

TU LANKIDE

506



CITA CON 2006

ENCUENTRO CORPORATIVO EN EL BALUARTE DE PAMPLONA PARA COMPARTIR LA INFORMACIÓN RELEVANTE DE CARA AL DISEÑO DE LOS PLANES DE GESTIÓN 2006.

AZAROA 2005



FAGOR EDERLAN
AMPLÍA SU CONVENIO
DE COLABORACIÓN
TECNOLÓGICA
CON LA JAPONESA
AISIN TAKAOKA.



MAIER KOOPERATIBAK
LANTEGI BAT
ZABALDUKO DU
TXEKIAN 10 MILIOI
EUROKO INBERTSIOA
EGINDA.



ACTO DE
HOMENAJE A
MCC Y A SUS
FUNDADORES EN EL
"DÍA MUNDIAL DEL
COOPERATIVISMO".

NOVIEMBRE



7



16



23



34

2006 EKITALDIARI BEGIRA

2005 ekitaldia azken txanpan sartu zaigula, dagoeneko 2006 urteari begira gaude. Eta berau prestatzeko, tradizioari eutsiz, gerenteak bildu zituen ekitaldia antolatu zuen MCCk datorren ekitaldiaren gestio planaren perspektibak aztertzeko. Adituen esanetan 2006 urte ona izango da.

| | |
|---------------------------|----|
| KOOPERATIBETAKO BERRIAK | 4 |
| EN PORTADA | 24 |
| BEGI-BELARRI | 34 |
| AULA COOPERATIVA | 36 |
| 3 ^a EDAD | 38 |
| HIRUGARREN MUNDUA | 39 |
| COMISIÓN PERMANENTE | 40 |
| AL PRIMER TOQUE | 41 |
| DESARROLLO DIRECTIVO | 42 |
| SEGURIDAD Y SALUD LABORAL | 44 |
| ANTZINAKOAK | 46 |
| MITOS Y LEYENDAS | 48 |
| LIBROS Y WEB | 49 |
| PASATIEMPOS | 50 |
| CARTAS | 51 |
| PERSONAJE | 52 |

7

ACUERDO DE COLABORACIÓN MU-URV

Mondragon Unibertsitatea y la Universitat Rovira y Virgili de Tarragona desarrollarán proyectos conjuntos de investigación, desarrollo e innovación.

16

LANA PRESENTA SU NUEVA IMAGEN ANTE SUS CLIENTES

También les habló de sus retos estratégicos, entre los que destaca la puesta en marcha de una nueva fábrica en la República Checa.

23

AHIZKE CIMEK URREZKO QA ERDIETSI DU

Hizkuntza zerbitzuak eskaintzen duen kooperatiba honek hil honetan erdietsi du urrezko Qa.

34

LEONARDO BOFF: OTRO MUNDO ES POSIBLE

El teólogo brasileño reclamó en Mondragón Unibertsitatea una nueva ética para el planeta.

TU LANKIDE

ARGITARATZAILEA OTALORA. Azatza.
20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa. Telefonoa: 943 712 406. Faxe: 943 712 339

ZUZENDARIA Javier Marcos (jmarcos@otalora.mcc.es)

ERREDAKZIO-KONTSEILUA Lehendakaria: Juan M^o Otaegi. Kideak: José Antonio Ajuria, Espe Arregi, Juan Cid, Jesús Ginto, Txema Gisasola, José M^o Larramendi, José M^o Larrañaga, Carlos Sarabia, Carmelo Urdangarín.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA Josan Martínez Esquíroz.

IMPRIMATZAILEA Elkar-mccgraphics. D. L. BI-2583-89

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



TRABAJO Y UNIÓN (T. U. LANKIDE), Aita José M^o Arizmendi
Arizmendiarretak 1960.eko irailan sortutako aldizkaria.



LO QUE NOS UNE



Vivir es derramarse, derrocharse hacia los demás". Don José María Arizmen-
diarrieta que pensaba así, y lo hacía,
murió hace ahora 29 años. Pero fiel
a su propia norma convirtió sus ideas
en realidades. En 1943 creó una escuela de
enseñanza profesional que hoy es Mondragon
Unibertsitatea; en 1955 impulsó la primera
empresa comunitaria base de la actual MCC
y, cinco años más tarde, fundó Caja Laboral y
Lagun-Aro.

La universidad nos proporciona ahora las
personas capacitadas para trabajar en nues-
tras empresas; Caja Laboral, a través de su
intermediación financiera da cobertura econó-
mica a cada una de las comunidades de tra-
bajo para que éstas puedan desarrollarse y
crear empleo enriqueciendo así un espectro
social cada vez más extenso, adulto y de inte-
reses convergentes.

Todo el conjunto se vertebra desde su cúpu-
la con un modelo de convivencia que él fue
desarrollando a través de su magisterio oral,
y también, con su ejemplo en vida: su inten-

so trabajo, su austeridad, su disposición per-
manente hacia los demás y trasladando sus
ideas y comportamientos a las normas que
regulan el actual sistema cooperativo.

