilizaciones entre cuyos restos destacan los elementos decorativos elaborados con metales nobles. En el Oriente Próximo aparecen los primeros trabajos de orfebrería hacia

el cuarto milenio antes de Cristo. Las realizaciones de los egipcios ya revelan el gran dominio que de esta técnica tuvieron sus artífices.

La orfebrería europea aparece en el III milenio a.C. utilizando inicialmente el oro y posteriormente la plata como materiales base extendiéndose en el II a.C., por toda la fachada atlántica la utilización de gran variedad de piezas de este metal martilladas. En esta época las decoraciones se realizaban mediante cincelados finos y ligeros utilizando herramientas de sílex. Estas técnicas de trabajo se van a mantener en lo esencial hasta nuestros días, puesto que algunos artesanos producen piezas de orfebrería como las de hace miles de años.

A lo largo de la Edad Media la

orfebrería elaboró objetos destinados al culto cristiano y para uso de las clases sociales más pudientes, desde cálices y cruces a magníficos retablos construidos en oro y plata para las catedrales.

Los árabes imprimieron especial carácter a sus obras, demostrando sus artesanos gran maestría en los trabajos de fundición, forja, cincelado, repujado y elaboración de la filigrana menuda. El mas genial orfebre del Renacimiento italiano fue Benvenuto Cellini, del que se conservan piezas notables.

La orfebrería fue desarrollándose con el aumento de las clases acomodadas que demandaban estos productos de forma creciente. En nuestro País en el siglo XIX su elaboración se centró, en Bilbao como consecuencia de su

desarrollo industrial, y en San Sebastián impulsada por su carácter de ciudad veraniega de gran prestigio.

## La platería Satostegui

Hacia 1927 los esposos Pedro Satostegui y Angela Ochoa, de profesión platera y empleada hasta la fecha en el taller de Anduiza de Bilbao, instalaron su taller y comercio de platería en el nº8 de la calle Easo de San Sebastián. En pocos años adquirieron un notable prestigio en la ciudad, y en su taller se formaron numerosos artesanos, llegando a tener una plantilla de más de 30 personas.

Elaboraban artesanalmente todo tipo de objetos decorativos y de uso doméstico, utilizando la plata como material base y en menor cantidad el oro y el cobre, entre los que podemos destacar piezas de menaje (juegos de café, bandejas, salseras, etc.), trofeos, candelabros, marcos de espejos, ...

Distintos artífices, desarrollaban las especialidades en diversas ramas de la orfebrería, como los "entalladores", quienes utilizando un sencillo torno transformaban una lámina de metal en un recipiente cerrado, los "forjadores" que también a partir de una lámina, y golpeándola en frío con martillos, elaboraban bandejas y piezas similares, los "sacadores a fuego" que fabricaban las piezas complementarias y soldaban los distintos elementos, y los "pulidores" que les daban brillo.

Los "grabadores" elaboraban textos y también figuras cortando y extrayendo el material, y los "cinceladores" obtenían figuras en bajo relieve sobre diversas piezas dando forma al metal por medio de golpes, para lo que utilizan cinceles y martillos. También hacían uso de la técnica de repujado, que consiste en obtener volúmenes en sobre relieve, que resaltan sobre una plancha delgada de metal, por medio de golpes dados en su parte posterior

La mayoría de los trabajos eran manuales y se daba forma al material con martillos, cinceles, punzones, buriles y otras diversas herramientas.

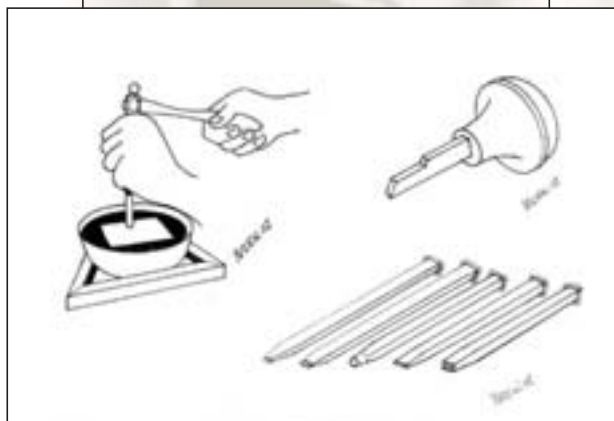
Algunos trabajos, como el repujado y cincelado, o se realizaban en el mismo taller o se enviaban a otros de reconocido prestigio como el de García de Madrid, y

los de grabado se entregaban a artesanos autónomos del mismo San Sebastián, llegando a trabajar casi en exclusiva para Satostegui, en la década de los años sesenta del siglo pasado, hasta cinco de estos especialistas.

Todos estos artículos se vendían al público en el mismo comercio o a través de otras platerías. Entre su clientela destacaban los hoteles, así como visitantes franceses que hacían sus compras y encargos en San Sebastián.

A partir de la década de los sesenta del siglo pasado esta actividad artesanal se vio afectada por la competencia de las fabricas especializadas, lo que afectó a la Platería Satostegui que hubo de transformarse en cooperativa el año 1981 aunque reduciendo el número de artesanos que pasó a 13 en 1986.

Hacia 1970-80 también se ejecutaron en su taller trabajos de restauración como el sagrario de la iglesia del monte Urgull de San Sebastián, varias cruces del siglo XVII procedentes de Jaca y Biescas, o la imagen de San Ignacio de Loyola la Basílica del mismo nombre, en Azpeitia.



Las herramientas del cincelador-repujador. (Yulen Zabaleta)

Actualmente los tres artesanos que siguen en la actividad bajo el nombre de Sucesores de Satostegui, en la calle Urbietta nº60, ya no elaboran a mano piezas de platería aunque sí se ocupan de la recuperación de elementos deteriorados: candelabros, bandejas, juegos de café y otros similares.

## Tres plateros

Uno de los cinceladores del taller de platería Satostegui fue Javier Calavia García. A los 14 años inició su aprendizaje como cincelador y repujador de platería, junto con otros varios jóvenes

de su misma edad en La Industrial Orfebrera, de Bilbao, empresa en la que hacia 1950-60 trabajaban 35 artesanos.

Después de la jornada laboral de ocho horas, acudían otras dos a la Escuela de Artes y Oficios a estudiar dibujo y modelado con barro y plastilina. Tras cuatro o cinco años de aprendizaje, tiempo que se consideraba necesario para el conocimiento y dominio del oficio, fue ascendido a la categoría de oficial de segunda. Posteriormente, en 1960, se incorporó al taller de platería Satostegui de San Sebastián, donde ha trabajado hasta su jubilación.

Este artífice realizaba placas conmemorativas, labor que incluía desde el diseño y dibujo original, primero a papel y luego sobre la placa, hasta la ejecución material de toda la pieza por métodos totalmente manuales. En las mismas se representaban textos e imágenes que unas veces iban solamente cinceladas y otras además repujadas para dar relieve a las figuras a las que seguidamente se grababa el texto deseado. Entre sus realizaciones destacan

las Conchas de Oro que se entregaban como premios en el Festival de Cine de San Sebastián. Javier Calavia ejecutaba estas piezas de forma totalmente manual, a partir de una lámina de oro a la que iba dando la forma cóncava propia por medio de golpes de cincel de repujar y martillo, sacando de la misma forma los nervios y por cincelado las sirenas y otros motivos que completaban el trofeo, dejándolo totalmente terminado a falta solamente de su pulido final, para lo que precisaba 20 horas de trabajo por cada concha. El

material que utilizaba era chapa de oro de 20 kilates, pues el de 18 se agrietaba.