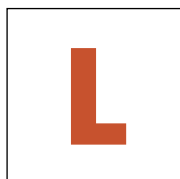
Una mirada objetiva a lo hecho –sin nos-
talgia y sin crítica ociosa– nos muestra que la
interdependencia que mantiene a las empre-
sas de MCC cohesionadas encuentra sus fac-
tores integradores prácticamente en los instru-
mentos jurídicos y morales que él creó.

Porque además dijo: *"las plantas y los
hombres se defienden mejor cultivados y apo-
yados en bloques"*. Y ¿qué es MCC sino un
vergel de múltiples variedades de iniciativas
desarrollándose en una continuidad de adap-
taciones a los escenarios cambiantes?

De ahí que haya que recordar, 29 años des-
pués de que falleciera, quién fue el creador de
todo lo que nos une. Porque los Principios Bás-
cos que nutren nuestro comportamiento ético
encontraron sus raíces en cuanto él dejó escri-
to: en permanente docencia y con un gran
derroche de talento y sentido de aquello que
transciende. **TU**

**UNA MIRADA OBJETIVA A
LO HECHO NOS MUESTRA
QUE LA INTERDEPENDENCIA
QUE MANTIENE A LAS
EMPRESAS DE MCC
COHESIONADAS ENCUENTRA
SUS FACTORES INTEGRADORES
PRÁCTICAMENTE EN
LOS INSTRUMENTOS
JURÍDICOS Y MORALES QUE
ARIZMENDIARRIETA CREÓ.**

LA EMPRESA PERDURABLE



Los últimos meses de cada año cuando
ya se conoce cómo va a acabar el que
venimos recorriendo, se comienzan
a diseñar los Planes de Gestión que
habrán de constituir la norma de con-
ducta en cada empresa del grupo en el año
próximo: en este caso el ejercicio 2006.

Este documento lleva redactándose casi
50 años, pues nació con la primera empre-
sa cooperativa creada. Se le llamó original-
mente Plan Financiero, y desde 1967 al dotár-
sele de mayores contenidos y así poder diri-
gir y controlar mejor nuestras empresas, se le
denomina Plan de Gestión. La idea que subya-
cía al idearse este instrumento guía se hallaba
firmentemente cimentada: el quehacer de cada
año tenía que ser anticipado como una hoja
de ruta previsional; en ella deberían conver-
ger los criterios de la más amplia participa-
ción y, había que lograr, a través suyo, un sis-
tema eficaz para el control del ejecutivo. La
gestión planificada debía inscribirse en otros
planes a mayor plazo; debería ser aproba-
da por el Consejo Rector y la Asamblea Gene-
ral, y las realizaciones, analizadas mes a mes,
debían ajustarse, si acaso mejorándose, a las

previsiones así aprobadas. Su cumplimen-
to positivo hace aflorar una dirección lleva-
da con acierto, y sus desviaciones negativas
denuncian la incapacidad del equipo directi-
vo. A lo largo de tantos años, y a la vista de
tantos planes, la experiencia obtenida ha pro-
ducido enseñanzas relevantes. Una de ellas es
que cuando una cooperativa reitera de año en
año el incumplimiento de sus propios planes y
si, sobre todo, no alcanza los objetivos de ren-
tabilidad como epítome de toda la gestión, su
desenlace final será la adopción de soluciones
dolorosas, la última de las cuales sería llegar a
hacer desaparecer la empresa.

Porque ésta, la empresa, no puede ser un
sobresalto de iniciativas tomadas sin que se
enmarquen en un contexto que no sea posible
prever, asumir y afrontar. Es necesario dispo-
ner de capacidad humana para ganar en las
oportunidades y suficiencia económica para
arriesgarse en planes razonablemente estu-
diados.

Y porque la previsión que nutre los Planes
de Gestión y su cumplimiento ajustado hacen
de las empresas económicas unos seres vivos
perdurables. **TU**

**ES NECESARIO DISPONER
DE CAPACIDAD HUMANA
PARA GANAR EN LAS
OPORTUNIDADES Y
SUFICIENCIA ECONÓMICA
PARA ARRIESGARSE EN
PLANES RAZONABLEMENTE
ESTUDIADOS.**

Acto de reconocimiento a MCC y a sus fundadores en el "Día Mundial del Cooperativismo"

LA CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE EUSKADI RINDE HOMENAJE A MCC Y A LOS FUNDADORES DE LA EXPERIENCIA COOPERATIVA EN SU 50 ANIVERSARIO.



"Proclamamos con orgullo a lo largo y ancho del mundo el hecho de que la Experiencia Cooperativa de Mondragón forme parte de la identidad del pueblo vasco. Y rendimos un sentido homenaje a Arizmendiarieta y a quienes habéis sabido interpretar correctamente su mensaje, engrandecer sus ideas y hacer de la Experiencia un proyecto de futuro". Con este mensaje pronunciado por el Lehendakari Ibarretxe se inició en Donostia el Día Mundial del Cooperativismo. Una jornada en la que el protagonismo lo acapararon MCC y sus fundadores ya que la Confederación de Cooperativas de Euskadi, organizadora del evento, les rindió un acto de reconocimiento especial con motivo del 50 aniversario de la Experiencia. Durante el acto, al que acudieron cerca de 300 personas, se presentó en público un nuevo DVD sobre MCC, un nuevo soporte audiovisual que hace especial énfasis en los Principios y Valores cooperativos.



"KOOPERATIBAGINTZA ETA LIDERGOA" LEA ARTIBAI IKASTETXEAN

Azaro Fundazioak antolatuta azaroaren 17an, Kooperatibismoaren mundu egunarekin bat eginik, "Kooperatibagintza eta lidergoa" izeneko saioa egin zen Lea Artibai ikastetxean. Jende asko bildu zen ekitaldi honetan Iñazio Irizar MUko irakasleak "Euskal ekintzaileen ezaugarri nagusiak" aztertu zituen, eta Koldo Saratxaga Irizar Proiektuko koordinatzaile ohia Irizar modeloaren inguruan aritu zen. Gardentasuna, konfiantza, komunikazioa, askatasuna, erantzukizuna, kontrolik eza, berrikuntza iraunkorra, eta horrelako kontzeptuen gainean hausnarketa eginez, eta komunikatzaile onek dituzten dohaiak erakutsiz, txundituta utzi zuen bertara hurbildu zen jendea.

Aurkezpena Leire Mugerza Eikako lehendakaria eta Artibaiko Kooperatiben Mahaiko ordezkariak egin zuen.



83 DÍA MUNDIAL DEL COOPERATIVISMO

La edición de este año contó con la presencia del Presidente de la Alianza Cooperativa Internacional, Ivano Barberini, quien agradeció la aportación de MCC al movimiento cooperativo mundial y apuntó al reto actual de las cooperativas: "competir en el mercado global manteniendo las señas de identidad cooperativas". En esa misma dirección, Jürgen Schwettmann, director del Departamento de Cooperativas de la OIT, trasladó al auditorio sus reflexiones sobre "Las cooperativas, el Desarrollo local y la globalización justa".

Por su parte, Javier Salaberria, presidente de la Confederación de Cooperativas de Euskadi, hizo una foto de la realidad del cooperativismo y resumió las aportaciones que el cooperativismo realiza a la sociedad.



EL PRESIDENTE DE LA ACI, IVANO BARBERINI, PUSO EL ACENTO EN EL RETO ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS: "COMPETIR EN EL MERCADO GLOBAL MANTENIENDO SUS SEÑAS DE IDENTIDAD".



Mondragon Lingua, nuevo centro de enseñanza de idiomas de CIM en Bilbao

SU OFERTA ESTÁNDAR SE ORIENTA AL INGLÉS Y AL EUSKERA AUNQUE TAMBIÉN OFRECERÁ OTROS IDIOMAS BAJO PETICIÓN Y UN SERVICIO DE TRADUCCIÓN EN MÁS DE 40 IDIOMAS.



Adelaida Maidagan y Jesús Catania estrenaron las instalaciones de Mondragon Lingua en Bilbao.

MCC ha puesto en marcha en Bilbao Mondragon Lingua, su primer centro de formación de idiomas en el que combina las nuevas tecnologías y la formación presencial tradicional. Mondragon Lingua ofrecerá formación en inglés y euskera de forma estándar, otros idiomas bajo petición y servicios de traducción en más de 40 idiomas. Junto a ello, el centro ofrece otros innovadores servicios gratuitos como clases por videoconferencia, acceso a clases grabadas o la opción de descargar textos en inglés en MP3 para practicar su pronunciación, entre otros. El acto de inauguración del centro tuvo lugar el pasado 25 de octubre y a la cita acudieron el alcalde de Bilbao, Iñaki Azkuna, el presidente del Consejo General de MCC, Jesús Catania y la directora general de CIM, Adelaida Maidagan.

El centro también ofrece servicios de traducción e interpretación en más de 40 idiomas y en distintos sistemas, como traducción técnica y comercial, traducción jurada, interpretación de enlace, interpretación simultánea e interpretación vía móvil.

Mondragon Lingua se ajusta también a las necesidades de las empresas, para los que diseña cursos de formación 'a medida' como sólo clases de conversación, clases 'one to one', intensivos, etc.

30 AÑOS DE EXPERIENCIA

El centro está inscrito en la cooperativa CIM (Centro de Idiomas de Mondragon), perteneciente a MCC y con una experiencia de más de 30 años formando a cerca de 5.000 alumnos anualmente. Este centro se encuentra entre los 5 mayores centros de formación en idiomas del Estado y es el único de Europa que ha obtenido la Q de Plata a la calidad. Asimismo, en el año 2000 fue galardonado con el Sello Europeo a la Innovación en la Enseñanza y Aprendizaje de Lenguas Extranjeras de la Comisión Europea.

EL PROCESO DE APRENDIZAJE SE CARACTERIZA POR EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN COMBINACIÓN CON SESIONES PRESENCIALES.



Cuatro empresas de MCC entre las diez primeras en reputación corporativa

MCC, EROSKI, CAJA LABORAL E IRIZAR SE ENCUENTRAN ENTRE LAS DIEZ MEJOR VALORADAS.