Otros dos plateros son José Luis Aparicio, especialista forjador, y Jorge Martínez Corral, que se incorporó al taller de Satostegui como aprendiz en 1971 con 14 años. Tras cinco de aprendizaje consiguió la categoría de oficial como "pulidor". Actualmente ambos continúan desempeñando su profesión en la platería Sucesores de Satostegui restaurando piezas. Además recuperan el metal de su superficie por medio de baños electrolíticos, volviendo de esta forma a tener su forma y brillo originales. 38

# Hombres y mujeres: ¿envejecimiento diferente?

FRECUENTEMENTE SE DIFUNDEN ESTEREOTIPOS FALSOS EN RELACIÓN AL PRECOZ ENVEJECIMIENTO FEMENINO.



ICTE

## Envejecimiento de las mujeres: factores

Las mujeres tienen una mayor esperanza de vida y gozan en general de mejor salud. Ello es debido a que se preocupan por su salud, por lo que se cuidan más y en consecuencia están más sanas que los hombres.

Atendiendo a los aspectos psico-sociales, Anna Freixas en un artículo titulado *Envejecer en Positivo* señala que "envejecer, siendo mujer no parece fácil por el momento". La frecuente carencia de recursos económicos, los estereotipos sociales acerca de la vejez que penalizan en mayor medida a las mujeres, e incluso las ideas que las propias mujeres tienen sobre el envejecimiento, relacionándolo con soledad, época de pérdidas y enfermedades, son algunos de los factores que condicionan un peor envejecimiento para las

mujeres.

Asimismo la circunscripción al mundo familiar y se cuidado de otras personas al que se ven avocadas muchas mujeres mayores, de forma voluntaria o involuntariamente, limita en gran medida sus actividades y sus posibilidades de relación.

Las mujeres, según Susan Sontag, sufren una doble afrenta: hacerse mayores y ser mujer, es decir, a las mujeres no se les reconoce más que un valor, el de ser mujer joven, mientras que a los hombres se les reconoce dos valores, el de ser joven atractivo y posteriormente, el de ser hombre maduro.

Son puntos de vista discutibles pero en cualquier caso el reto, tal y como indica Freixas, es "crear una nueva forma de envejecer que vaya más allá de los estereotipos que asigna la sociedad sobre la mujer mayor, más allá del concepto de belleza como único valor para la mujer y reconocimiento y haciendo justicia a los valores femeninos que han sido devaluados durante siglos".

Queda tarea por delante. ●

**A**l abordar el fenómeno del envejecimiento y los estudios con él relacionados, se detecta rápidamente que este tema ha sido siempre tratado desde una perspectiva global de la vejez, siendo escasas las investigaciones de carácter sectorial que pongan en evidencia la diversidad dentro de este grupo de población.

No se establecen por tanto diferencias entre grupos de edad, modos de vida, nivel socio-económico, estado de salud, ni por supuesto se abordan las diferencias de género. Por ello se difunden estereotipos falsos en relación al envejecimiento femenino como el que afirma que las mujeres viven mejor durante la vejez que los hombres.

Este estereotipo se basa, entre otros argumentos, en que el proceso de envejecimiento femenino comienza antes que el del hombre por lo que el proceso de adaptación es menos problemático. También destaca el hecho de que la mujer no sufre las consecuencias traumáticas de la jubilación y que las mujeres en la vejez mantienen mayores vínculos afectivos con sus descendientes.

Argumentos todos ellos bastantes caducos y que no reflejan en términos generales las diferencias entre el envejecimiento masculino y femenino. Si nos basamos en la realidad actual la situación no es tan optimista como se afirma.

En relación con el estado de salud, el proceso de envejecimiento corporal y funcional afecta en igual medida a hombres y mujeres, siendo diferentes el tipo de enfermedades que sufren debido a las diferencias existentes entre el cuerpo masculino y femenino. Así pues, los huesos de las mujeres son más frágiles y tienen mayor predisposición a las fracturas y por el contrario, las consecuencias de un accidente cerebro-vascular serán probablemente más invalidantes en un hombre.

**"El proceso de envejecimiento corporal y funcional afecta en igual medida a hombres y mujeres, siendo diferentes el tipo de enfermedades que sufren debido a las diferencias existentes entre el cuerpo masculino y femenino."**

# Ezkaba: atalaya de nuestra memoria histórica

EL MONTE EZKABA O SAN CRISTOBAL ES LA MEJOR ATALAYA PARA CONTEMPLAR TODA LA CUENCA DE IRUÑA.



**Eukeni Olabarrieta**

**P**amplona es una de las ciudades con más encanto de nuestra geografía y le

dedicaremos más de una visita, porque es además uno de los lugares más emblemáticos de Euskal Herria. Pampoleo, según Estrabón "lo principal de los vascones", por donde han pasado celtas, romanos, árabes, germanos, visigodos, francos, merovingios, franceses, castellanos, y como dice Xavier Lete en una canción, Pamplona es el emblema de Navarra y Navarra es el crisol vasco. Pero esto lo dejamos para una próxima visita.

El monte Ezkaba, más conocido como monte San Cristóbal, es la mejor atalaya para contemplar la cuenca de Pamplona. No hay mejor mirador, y es además un mirador asequible incluso para los que practican poco deporte. Un

monte de los etiquetados como de dificultad baja, de 892 metros de altura, pero que el desnivel que hay que salvar desde Ansoain es de sólo 475 metros, y que en plan tranquilo, de paseo, nos va a llevar hora y media el pisar la cima. Pero al pisarla tenga cuidado, no se pinche el pie con alguna de las innumerables antenas que formando una verdadera maraña permiten que usemos tantos chismes inalámbricos que aprisionan nuestra vida

moderna, y es que la cima también antes hizo de prisión, pero de las físicas, de las de verdad, de las de mazmorras con grilletes, ratas, pan y agua. Por su estratégica situación, este monte fue utilizado para fines militares y su cima está coronada por el fuerte de San Alfonso XII, fortaleza-prisión hasta no hace muchos años, hoy abandonado y cerrado. Como está semienterrada no es muy espectacular, no corona la cima como muchos castillos, está clavada en ella y prácticamente la ocupa toda. Un profundo foso la rodea, y al que le guste curiosar puede dar la vuelta a la fortaleza siguiendo un sendero bien señalizado; la vuelta es de casi dos kilómetros que se hacen en 20 minutos largos. En 1938, sirviendo de prisión,

las piedras fueron testigos de una cruel matanza en un intento de fuga, y una placa nos recuerda este luctuoso acontecimiento.

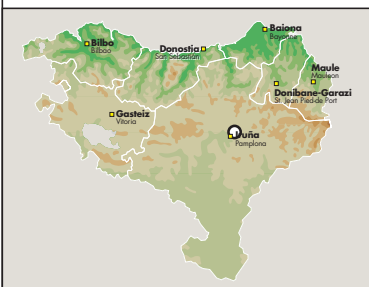
## Cómo llegar a la cumbre

Para llegar a la cumbre el punto de partida es Ansoain, de su iglesia parroquial, ya que frente a su pórtico comienza la ascensión por un sendero estrecho, empinado, que nos lleva en unos minutos hasta una imagen del sagrado Corazón, un paraje desde el cual hay una bella vista de Pamplona y sus alrededores. La pendiente se hace más fuerte y entramos en un pinar, el cual atravesamos caminando por una pista, de esas que hacen para las talas, y que termina en un camino forestal. Y aquí hay que decidirse por qué ruta seguir porque si sigue las marcas blancas y

rojas de GR220 le llevan de forma directa a la cumbre, es el camino más corto pero también el más duro y empinado. Por eso le recomiendo que siga por la pista forestal, que es más amena y descansada y que le va a llevar al collado de Azoz. Del collado parte un sendero estrecho, algo sombrío, marcado con las señales blancas y rojas, que enlaza con la carretera que sube de Artica y aquí puede volver a elegir, o



seguir por la crestería o hacer los dos kilómetros que faltan a la cumbre por la carretera, el asfalto es más cómodo pero carece de encanto. En cualquier caso no se preocupe, porque la bajada la puede hacer por el mismo trayecto o eligiendo justo lo que ha dejado a la subida. Pero allí, en la cima, pasee la vista por nuestra historia. ●





## Laura Mintegi

IDAZLEA

ROSA MONDRAGÓN

**LIZARRAN JAIO ZEN LAURA. 17 URTEREKIN EUSKARA IKASTEN HASI ZEN ETA 25 ZITUELA EUSKARAZ IDAZTEN. BERE AZKEN ARGITALPENAK, "SISIFO MAITE MINEZ" LANAK ARRAKASTA HANDIA IZAN DU. HURRENGO LIBURUA ERE IDAZTEN ARI DA DAGOENeko, MASKULINITATEAZ.**

**Gaztetatik sentitu izan du Laurak euskararekiko konpromisoa. Euskara ikasi ondoren, 25 urterekin argitaratu zuen lehendabiziko ipuina euskaraz.**

**Hasieran gazteleraz idazten zenuen. Zergatik erabaki zenuen ondoren euskaraz bakarrik idaztea?**

Bai, hasieran gaztelaniaz idazten nuen, euskaldun berria naiz eta. 17 urte nituela, frankismoa oraindik bizirik zegoela, hasi nintzen euskara ikasten, eta hura erabaki politikoa izan zen. Gerora, pare bat urteko tartean ez nuen ezertxo ere idatzi, gaztelaniaz idazteari uko egin niolako eta euskaraz idazteko gai ez nintzelako. Joseph Conradek bere buruaz esaten zuen "ingelesez idatzi ezean ez zela inoiz idazle izango" eta ni ere horrekin identifikatzen naiz: euskaraz idatzi ezean ez nintzen idazle izango edo, beste modu batera esateko, ez nuen inoiz argitaratuko.

**Eta noiz eta nola egin zenuen salto euskal literaturara?**

Lehen esan bezala 17 urterekin euskararekiko konpromisoa hartu nuen eta urte batzuk geroago, 25 urterekin, literaturarekiko konpromisoa, nahiz eta idatzi, aurretik ere idazten nuen. Adin horrekin Afrikan urtebete igaro nuen, eta katarsi modukoa izan zen; handik bueltan idazten hasi eta gaur arte ez naiz gelditu. Hasiera eta amaiera zuen lehen ipuinarekin Donostia Hiria Saria irabazteak askotxo lagundu zuen.

**Orduetik gaur egunera, zein mailatan aldatu da zure obra? Nolako eboluzioa izan du?**

Gabriel Garcia Markezek aipatzen du idazleek nobela bakarra egiten dutela, eta liburu guztiak direla nobela beraren kapituluak. Nik arrazoi ematen diot, nahiz ez nintzen kontziente izan lagun batek horretaz ohartarazi arte. Hark esan zidan nire liburu guztietan gai bera dagoela eta anekdotak direla aldatzen direnak. Funtsezko gai hori da muturreko egoeretan zein nolako jokabidea dugun, gizakien subjektibotasuna nola suntsitu eta erreuperatu daitekeen, eta zenbatekoa den afektuen indarra: maitasuna zentzu zabalenean hartuta, desira eta abar. Funtsean nire lana gai horietaz mintzatzen da. Argumentuak, baina, ezberdinak dira: inzeostari buruz, torturari buruz, absentiari buruz idatzi izan dut, baina horiek aitzakiak besterik ez dira, gaia beti da bat: subjektibotasunaren indarra, haren miseria eta handitasuna.

**Eboluzio honetan bada bereziki nabarreduko zenukeen libururik?**

Oso harro nago nire liburu guztiekin, batekin izan ezik, baina guztiz betetzen ez nauen hura ere beharrezkoa izan zen nire ibilbideak aurrera egin ahal izateko, eta hura atera ezean ezin izango nuen aurrera egin. Nire liburu guztiak izan dira

**"Euskaraz idatzi ezean, ez nintze"**



progresio bat, idatzitako lehendabiziko ipuinetik azkenera. Gertatu izan zait "Bai... baina ez" nire lehen nobela argitaratu zenetik hogeitaz geroago irakurri eta nirea zenik ez sentitzea, hau da, beste edozeinena balitz bezala hartzea, baina nahiz eta nigandik kanpo sentitu gustura hartu nuen, ase ninduen.

### **Zer nolako prozesua jarraitzen duzu idazteko?**

Oso astiro idazten dut, nobela bakoitzerako hiru, lau edo bost urte behar izaten ditut; oso prozesu geldoa dut baina oso segurua. Urtebete behar izaten dut nobelaren musika entzuteko, pertsonaia guztiak fisikoki kokatzeko, etxeok bezain hurbilak sentitzeko. Beste urtebete edo bi urte behar izaten ditut idazteko, eta azken urtea zuzenketak egiteko izaten da, nekosoena.

Normalean, eskuz eta koaderno berezia erabiltzen dut idazteko. Umeak izan aurretik, mania gehiago nuen, baina orain gero eta gutxiago. Lehen, toki, giro, egoera berezia behar izaten nituen, baina ondoren, edozein egoeratan idatzi izan dut: titia ematen, ikastolako patioan merienda orduan, ahal dudanean.

Dena den, momentu honetan oso hurbil sentitzen naiz benetan egin nahi dudanez. Hau da, liburu bat bukatzen duzunean hasierako espektatiben azpitik geratzen da gehienetan, baina azken liburuarekin, "Sisifo maite minez" liburuarekin, nahiko parekatuta geratu ziren espektatiba horiek eta eginiko liburua bera.

### **Zer duzu momentu honetan esku artean?**

Maskulinitateari buruz ari naiz idazten, baina ez genero ikuspuntutik bakarrik: politikagintza egiteko moduak ere ikusi nahi ditut. Gaia oso erakargarria da eta egunerokotasunak material etengabea ematen dit, baina oraindik ez dut zerbait asmatu, ez dakit zer den, baina hori lortzen dudanean arrapaladan idatziko dut. Egia esan oso zaila egiten ari zait liburu hau idaztea, izan ere, "Sisifo maite minez" liburuak oso ondo funtzionatu zuen eta Sisifo bis egiteko inertzia sumatzen dut; hala ere, ezin diot permititu nire buruari egindakoaren errepikapen hutsa egitea, nahiz eta beste istorio baten aitzakian idatzi.

Momentu honetan dudak arazorik larriena da "arrakastaz" hiltzen ari naizela. Hain ondo funtzionatu du azken obra horrek nik neuk ere berbera egiteko joera dudala, horregatik kostatzen ari zait asko beste gauza bat egitea.