Según la segunda edición del Informe Recor Euskadi elaborado por Citigate Sanchis en el País Vasco y basado en la encuesta a 90 expertos del mundo empresarial, MCC se sitúa en el segundo lugar de empresas con mejor reputación corporativa. Asimismo, Eroski ocupa el cuarto lugar, Caja Laboral el sexto, e Irizar el séptimo.

El informe presenta notables cambios respecto a la primera edición del estudio. BBK ha pasado del cuarto puesto que ocupaba en el informe de 2003 a liderar la edición de este año. En el caso de MCC, su paso de la tercera a la segunda edición fue atribuido desde Citigate Sanchis al incremento de su presencia corporativa y al cumplimiento de su 50 aniversario.

En cuanto a la evaluación de los gestores, el sondeo señala a Koldo Saratxaaa como aesor con mejor reputación entre las empresas vascas.

EN EL CASO DE MCC, SU PASO DE LA TERCERA A LA SEGUNDA POSICIÓN SE ATRIBUYE "AL INCREMENTO DE SU PRESENCIA CORPORATIVA Y AL CUMPLIMIENTO DE SU 50 ANIVERSARIO".

Según Citigate Sanchis, la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que sobre determinada empresa tiene su público de interés, como consecuencia del desarrollo de su actividad y comportamiento. Aunque en la valoración se tienen en cuenta los resultados económicos, éstos han dejado de ser el valor estrella y ahora se tienen en cuenta otro tipo de valores y atributos, como el capital humano, la calidad, el medio ambiente, etc.



LEONARDO BOFFEN HITZALDIA

Teologo brasildarra MUko Humanitate eta Zientzien Fakultatean izan zen azaroaren 2an "Mundu etika: proposamenak egoaldetik" izeneko hitzaldia emateko. Aretoa lepo egon zen Boffen proposamenak entzuteko: etika berritzaile baten beharra aldarrikatu zuen pentsalariak, ezinbesteko baldintza delakoan mundu duinagoa erakitzeke. Etika berritzaile horren barruan bestelako etikak sartu zituen, hala nola: zainketaren etika, errukitasunaren etika, erantzukizunarena eta kooperazioarena.

Aldizkariaren Begi-Belari izeneko atalean hitzaldia- ren inguruko artikulua zabala aurkituko duzue.



Mondragon Unibertsitatea y la Universitat Rovira y Virgili de Tarragona firman un acuerdo de colaboración

AMBAS INSTITUCIONES DESARROLLARÁN PROYECTOS CONJUNTOS DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN, Y COLABORARÁN EN MATERIA DE FORMACIÓN, INSERCIÓN LABORAL, PRÁCTICAS EN EMPRESAS Y ESTUDIOS TÉCNICOS.



Mondragon Unibertsitatea y la Universitat Rovira y Virgili de Tarragona han firmado un acuerdo por el que ambas instituciones académicas colaborarán estrechamente en actividades de formación, investigación e innovación. Fruto de este acuerdo, ambas instituciones desarrollarán proyectos conjuntos de

EL CONVENIO TAMBIÉN CONTEMPLA EL INTERCAMBIO DE DOCENTES, INVESTIGADORES Y ESTUDIANTES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA Y LA UNIVERSITAT ROVIRA Y VIRGILI.

investigación, desarrollo e innovación, y colaborarán en materia de formación de grado, postgrado y continua, inserción laboral, prácticas en empresas y estudios técnicos. Otro importante aspecto que contempla este convenio es que ambos centros colaborarán en el desarrollo

de sus respectivos modelos educativos innovadores con los que se adecuan al sistema de convergencia europeo.

El acuerdo ha sido suscrito este mes de noviembre en las instalaciones de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea en Arrasate entre el Rector de esta universidad, Inaxio Oliveri, y el Rector de la universidad catalana, Lluís Arola i Ferrer.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

La puesta en marcha de este convenio supone que tanto Mondragon Unibertsitatea como la Universitat Rovira y Virgili participarán conjuntamente en proyectos genéricos y concretos de investigación que pueden dar paso a futuros proyectos de cooperación en esta materia. Asimismo, se prevé fomentar el desarrollo de estudios de tercer ciclo, concretamente de nuevos programas de postgrado oficiales.

El convenio también contempla el intercambio de docentes, investigadores y estudiantes de Mondragon Unibertsitatea y la Universitat Rovira y Virgili.

UNIVERSITAT ROVIRA Y VIRGILI

Universitat Rovira y Virgili (URV) fue creada en 1991 por el Parlamento de Catalunya a partir de centros universitarios ya existentes. La URV dispone actualmente de once centros universitarios, desde donde ofrecen más de cuarenta enseñanzas distintas de las áreas de ciencias de la salud, ciencias sociales, humanidades, tecnologías y ciencias experimentales. En total, 12.000 alumnos cursan sus estudios en esta universidad, cuarto centro universitario catalán en producción científica.

EL MINISTRO DE INDUSTRIA EN MCC

José Montilla, Ministro de Industria, Turismo y Comercio del gobierno español se acercó el pasado 8 de noviembre hasta MCC. Acudió a Mondragón acompañado por Paulimo Luesma, delegado del gobierno en el País Vasco, y por Francisco Jordán de Urries, Subdelegado del Gobierno en Gipuzkoa.