### **Idazle izatetik aparte literatura eta euskera irakaslea zara Euskal Herriko Unibertsitatean, ezta?**

Bai, horrela da. Niretzat irakaskuntza oso aberasgarria da, lehenik eta behin denbora ematen dizulako beste gauza batzuk egiteko, nire kasuan, idazteko denbora ematen dit. Horretaz gain, 20-22 urte duten gazteekin etengabe erlazioatzeko aukera ematen dit eta horrek ni neuk ere gaztetu egiten nau eta aukera ematen dit gizarteari pultsua hartzeko; oso barometro polita da irakaskuntza. Gainera, irakasle eta idazle fazetak lotuta daude nolabait, baina hori ez da niretzat alderdirik positiboena, izan ere literaturaz hausnarketa egiteak era berean txoria eta ornitologia izatera behartzen nau, Arantxa Urretabizkaiek esaten duen bezala. Egia esan, nire liburuen

ornitologia ez naiz inoiz izango, baina bestalde argi dut oso zaila dela idazle osoa izatea ez bazara gai produktu literarioaz hausnarketa egiteko.

### **Etengabe gazteekin erlazioatzen zara. Ausartuko zinateke gaur egungo gazteria deskribatzen?**

Egia esan nik oso ondo ikusten dut. Orain dela 20-30 urte unibertsitatean ibili ginenon artean ere oso gutxi ginen ardura intelektuala eta ardura politikoa sentitzen genuenok, asanbladetan parte hartzen genuenok lau katu ginen. Horrekin zera adierazi nahi dut, gazteria idealizatu egiten dela. Bestalde, gaur egungo espektatibak, bizi baldintzak askoz ere kaskarragoak dira gureak baino. Egia da garai batean aipatzen zen pasotismoa oso handia izan zela, eta pragmatismo ikaragarria ikusten zela, egoera etsigarria izan zela bestelako idealak genituenontzat. Baina hori aldatu egin da eta gaur egungo gazteak –ez gazte denak, baina inoiz ez dira denak izan –, oso biziak dira, oso solidarioak, balore handi eta garrantzitsuak dituzte eta beraiek sortu edo bultzatu dituzte, esate baterako, gaztetxeen mugimendua, gobernu kanpoko erakunde mugimendua, globalizazio neoliberalaren aurkako ekimena, mundu berria posible delako ideala eta feminismoaren eta ekologismoaren arloko aurrerapenak.

### **Mondragon Unibertsitateak antolatu duen Literatura Astean "Intelektual Kantiarra Munduari Beha" hitzaldia eskaini duzu. Zertaz datza?**

Bi mezu nagusi igorri nahi izan ditut. Alde batetik, moralala eta etika bereiztu nahi izan ditut, ez baitute zerikusirik, nahiz eta askotan nahastu egiten diren. Bigarrenik, Kant filosofoari buruz hitz egin dudanean, azpimarratu nahi izan dut bere entusiasmoa mota batekoa dela, hau da, Iraultza Frantsesarekiko entusiasmoa dela, baina behatzaile baten entusiasmoa. Alabaina, badago beste entusiasmo bat, militantearena, bestearekin parekatu ezin daitekeena. Finean, inplika zaitezke prozesu iraultzaile eta politikoa batekin ikusle gisa edo militante gisa, erabat modu diferentean.

Horren harira, azkenen garai honetan ikusten ari garen intelektualek desenkontuaren arrazoia ere azaldu nahi izan dut. Desenkantu hori behatzailearen edota ikuslearen entusiasmoa delako gertatzen da, ez direlako inplikatzeko prozesu politikoan buru belarri, eta inplikatzeko balira bestelako entusiasmoa sentituko lukete, militantearena. ●

"XXXXXXXXXXXX".

# en idazle izango"

## Sobre la ruptura Eroski-Consum

### **Tras 14 años de alianza empresarial Consum S. Coop. decide abandonar el Grupo Eroski. ¿Cuáles son los motivos que argumenta la cooperativa valenciana?**

Consum aspira a tener una mayor autonomía en la toma de decisiones y la progresiva verticalización del Grupo, al parecer, no se lo permite en el grado deseado. Esta es la razón expuesta y debemos darla por verdadera. Por mi parte aprecio una explicación complementaria y de fondo. Las empresas pasan por situaciones que se explican, en ocasiones, por razones parecidas a la vida de las personas. Los humanos tendemos a unirnos en las situaciones difíciles para soportar mejor la adversidad, cuando nos encontramos débiles o nos sentimos inseguros. Hoy Consum Sdad. Coop. Valenciana, a diferencia de hace unos años cuando solicitó nuestra ayuda, cree que puede caminar sin apoyarse en el Grupo. Y por eso se van.

### **Las exigencias de integración en el Grupo ¿hacían pensar que Consum fuera a perder su independencia?**

De ningún modo. Los acuerdos recientes entre el Grupo y Consum le permitían un grado de autonomía semejante al de años recientes. Incluso mayor. Si bien es cierto que, desde los años noventa, las cotas de integración alcanzadas a través de instrumentos comunes han sido grandes: central de compras, gestión comercial y de sistemas de una misma enseña, marcas propias, tarjetas, etc. Sin embargo, las cesiones de soberanía eran recíprocas y el espacio de Consum en el Grupo ha sido tratado con esmerada delicadeza. Así, desde 1997 el consejo de Cecosa era paritario (dos tercios del consejo rector de cada cooperativa), pese a que la participación de Eroski en el capital representaba el 93%. Además, la Dirección de la Enseña estaba en manos del director de Consum SCV, y otras funcionales las dirigían profesionales de Consum para todo el Grupo.

### **¿Y, a pesar de todo, las cosas no han funcionado?**

Han funcionado hasta la fecha. Con las discrepancias inevitables en una alianza (las he conocido más fieras entre departamentos dentro de una misma empresa), pero han funcionado razonablemente bien. La decisión produce un gran dolor, pero no es un fracaso. Hemos hecho lo debido. Las alianzas basadas en la libre adhesión se cierran en ocasiones con la separación de las cooperativas porque entre ellas no intercambian capital y la vinculación es voluntaria; pero, a pesar de este mal resultado, es un principio cooperativo que no deberíamos rechazar en lo sucesivo. Ciertamente, debemos aprender de esta separación una lección para el futuro. Aquella que consiste en la necesidad de formalizar lazos legales cuando se cruzan tantos intereses económicos en una alianza voluntaria. Y es que en la asociación con la cooperativa Consum, nuestra pérdida de independencia dando a los supermercados su marca no ha sido apreciada como un gesto de generosidad ni tampoco la condición paritaria del consejo de Cecosa ha ayudado a consolidar una relación equilibrada y potente. En esta relación reconocemos dosis de ingenuidad y excesiva confianza. Debimos cultivar con más atención los lazos de nuestra integración.

### **¿Tiene Consum talla para caminar en solitario?**

Consum SCV ha tomado una decisión legítima, está en su derecho. Pero, siendo legítima, nos parece una decisión desencaminada, ya que va en dirección contraria a la lógica de los tiempos. La concentración del sector no admite soluciones a medias. Cuando se cierran alianzas internacionales parece desafortunado romper una nacional. Nuestros competidores actúan con un modelo de tienda único y con una potente dirección ejecutiva, incluso supranacional, por lo que cualquier estrategia que los grupos medianos queramos plantear ha de hacerse en condiciones de igualdad para tener éxito. Los compañeros de Consum tendrán un futuro difícil en solitario. Aunque debemos desearles, sinceramente, suerte en su arriesgada elección.