La visita se prolongó por espacio de dos horas y el objeto de la misma consistió en presentar la realidad de MCC. El programa de la visita comenzó con la proyección del diaporama corporativo, y a continuación se realizó una reunión de trabajo en la que se presentó con más detalle MCC y en la que también se comentaron temas como el nuevo Plan de Ciencia y Tecnología o el Polo de Innovación Garaia.

Por parte de MCC estuvieron en esta cita Jesús Catania, José María Aldekoa, José Luis Olasolo, José Ignacio Gárate y Juan María Uzkudun, Presidente del Consejo General, Vicepresidente División Automoción, Vicepresidente División Componentes, Director de la Secretaría Técnica y Director de Innovación y Desarrollo de MCC, respectivamente.



Azaro Fundazioko "Sustatzaile Eskola" martxan da

EGITASMOAREN HELBURUA LEA ARTIBAI ETA INGURUKO ESQUALDEETAN ENPRESA BERRIAK SORTZEA DA

Lea-Artibain eta inguruko eskualdeetan enpresa berriak sortzea helburu duen egitasmoa urriaren 14tik martxan da Azaro Fundazioan. 25 urteetik gorako 15 gazte 9 hilabetetan zehar beraien enpresa sortzeko ahaleginetan ibiliko dira.

Helburu hori lortzeko, Azaro Fundazioak hainbat tresna jarri ditu sustatzaile gazte horien esku; gestio arloko formazioa estrategia, marketing, finantza eta ekoizpen arloetan, baita ere tutore teknologikoak, euren ideian bideragarritasun plana lantzen laguntzeko, eta eskualdeko kooperatibetan beren ezagutzak kontrastatzeko aukera.

Tresna horiez guztiez gain, INEMen bidez jasotako finantzaketari esker, lan kontratua eta soldata jasoko dute 15 parte hartzaileek.

PROIEKTU DESBERDINAK

Sustatzaile talde honetan era eta mota ezberdinetako ideiak aurki ditzakegu: txakolina ekoizteko modu berri bat, birziklapen enpresa bat, import-export zerbitzuak eskaintzen dituen, telebista lokalak, kalitateko agiriak lortzeko zerbitzuak, delineaizioko bulego teknikoak eta galdategiko piezen berreskurapena, besteak beste.

Oraingoz ideia besterik ez diren proiektu horiek etorkizun hurbilean enpresa bihurtuko diren esperantza agertu zuen Bizkaiko INEMeko zuzendariordea den Juan Manuel Chicok, eta aurten lehenengo aldiz Estatu mailan martxan jarri den egitasmo honen garrantzia eta urtero jarraipena izateko nahia agertu zuen Armando Reyes Durangoko INEMeko bulegoko zuzendariak.



Azaro Fundazioak, bestalde, sustatzaileei aurrean duten erronkari gogoz eta ilusioz ekin diezaioten eskatu zien, batez ere hurrengo urteetako sustatzaileei ateak irekitzeko beraien esperientziaren bidez eta herri honen aberastasuna handitzeko egingo duten lanagatik.

Azkenik, beren enpresa sortzerako garaian eskualde honetan garrantzia handia duen kooperatiba eredu eta balioak kontuan hartzeko eskaera ere egin zitzaion.

**ENPRESA SORTZERAKO GARAIAN
ESKUALDE HONETAN GARRANTZIA
HANDIA DUEN KOOPERATIBA
EREDU ETA BALOREAK KONTUAN
HARTZEKO ESKAERA EGIN ZITZAIEN.**

ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIAREN ASTEA ARRASATEKO MONTEIRON JAUREGIAN



Azaroaren 7tik 12ra Zientzia eta Teknologia astea egin da Arrasateko Monterron jauregian, Saretek Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareak antolatuta, Fagor, Ikerlan eta Arrasateko Udalaren laguntzaz. Bost egun horietan Arrasaten ez ezik beste leku batzuetan ere ekimen ezberdinak antolatu dira, hala nola Euskal Herriko Unibertsitateko Leioako campusean, Bilboko Ingeniaritzako Goi Eskolan, Bizkaiko Arabako eta Gipuzkoako teknologia parkeetan, Deustuko Unibertsitatean, Zientziaren Kutxagunean eta Ikerlanen. Ekitaldi honen barruan Fagor Etxetresna Elektrikoek azken hamarkadetan izan duten bilakaerari buruzko erakusketa ikusi ahal izango da.

Aste honen irekiera ekitaldian bi hitzaldi eskaini ziren, bata Juan Felix Garcia Fagor Etxetresna Elektrikoak taldeko I+G+Bko zuzendariak emanda, "Fagor, sustraietatik etorkizun globalizatura" izenekoak; eta bestea "Ingurune adimena: teknologi aro berria" izenburupean, Nati Herrasti Ikerlaneko ikerlariak emanda. Adierazi zuenez, ingurune adimenaren kontzeptuak garrantzi handia izango du datozen urteotan, gure bizimoduan etxerako aplikazioak etengabe garatzen ari direlako.



La Fundación EZAI y MCC colaboran en la elaboración de la Ley General de Cooperativas en Uruguay

ESTA COLABORACIÓN SE ENMARCA DENTRO DE CONVENIO FIRMADO CON CUDECOOP, EN MAYO DE 2004.

La Fundación EZAI y MCC, con la colaboración de la facultad de Ciencias Empresariales de MU, brindan asistencia técnica y legislativa en la elaboración de un proyecto de Ley general de cooperativas en Uruguay.

En el marco del proyecto titulado "Impulso a la consolidación del cooperativismo en Uruguay", que viene siendo desarrollado por la Fundación EZAI y la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), tuvo lugar en Montevideo, el pasado agosto, una conferencia impartida por Sergio Reyes, miembro del Comité Ejecutivo y de la Comisión Jurídica de CUDECOOP, y por Izaskun Alzola, profesora de la Facultad de Ciencias Empresariales de MU.

La conferencia tuvo por objeto la presentación de las conclusiones del estudio realizado en torno al Proyecto de Ley General de Cooperativas de Uruguay y sus diferencias respecto a la Ley de Cooperativas de Euskadi, proponiendo, finalmente, elementos de reflexión para la elaboración del citado Proyecto de Ley.

PROYECTO DE LEY GENERAL DE COOPERATIVAS

En este mismo acto se presentaron, públicamente, la Comisión Honoraria de Cooperativismo, cuya coordinación es competencia de la Presidencia de la República Uruguaya, y la Comisión Especial sobre el Marco Cooperativo del Parlamento Uruguayo, encargada de elaborar el Proyecto de Ley General de Cooperativas, tomando en consideración las propuestas del movimiento cooperativo uruguayo.

En la conferencia y en representación del Gobierno de Uruguay, estuvieron presentes el Ministro de Trabajo y Seguridad

Social, Eduardo Bonomi y el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Carlos Viera.

El estudio presentado en la conferencia será objeto de una publicación, dando así por cumplidos los compromisos asumidos por MCC y la Fundación EZAI en el convenio firmado con CUDECOOP, el 20 de mayo de 2004, con objeto de brindar asistencia técnica y legislativa para elaborar un Proyecto de Ley General de Cooperativas en Uruguay.

FUNDACIÓN EZAI

La Fundación EZAI es un instituto de investigación que fue constituido en 1998 con la finalidad de impulsar y dirigir proyectos de investigación que, en el ámbito de las ciencias sociales y humanas, se centrara en el Derecho y la Organización Empresarial por un lado, y la investigación sobre cooperativas y Economía Social por otro.

La Fundación EZAI fue promovida por MCC con la finalidad de impulsar preferentemente la reflexión, estudio e investigación relativos al ámbito de las empresas cooperativas, en cuanto a los aspectos específicos de las mismas derivados de su especial organización, ordenamiento jurídico aplicable y funcionamiento económico propios.

LA FUNDACIÓN EZAI FUE PROMOVIDA POR MCC CON LA FINALIDAD DE IMPULSAR PREFERENTEMENTE LA REFLEXIÓN, ESTUDIO E INVESTIGACIÓN RELATIVOS AL ÁMBITO DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS

Kalean da MUniversitas, Mondragon Unibertsitatearen aldizkaria

UNIBERTSITATEKO ELKARGUNE IZATEKO NAHIAREKIN JAIO DA ALDIZKARIA.

Urriaren bukaeran kaleratu da MUniversitas, Mondragon Unibertsitatearen aldizkaria. Helburua unibertsitateko elkargunea izatea da. Inaxio Oliveri errektoreak honela definitzen du editorialean aldizkariaren helburua: "unibertsitate osoko eta fakultate bakoitzeko errealitatearen, ekimenen eta etorkizuneko planen, unibertsitateko bizitzaren, itxaropenen eta kezken, arrakasten eta arazoaren ezagutza sakona ahalbidetu nahi du".

Horretaz gain, aldizkariaren bitartez euskal gizarteari erakunde honen berri zuzena emango zaio

EDUKIAK

2005eko udazkenean kaleratu den lehen zenbaki honetan informazio ugari bildu da: berriak; Jon Sarasuaren iritzi artikulua; MUko ikasleen enplegu mailari buruzko artikulua; Mendeberriren gaineko erreportajea; nazioartekotze mailan ematen ari den jarduera akademikoa; fakultateetako albisteak; Lander Belokiri eginiko elkarriketa, eta bestelako atalak aurki daitezke bertan.

Lehen zenbaki honek 24 orrialde ditu, diseinu erakargarrian eta koloretan argitaratu da. Euskaraz eta gaztelaniaz idatzitako artikuluz osatuta dago, eta bada ingelesez eginiko paragrafoen bat. Joxe Aranzabal da koordinatzailea, eta laguntzaile talde zabala du hiru fakultateetan banatuta. MUniversitas hiru fakultateetan banatzen da, eta 7.000 aleko tiradarekin ekin dio bere ibilbideari. Urtean hiru zenbaki kaleratuko dira.



Universidades europeas participan en un Seminario Internacional para analizar nuevos métodos de aprendizaje

EN EL SEMINARIO, ORGANIZADO POR MONDRAGON UNIBERTSITATEA, PARTICIPARON REPRESENTANTES DE LAS UNIVERSIDADES DE ALEMANIA, PAISES BAJOS, DINAMARCA Y ESPAÑA. ESTA COLABORACIÓN SE ENMARCA DENTRO DE CONVENIO FIRMADO CON CUDECOOP, EN MAYO DE 2004.