### **¿Cómo nos va a afectar tanto a nivel comercial como de imagen esta ruptura? ¿Qué medidas vamos a tomar al respecto?**

Salen de las cifras que acostumbramos a comunicar al exterior las de Consum, SCV. En este cómputo nos quedamos sin el 13% de las ventas y, exactamente, 181 supermercados, 120 autoservicios propios y 47 franquiciados, además de algunos clientes de mayoreo. En beneficios su peso relativo es aún menor que en ventas. Pese a esta salida, en 2003 el Grupo Eroski ha crecido en actividad sobre el año anterior (Consum incluido) gracias a las nuevas aperturas y a la entrada en el consolidado de Mercat. Nuestros proveedores verán incrementada, a pesar de todo, la facturación con el Grupo Eroski y nuestros clientes seguirán apreciando mejoras de condiciones en la oferta, gracias a la alianza con los Mosqueteros. Y, en cuanto a beneficios, ha sido un buen ejercicio. Ni los retornos de los socios de trabajo, ni la retribución a las Aportaciones Eroski se verán comprometidas con esta salida. Nuestra solidez empresarial sigue siendo buena.

En resumen. En cifras debemos saber que este hecho no supone un retroceso. Sí un retraso, pero no un retroceso, ni en facturación ni en beneficios.

Además debemos dar una nueva enseña a los supermercados y autoservicios, asunto que resolveremos en los próximos meses, aunque antes separaremos los sistemas de información compartidos, lo que representará un esfuerzo adicional no previsto y desde luego un sobrecoste para ambos.

En la separación de activos mantendremos una posición leal con ellos, sin revanchas, y no dudamos que ellos actúen con idéntica actitud. Sin embargo, en las separaciones no son raras las disputas sobre la valoración de lo común, aunque en nuestro caso no esperamos que estas discrepancias se presenten.

Los socios "inquietos" de Eroski deben saber que contamos con los medios para defender adecuadamente los intereses del Grupo. ●

# Intercambio de experiencias: valor en auge



Un año más, la Fundación Mundukide ha organizado el programa de intercambio de experiencias comunitarias.

Los catorce becados son personas claves en las comunidades comprometidas en desarrollo comunitario en el Tercer Mundo y proceden de Honduras, Ecuador, Filipinas, Chile, Argentina, Colombia, Cuba, Chile, Brasil, Mozambique y Guatemala.

Durante el mes de marzo, las catorce personas invitadas han

tomado parte un programa de actividades en torno a Mondragón Unibertsitatea y otras entidades del entorno cooperativo, aportando y recibiendo experiencias.

Cuando apenas les quedan unos días para terminar el programa de esta quinta edición, hemos aprovechado un descanso en el programa para entrevistar a uno de los participantes

## BONIFACIO WIRIAMO. Mozambique, Programa de Desarrollo Comarcal Integral de Marrupa

### ¿Cuál es tu labor en el Programa de desarrollo comarcal de Marrupa?

Durante los últimos diez años he participado en diversas actividades de promoción de desarrollo comunitario y desde el año 2002 mi función es la de asistente técnico del programa de desarrollo comarcal integral de Marrupa. Mi trabajo se centra en el área agrícola y en la educación de campesinos, así como en la formación de mujeres. Además, estamos reforzando la escuela secundaria, con la creación de una huerta que es cuidada por los propios alumnos de la escuela, contribuyendo de esta manera en la formación en técnicas de cultivo. El programa de desarrollo apoya también la radio comunitaria de Marrupa.



### Este año has tenido ocasión de participar en el programa de intercambio de experiencias que organiza Mundukide. ¿Qué ha supuesto para ti?

Para mí, este tipo de intercambios son muy interesantes, porque anualmente personas de diferentes lugares del mundo tenemos ocasión de conocer e intercambiar experiencias que difieren mucho de las nuestras propias. Además, todos nosotros tenemos algo en común la preocupación por el desarrollo de nuestros países, de nuestras comunidades. En cuanto a mi presencia en este programa, me ha resultado sorprendente, porque había oído hablar a las personas que son de aquí y trabajan en Marrupa del sistema cooperativo, pero si no lo conoces de cerca y no lo ves con tus propios ojos, resulta difícil de imaginar. En Marrupa, hubo un intento de crear cooperativas cuando la independencia, pero fue mal entendido y entre la gente se propagó una idea equivocada del cooperativismo. En este momento estamos impulsando la creación de grupos de desarrollo, incluso la creación de algunas pequeñas empresas y consideramos muy importante fortalecer un sentimiento cooperativo entre ellas, pero para eso hace falta mucho tiempo para familiarizarse con este sistema.

### ¿Cómo deseas actuar cuando llegues a Marrupa?

Nada más llegar a Marrupa quiero reunirme con mis compañeros y explicarles cómo fue la visita. Además, deseo reunirme con todos los grupos con los que trabajamos, introducir poco a poco el tema del cooperativismo y ver sus reacciones. Para ello, deseo contar con la colaboración de Victoria Rafael, que también ha tomado parte en el programa de intercambio este año y representa a una empresa de construcción que se ha creado allí, lo que supone para el resto de habitantes una referencia importante.

### ¿Qué te ha sorprendido de lo que has vivido durante este mes en el País Vasco?

Es la primera vez que he visitado Europa, y realmente es una visita muy recomendable. Me ha sorprendido el esfuerzo que se hace para mantener la propia identidad, ligada en gran parte al cooperativismo. También me he fijado en los jóvenes que estudian en una universidad cooperativa, que viven en una filosofía propia y que en el futuro vivirán con unos principios que en otros países son nuevos, ni se conocen. Por lo demás, nos sorprendió la nieve, el frío, la comida diferente pero exquisita, y las costumbres. ●

“Hamalan.”

# Asma profesional

ES LA ENFERMEDAD PULMONAR LABORAL MÁS FRECUENTE EN LOS PAÍSES DESARROLLADOS.



Vicente Pablo

## ¿Cómo saber si podemos estar desarrollando asma laboral y dónde acudir?

Si presenta tos, dificultad para respirar o sensación de falta de aire, opresión torácica, pudiendo acompañarse de irritación y picor ocular, mucosidad nasal, y estornudos tras la exposición al agente, acompañado generalmente de un periodo previo en el que no existen síntomas que varía entre meses y años, empeorando al final de la jornada de trabajo y al final de la semana, y mejorando los fines de semana y en vacaciones, debe consultar a su médico del trabajo para que le oriente en el diagnóstico, prevención y tratamiento de su patología.

**E**l asma bronquial es una obstrucción de los bronquios al paso del aire. Es una enfermedad de carácter reversible, que ocurre en algunas personas expuestas al contacto de determinadas sustancias que se denominan "alergenos". Éstos pueden presentarse en forma de gases, vapores, humos o polvo en el lugar de trabajo. Es la enfermedad pulmonar laboral más frecuente en los países desarrollados.

## ¿Quiénes pueden padecer asma profesional?

Existen numerosos alergenicos conocidos en medicina, ahora bien, no todos los individuos expuestos a ellos desarrollan esta enfermedad. Debido principalmente a esta diferente respuesta individual, el mecanismo por el cual sucede esto es desconocido, aunque se sabe que existen determinados factores que favorecen que la gente pueda enfermar o sensibilizarse, como pueden ser los antecedentes de alergias previas o asma en la infancia, el hábito de fumar, la frecuencia, intensidad y duración de la exposición, infecciones respiratorias de repetición, existencia de reflujo gastroesofágico, etc.

Por lo que al mundo laboral atañe, son numerosas las sustancias capaces de producir asma, aunque entre las que se implican más frecuentemente en esta patología están maderas, harinas, hongos, ácaros y epitelios de animales, lúpulo, níquel, cromo, aluminio, cobalto, resinas epoxi, diisocianatos, formaldehído, parafenildiamina, barnices, plantas, flores, gomas y enzimas vegetales, entre otros.