A finales de octubre se celebró en Mondragon Unibertsitatea un seminario internacional para analizar la aplicación de nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje en las universidades. Esta cita forma parte de las jornadas que universidades líderes en innovación educativa organizan anualmente para debatir e intercambiar conocimientos sobre los retos que la universidad debe asumir en su nueva función de formar a profesionales capaces de crear e innovar.

MENDEBERRI ES UN PROYECTO QUE SUPONE PASAR DE MODELO CLÁSICO DE ENSEÑANZA BASADO EN LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS Y EN EL PROTAGONISMO DEL PROFESOR A UN MODELO QUE FOMENTA LA AUTONOMÍA DEL ALUMNO Y EL DESARROLLO DE OTRAS CAPACIDADES.

Concretamente, el encuentro organizado por Mondragon Unibertsitatea tuvo por objetivo analizar las posibilidades y dificultades que ofrece el aprendizaje basado en problemas orientado a proyectos. Representantes de universidades de Alemania, Países Bajos, Dinamarca y España participaron en este Seminario Internacional que se llevó a cabo en las instalaciones de la Escuela Politécnica Superior.

EMPRENDIZAJE Y NUEVAS COMPETENCIAS

Bajo el título "Emprendizaje y nuevas competencias desarrolladas a través del POPBL y su evaluación", los especialistas abordaron en este encuentro el modelo de enseñanza PBL, siendo el objetivo principal involucrar a universidades de otros países para que obtengan una visión amplia de la aplicación y uso de esta metodología de aprendizaje en el sistema educativo universitario.

En un momento en el que las universidades europeas deben mirar simultáneamente a Europa en la consecución de un objetivo común de adecuación del sistema universitario, Mondragon Unibertsitatea avanza rápidamente en este objetivo mediante la evolución de su propio proyecto educativo Mendeberrri. Las similitudes entre este modelo educativo y la adaptación al espacio europeo son evidentes. De hecho, se trata de un proyecto que entronca directamente con el proceso de convergencia europea mediante una formación que se adecua y responde a las necesidades reales de la sociedad, uno de los retos estratégicos a los que aspira el futuro sistema universitario europeo.

PUBLICADO EL CATÁLOGO DE IRAUNKOR PARA 2006



Recientemente se ha publicado en el portal de Iraunkor el Catálogo de Cursos de Formación Continua de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea.

El catálogo consta de información diversa sobre 170 cursos y más de 9.000 horas de formación. Los cursos abordan todas las áreas del ámbito industrial (organización industrial, mecánica, electrónica, fabricación, informática, etc.)

Este catálogo es sin duda un referente en las empresas industriales a la hora de planificar su programa de formación anual. En breve, las empresas recibirán un ejemplar editado del catálogo.

Más información en iraunkor.eps.mondragon.edu.

KALITATEA AZTERGAI MONDRAGON UNIBERTSITATEAN

Mondragon Unibertsitateak kalitatearen inguruko bi jardunaldi burutu ditu azaroan. Lehendabizikoa azaroaren 9an izan zen Goi Eskola Politeknikoan. "Jakintza transmititzeko mekanismoak MCCn" izenburupean, enpresa eta unibertsitate ikuspegitik ezagutza transmititzeko mekanismoen berrikuntza aztertu zen.



Bigarren jardunaldia azaroaren 11an burutu zen Eskoziatzako Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean. "Elkarrekin ikasi" izenburupean unibertsitatearen eta eskolaren arteko loturak sendotzeko prozesuak azaldu ziren. Gainera, prozesu berritzaileak eta irakaslearen hezitzaile papera indartzeko bideak aztertu ziren.



Ahizke-CIM presenta los cursos de Inmersión total para el curso 2005-06

LOS CURSOS SE CELEBRARÁN EN CASERÍOS U HOTELES DE LA PROVINCIA DE GIPUZKOA, PREVIAMENTE HOMOLOGADOS POR EL CENTRO.

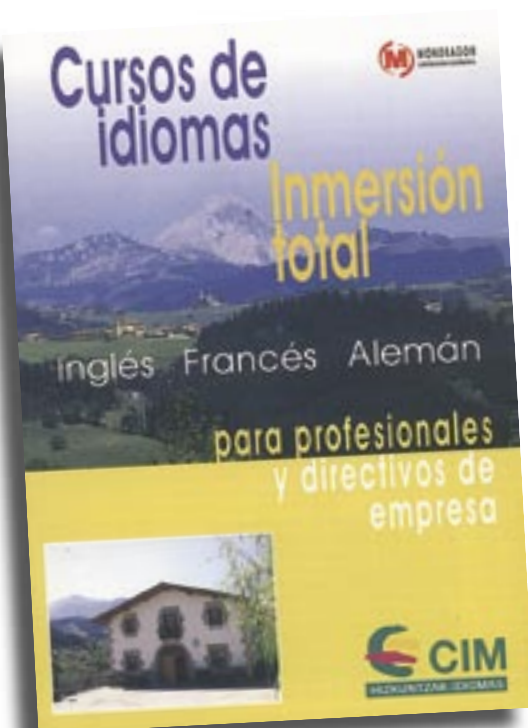
Al igual que en ediciones anteriores, Ahizke-Cim ha presentado los cursos de inmersión total en inglés, francés y alemán para el presente curso académico 2005-2006.