Las profesiones con mayor riesgo de padecer asma profesional serán todas aquellas en las que se utilicen dichos productos como en la industria química, textil, cosmética, de la madera, del plástico, farmacéutica, construcción, alimentación, ganadería, peluquería o personal sanitario.

## ¿Cómo podemos prevenir y tratar el asma profesional?

El tratamiento consiste en prevenir y evitar el contacto con las sustancias que provocan el asma bronquial y tratar adecuadamente la sintomatología. Este tratamiento va a depender de la fase en que se encuentre la enfermedad, por eso es importante que acuda a su médico del trabajo en cuanto aparezcan los primeros síntomas y no utilizar ningún tratamiento que no sea prescrito por él o por su alergólogo o neumólogo.

Conviene tener también en cuenta la posible exposición a alergenicos fuera del trabajo: aficiones, alimentación, contacto con animales, viajes, tabaco, alcohol y régimen de vida cotidiana extralaboral. También antecedentes personales y familiares de alergia o infecciones respiratorias de repetición.

Hay diversos tratamientos para el asma bronquial, pero todos ellos deben ser prescritos por el médico del trabajo o neumólogo. No se automedique, puede ser perjudicial para su salud. ●

**“Las profesiones con mayor riesgo de provocar asma profesional son la industria química, textil, cosmética, de la madera, del plástico, farmacéutica, construcción, alimentación, ganadería, peluquería o personal sanitario”.**

# Ondoan

# Medio ambiente

- UBICACIÓN: ZAMUDIO-BIZKAIA
- AGRUPACION: INGENIERÍA Y CONSULTORÍA-DIVISIÓN INGENIERÍA Y BIENES DE EQUIPO
- ACTIVIDAD: INGENIERÍA, INSTALACIONES Y MATENIMIENTO; CONSULTORÍA Y ASESORÍA MEDIOAMBIENTAL; CONSULTORÍA Y ASESORÍA EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.
- PLANTILLA: 96 PERSONAS
- VENTAS 2003 : 17 MILLONES DE EUROS.



## Fco. Javier Martín Departamento de Ingeniería e Instalaciones

Para mí es difícil establecer dónde empieza y dónde termina la contribución de cada uno al medio ambiente: desde apagar la luz o cerrar el grifo de casa, hasta la visión de la gran empresa. Existe un desconocimiento de la contribución particular, personal, y se debería invertir en educación y formación real sobre el medio ambiente.

Trabajo en Ondoan casi desde que se fundó, desde 1988, cuando se dedicaba principalmente al tratamiento de aguas. Después en los '90 se creó la unidad de Medio Ambiente y años después se

reconvirtió la Unidad de Tratamiento de Aguas. En cuanto a su evolución durante estos años, ha tenido sus altibajos pero siempre ha mantenido una línea ascendente en cuanto a volumen de negocio, facturación, productos ofertados, etc. Es decir, las perspectivas son buenas, la sensibilización va en ascenso, y también la demanda de servicios. Por su parte, Ondoan desde la Unidad de Ingeniería e Instalaciones ofrece a su clientes servicios integrales, desde ingeniería básica hasta la ingeniería de detalle, ejecución y mantenimiento de Instalaciones.



## José Mari Blanco Departamento de Medio Ambiente

Es cierto que la sensibilidad va en auge, pero existe una carencia respecto a educación medioambiental, porque la mayoría de la gente no sabe cómo debe actuar para contribuir a la conservación del medio ambiente. El tema del medio ambiente se considera como una tarea de la Administración o de las empresas, pero también nuestros actos cotidianos influyen en la calidad medioambiental.

### Una inversión

El empresario de la mediana y pequeña empresa, que son la mayoría, todavía considera un gasto y no una inversión introducir el medio ambiente en su gestión empresarial, quizá porque hasta ahora se ha implantado por imposición legal sin llegar a considerarse como una responsabilidad que se debe asumir de cara a la sociedad.

De cara al futuro, en la medida en que la sensibilidad aumente, se van a seguir demandando cada vez más servicios de cara a vigilar, proteger, y conservar el medio ambiente.



## Jon Zubiria Departamento de Medio Ambiente

Socialmente existe una sensibilidad especial, ya que en todos los barómetros de opinión pública el tema del medio ambiente es uno de los más puntuados. Pero, nuestras prácticas no están en la misma línea.

En el ámbito empresarial, ha habido un cambio significativo a partir de la década de los 90, cuando la industria percibe que es hora de hacer algo más proactivo. La aprobación del ISO 14.001 ayuda a que la empresa identifique cuál puede ser el modelo de referencia de gestión medioambiental. Pero, son las empresas líderes a quienes sus clientes o proveedores les han solicitado este certificado,

quienes han empezado a implantar mecanismos de protección y de integración, mientras que en el resto existe un desconocimiento importante. En MCC, hay mayor sensibilización ya que los valores corporativos incorporan el concepto de responsabilidad social, y en estos momentos se encuentra a la cabeza en comparación con el resto del sector industrial. Pero, mientras unas empresas están trabajando y consiguiendo certificados que avalan su buena gestión, en las demás el tema es muy complicado.

## Los maestros de la profe

Los artículos publicados por J.M Larrañaga en esta revista hablando de alumnos y maestros, me animaron a escribir estas líneas acerca de una manera peculiar de enseñar de los "maestros de la Profe" o "maestros de la EPP" ya jubilados o...fallecidos. Menciono la peculiaridad porque su forma de enseñar se basaba en el grupo, en la institución, más que en el individuo en sí. Y les llamé así porque entonces se les llamaba de esa manera.

No recuerdo haber visto ninguna fotografía de ellos en T.U., como esas que aparecen, de vez en cuando, anunciando la jubilación de los trabajadores de alguna empresa cooperativa y, a la vez, como homenaje cariñoso a la labor realizada por ellos. No creo que eso haya sucedido por que no se les haya querido; porque no es así. Más bien pienso que nadie se preocupó de fotografíarles en grupo para anunciar su jubilación, porque nadie consideró que se iban definitivamente; aunque, también es verdad, que un maestro, por la característica de su labor, ha mantenido relación con muchas personas que trabajan en la empresa en diferentes puestos y su jubilación no deja de ser una noticia. Me imagino a más de un lector exclamando, por ejemplo, ¡Hombre, se ha jubilado Gotzon! o ¡No sabía que se había jubilado Corcuera!, si se hubiese anunciado su retiro.

Estoy seguro que la inmensa mayoría de sus exalumnos les recordará con agrado y hasta les agradecerán lo que les ha enseñado. Es posible que hayan proporcionado alguna que otra amargura pero el cómputo general, estoy convencido, que ha sido positivo.

Con su forma de trabajar hicieron que la EPP funcionara, toda ella en conjunto, como si tuviera corazón y cerebro, con inteligencia y afecto. Armonizando sus actividades profesionales, trabajando con un objetivo común (vislumbrado por la mayoría) dieron forma a esa escuela inteligente y humana. Sentían que estaban realizando una labor importante, como aquel picapedrero griego al que un invitado de Fidias a ver las obras del Partenón, viéndole trabajar sudoroso y lleno de polvo, al insinuarle la dureza de su trabajo, orgulloso respondió: "Señor, estoy labrando la piedra central del frontispicio del Partenón".

De alguna forma concebían que para educar a un alumno hacía falta una escuela entera. Hay un dicho argelino que se puede aplicar aquí salvando las distancias, dice así: "Se puede sacar un niño de Argelia; pero es imposible sacar Argelia de un niño". Una pequeña muestra de que esto es así lo dio el exdiputado Román Sudupe en la apertura del curso 2002-2203, cuando agradeció en público a sus profesores porque le enseñaron a gestionar más con los valores que con las realidades numerables aprendidas.

Yo, que he tenido la suerte de ser compañero de esos maestros de la EPP, les he visto alegres, enfadados, y, a alguno de ellos, a veces, hasta enfrentados con alguna que otra directriz; pero siempre les he visto dispuestos a proteger a esa escuela inteligente. Sospechaban de su fragilidad; olían que la inteligencia colectiva, la de la escuela, residía en las relaciones de los miembros que trabajaban en ella y se oponían a romperla. Sabían que una pequeña quiebra de la mutua confianza podía ocasionar la ruptura de los afectos, de las motivaciones, de la convivencia. Y se sacrificaban por ello.

Entre todos se consiguió un clima de confianza que no soy capaz de describir a la nueva generación de profesores de Eskola. A todos estos les considero personas competentes y dispuestos a colaborar lo

mejor posible en la labor docente. Han desarrollado la inteligencia cognitiva científica y técnica con ahínco, y no tengo reparos en aceptar que su preparación es mejor que la nuestra; pero dudo que estemos ayudándoles a trabajar la inteligencia de los afectos y no sé hasta que punto le dejamos sitio al desarrollo de la convivencia inteligente. A esa convivencia que permite estimular, en vez de desanimar, la iniciativa individual que, indudablemente, redundará en bien de la comunidad y, a la postre, a crear esa escuela instruida y sensible. Una escuela que se manifieste con una aptitud de apoyo crítico a los alumnos, exigiéndoles que sean responsables, requiriéndoles que hagan aquello que se ha programado sin concesiones, y que esté al lado de ellos para que puedan hacer lo que tienen que hacer.

Bien es verdad que la competencia es cada vez mayor, que todo cambia demasiado de prisa y esa circunstancia no deja mucho resquicio ni al desarrollo afectivo ni al fomento de esa inteligencia compartida; pero, también es verdad que precisamente por la imposibilidad de seguir a ese cambio de forma individual, nos vemos obligados, aunque sea por egoísmo, a trabajar en grupo, enriqueciendo la parcela que se nos ha encomendado de antemano a cada uno. Y esto se consigue haciendo que cada uno vea con claridad el objetivo común, si no podemos llegar a un estado de decepción, a cuidar sólo de nuestro pequeño terruño y a pasar de todo.

Pienso que el bienestar en el trabajo se logra cuando se trabaja entusiasmado con el quehacer, animado, consciente de que se está haciendo cosas, que se están logrando los objetivos marcados. Ese trabajo cansa; pero, la mayoría de las veces, no estresa. Es en el otro, en el trabajo por el trabajo, donde reside el demonio del pasotismo y el del estrés. Pero para esto, los dirigentes, que son los que manejan toda la información, deben de precisar lo que quieren conseguir y tienen que analizar con qué posibilidades cuentan para ello; de lo contrario, puede que construyan castillos en el aire. Una vez que han definido los objetivos que se han de lograr, se tienen que convertir en "maestros" y convencer al colectivo que ha de colaborar con ellos, no sólo de la bondad de los susodichos objetivos, sino también cómo, de que manera, quieren que se materialicen. Tienen que indicar a cada trabajador lo que esperan que realice, depositar en él la confianza necesaria y exigir la responsabilidad que conlleva esa confianza. Una vez realizada esta labor, ya con las ideas definitivamente aclaradas y aceptadas por la mayoría, a todos correspondería afianzar la confianza mutua y desarrollar la inteligencia afectiva que erigirá esa escuela humana e inteligente y que influirá, de manera concluyente, en su alumnado.

Esos "maestros de la EPP" me animaron y me instruyeron a trabajar de esa manera. Y de reprocharles algo, les diría que siguiéndoles no conseguí tener tiempo suficiente para disfrutar de otros placeres que nos aporta la vida y que se echan de menos con la edad. Sin embargo, tengo que agradecerles vivamente porque me ayudaron a vivir con esa inteligencia afectividad y con esa confianza mencionadas anteriormente. Y les ruego que olviden los resquemores que les he podido causar porque a veces no les consideré como de los míos. Pienso, sin embargo, que ellos sí me consideraron de los suyos.

J.M. Zabalegi. Enseñante de GEP

## Una grata sorpresa

Recientemente se me ocurrió consultar la página web de la Universidad de Mondragón, repasando las distintas facultades que en ella se albergan topé con una que llamó mi atención, se trataba de la Facultad de Humanidades y Empresa. He de reconocer que mi sorpresa fue mayúscula. Se impartían de modo combinado asignaturas humanísticas (lengua y cultura clásicas, historia, filosofía...), materias específicamente empresariales (contabilidad, marketing...), estudios técnicos (informática y nuevas tecnologías, gestión de producción...) y asignaturas de humanidades orientadas a la empresa (gestión de personas, derecho laboral, fiscal, empresarial...). ¿Realmente podía existir algo así en España?

A mi mente acudió rápidamente la imagen de uno de los más importantes pensadores del siglo XX, un hombre de aguda inteligencia y sistemático temple que fue capaz de analizar las consecuencias sociales de las aglomeraciones de masas antes de que estas se diesen, de prever el rumbo de las ciencias, de anticipar el fenómeno del especialismo o la unidad de Europa, me estoy refiriendo a José Ortega y Gasset.

Ortega era un enamorado de la universidad, sabía que el pulso de un país se mide en la excelencia de esta institución. Por eso advertía contra algunos de los peligros que nos acechan, como por ejemplo la barbarie del especialismo, es decir, el riesgo de que arrastrados por el cada vez mayor nivel de especialización seamos incapaces de tener una percepción de conjunto de la realidad. El bárbaro especialista es aquel que "sabe muy bien su mínimo rincón de universo; pero ignora de raíz todo el resto" y, a consecuencia de ello "se comportará en todas las cuestiones que ignora, no como un ignorante, sino con toda la petulancia de quien en su cuestión especial es un sabio". Así vemos a buenos comerciales convertidos en pésimos directivos, genetistas en nefastos antropólogos o

guitarristas ejerciendo de "intelectuales".

La universidad debe proveer a la sociedad de personas capaces, personas "a la altura de su tiempo", personas cultas que sepan orientarse en el mundo en que viven. Para ello Ortega proponía la creación de una Facultad de la Cultura que sea "el núcleo de la Universidad y de toda la enseñanza superior". En ella se estudiaría la síntesis de los principales ámbitos del conocimiento humano puestos en conexión de forma histórica y actualizada. ¿No está llamada a ocupar ese papel rector la Facultad de Humanidades y Empresa?

El liderazgo que gane se ha de concretar en el influjo social que sea capaz de generar; en estar al nivel de su época para afrontar los retos que se nos presentan.

La Universidad de Mondragón ha nacido sobre el fermento de los valores cooperativos que son, a fin de cuentas, los valores perennes de la persona. Debe ser fiel a su vocación y evitar caer en cualquier tipo de particularismo. Como bien sabía Eugenio D'Ors, la cultura o es universal o no es cultura. Universal no significa desarraigada ("lo que no es tradición es plagio", afirmaba el genio catalán) sino alejada del exclusivismo. El particularismo es la subversión del espíritu universitario (Universidad viene de universal). El particularismo desemboca en la hemiplejía del espíritu, es la lente que convierte la parte en todo, el ombligo en universo.

Por todo lo dicho debemos sentir una doble sensación. Por una parte de satisfacción, por el hecho de poseer una facultad que sepa aunar todo un mosaico de disciplinas capaces de dibujar las sendas al hombre del mañana, por otra de exigencia, demandando de esa misma facultad que sea fiel a su misión, que se marque metas ambiciosas y posea amplitud de miras y amor a la verdad.

Rafael Hidalgo Navarro, Socio de Caja Laboral de Zaragoza

## Amortización de la actividad de frigoríficos

Desde el inicio de la actividad, la fabricación de frigoríficos fue durante largos años la "vaca lechera" de Fagor Electrodomésticos, dando trabajo a muchos socios, beneficios a la empresa y originando una industria auxiliar a su sombra.. Por desgracia para todos nosotros, la evolución en el mercado de este producto debido al exceso de oferta, la competencia desleal y prácticas de "dumping" por parte de fabricantes de países en vías de desarrollo y la utilización del frigorífico como arma de pelea entre los innumerables fabricantes, ha originado la constante pérdida de margen y la banalización del mismo. Desde hace unos años, origina pérdidas importantes, el número de puestos de trabajo disminuye y la industria auxiliar correspondiente es, en mayor proporción, extranjera.

Y esto no tiene visos (y a mi entender ni posibilidades) de mejorar y mucho menos de invertir el rumbo de este negocio poniéndolo de nuevo en la senda de los beneficios.

Es por ello que, al igual que hicimos con otras actividades que dejaron de ser rentables o interesantes por requerir unos recursos que dedicados a otros proyectos tenían mejor futuro, amortizamos varias actividades. Desde que trabajo en Fagor Electrodomésticos, he asistido a la amortización y cancelación de las siguientes actividades:

- Muebles metálicos
- Estufas a gas
- Estufas eléctricas
- Aspiradoras
- Cocinas a gas y eléctricas
- Calderas murales (actividad retomada más tarde)
- Termos eléctricos (intercambio de actividades con "Fabrelec" que después pasó a se Edesa y formar parte del Grupo).

Y no ha pasado nada irreparable y nos ha sido beneficioso.

Comercializamos aspiradoras y cocinas de forma rentable para completar nuestro catálogo.

Es cierto que se ha iniciado un tímido "saneamiento" de la actividad de frigoríficos trasladando la fabricación de modelos "table-top" (los más pequeños) a nuestra planta de Polonia, pero eso no es suficiente. Hay que desprenderse de la fabricación de los modelos que no son competitivos, recurriendo a su comercialización y/o a intercambio de producto con fabricantes que sí sean competitivos (esos que nos hacen daño en el mercado), de forma que aquí quede la investigación y desarrollo y la fabricación de los modelos de mayor contenido tecnológico y máxima rentabilidad. En otras palabras, hay que pasar, y rápido, a redimensionar la actividad de frigoríficos. Llevamos varios años de retraso en ello y nos está costando demasiado caro. También podrá decirse que si hubiéramos reducido la fabricación, se hubiese perdido todavía más. Otros ya lo están haciendo y no son los peores del mercado.

¿Cuántos puestos de trabajo fijo podrían haberse creado en otras actividades rentables con el dinero que hemos perdido en los tres últimos años con los frigoríficos?

Tengamos también presente que dado a nuestro potencial de distribución y presencia en el mercado, la comercialización es la segunda actividad que más beneficios nos reporta. ¿Cuánto podemos aguantar con esos niveles de pérdidas? ¿Podemos evitar el redimensionamiento al mínimo de la actividad? ¿A qué precio? Con pérdidas no hay futuro. Para nadie.

Rafael Hidalgo Navarro, Socio de Caja Laboral de Zaragoza



**Nació en Guinea-Bissau, estudió en Cuba y gracias a una beca concedida por la AECl, del Ministerio de Asuntos Exteriores de Madrid, ahora está haciendo el Master de Dirección Financiera que organiza Mondragon Unibertsitatea en Oñati.**

## “El frío me está matando”

### PERSONAJE

#### Lito Nunes

Alumno del Master de Dirección Financiera de MU

#### Desde Guinea-Bissau hasta Oñati. ¿Cómo y por qué?

Es una historia muy larga.

#### Podemos comenzar hablando de por qué abandonaste tu país.

Abandoné Guinea-Bissau cuando tenía 12 años y junto a otros niños me trasladé a Cuba donde tuve ocasión de estudiar. Estuve allí hasta el año 2001.

#### Al salir de Cuba, ¿volviste a tu país?

No, mi país estaba inmerso en una tremenda guerra y, aunque deseaba volver, temí no poder salir, por lo que me trasladé a Portugal donde trabajé en lo que pude. De todas maneras, quería seguir estudiando y formándome, y empecé a buscar otras opciones.

#### ¿Fue entonces cuando solicitaste la beca?

Sí, aunque para poder optar a la beca debía tener acceso a alguna universidad. Elegí solicitar el ingreso en ésta y una vez aceptado, la AECl, Agencia Española de Cooperación Internacional, me concedió una beca para venir aquí.

#### ¿Por qué elegiste Mondragon Unibertsitatea?

Casi por azar, porque la mayoría de nosotros no conocemos el País Vasco y optamos por universidades de Barcelona o Madrid. En mi caso, elegí esta

universidad porque es más pequeña y, aunque no tenía la certeza, creí que sería más tranquila para estudiar.

#### Ahora que ya la conoces, ¿has acertado en tu elección?

Sí, vine en octubre de 2003 y me encuentro muy bien aquí, la gente me ha acogido incluso mejor de lo que pensaba. Estoy muy agradecido a la Facultad de Empresariales y a todos los profesores, porque además me han dado la oportunidad de investigar y trabajar sobre temas relacionados con el emprendizaje.

#### ¿Qué significa esta beca para ti?

Significa muchísimo, creo que soy incapaz de expresarlo con palabras. A través del Máster estoy aprendiendo muchas cosas que desconocía y para mí eso tiene un valor inmenso.

#### ¿Conocías el cooperativismo?

No, aunque había oído hablar de él, no lo he conocido hasta que he llegado aquí, y la verdad es que me ha sorprendido mucho. He tenido ocasión de visitar Fagor y otras cooperativas y estoy verdaderamente sorprendido. En esta línea, creo que sería una buena fórmula para trasladar a nuestro país.

#### ¿Dónde te alojas?

Me alojo en Oñati, en la residencia.

#### ¿Tienes alguna queja?

No sé si se puede interpretar como queja, pero el frío “me está matando”. Aunque tiene su lado positivo, porque he conocido la nieve que sólo la había visto con anterioridad en las películas.

#### ¿Hasta cuándo estarás aquí?

Mi beca terminará en diciembre pero deseo renovarla, puesto que deseo profundizar en temas de emprendizaje, como vía para ayudar a mi país.

#### ¿Entra en tus proyectos de futuro volver a Guinea-Bissau?

Sí, por supuesto. Además, deseo aprovechar la ocasión que me brinda esta entrevista para saludar a mis padres que no me han visto desde los 12 años. Espero mandarles la revista.

#### ¿Cómo esperas actuar una vez en tu país?

Será muy difícil. Pero la gente de Guinea-Bissau desea salir de la situación de pobreza en la que vive, de manera que pondré todos mis esfuerzos en ver cómo ayudarles. Estoy preparando ya para AECl un proyecto de cooperación en emprendizaje con la universidad de Bissau.