El programa de cada curso se adapta a las necesidades de los participantes según su nivel de idioma y su actividad profesional.

LOS PROGRAMAS SE ADAPTAN A LAS NECESIDADES DE LOS PARTICIPANTES SEGÚN SU NIVEL DE IDIOMA Y SU ACTIVIDAD PROFESIONAL.

Se organizarán cursos para grupos abiertos de máximo 4 personas, con un programa de estudio en el que se utilizan gran variedad de recursos y materiales con el fin de mejorar la capacidad de comprensión y expresión oral en el idioma. Asimismo, también se organizarán cursos one-to-one para aquellas personas que desean un curso más intensivo con un programa de estudio totalmente adaptado a sus necesidades y su perfil profesional.

Más información sobre estos cursos: 943 712055 o en www.cim-idiomamas.com



AGENDA FORMATIVA

ABIERTO EL PLAZO DE INSCRIPCIÓN PARA EL XVI MASTER EN DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

MÁS INFORMACIÓN EN:

WWW.EPS.MONDRAGON.EDU/MDP

El Master en Dirección de Producción celebra su XVI edición. Con una innovación permanente, tanto en su contenido como en su método, pretende aportar una visión integral de la gestión industrial y el desarrollar de competencias transversales; todo ello soportado en de casos de empresa (ponencias, visitas, experiencias, ...)

Se trata de un Master consolidado que obtiene, año tras año, un nivel de satisfacción muy elevado.

Más información www.eps.mondragon.edu/mdp.



JORNADA DE SEGURIDAD EN REDES CORPORATIVAS

AZAROAREN 9AN EGINDO DA GOI ESKOLA POLITEKNIKOAN.

MCC y Mondragon Unibertsitatea organizan la Jornada de Seguridad en Redes Corporativas que se celebrará a finales de Noviembre en las instalaciones de la Escuela Politécnica Superior. La Jornada pretende aportar soluciones a la situación de vulnerabilidad que sufren nuestras redes corporativas.

PROGRAMA

El programa de la jornada es el siguiente:

- ISO 27001: El Estándar de Seguridad de la Información
- Organización de seguridad enfocada a procesos y alineamiento con ITIL e ISO 17799
- Continuidad del Negocio y Planes de Contingencia
- Gestión de Logs de Seguridad y Cuadro de Mandos a través de Bitácora
- Seguridad en Sistemas Operativos
- Nuevas Tecnologías de Acceso Remoto Seguro

Para más información: 943 71 21 83

OFERTA



IKAS BERRI BAT ABIAN

Azaroaren 11n Otarorak antolatutako IKAS izeneko programaren edizio berri bat abian jarri zen. Aurtengo honetan 11 kide ari dira parte hartzen; sei kooperatibatik etorritakoak: Enbega, Orona, Batz, Maier, MTC, eta Matrici.

Guztira 148 orduko formazio programa burutuko dute enpresa kudeaketarekin lotuta dauden hainbat arlo lantzeko: pertsonen kudeaketa, finantzak, kultura kooperatiboa, berrikuntza, etabar.

Animo bada IKASKide berriei!



FORMATIVA CORPORATIVA



ACOGIDA A NUEVOS SOCIOS DE ORONA

Un nuevo grupo de socios de Orona enrolados en Bazkide, programa de acogida para las últimas incorporaciones societarias, se acercó el pasado mes de octubre a Otalora. El programa formativo, de dos días de duración, consiste en varias sesiones presenciales acerca de diversos temas (historia del cooperativismo, organización de una cooperativa, órganos sociales, MCC...) y un módulo específico sobre el Proyecto Orona en el que se proporciona información sobre la cooperativa y se visitan las instalaciones de la empresa en Hernani. Bazkide también incluye una visita a algunas instituciones de MCC como son el Centro Corporativo, Ikerlan, Lagun-Aro y Otalora, lugar este último donde almuerzan y asisten al módulo formativo sobre MCC, y donde también aprovechamos para hacer la foto de rigor. Éste es el sexto grupo correspondiente a este año, lo que significa que 150 personas han hecho este programa y en los últimos cuatro años unis 500 socios han recibido esta formación.



SESIONES FORMATIVAS PARA NUEVOS MIEMBROS DE CONSEJOS SOCIALES

Un total de 60 nuevos miembros de Consejos Sociales de Ulma Construcción repartidos en cinco grupos (2 de Oñati y 3 de ámbito regional) han participado en sesiones formativas sobre este órgano cooperativo. Las sesiones, de dos días de duración, se han realizado en Otalora e incluían aspectos como cultura cooperativa (historia, Principios y Valores), estructura organizativa de MCC, Lagun-Aro, organización interna de una cooperativa y funciones del Consejo Social. Estos dos días de formación se complementan con una visita posterior a Ulma Construcción donde además de conocer in situ su cooperativa se realiza una presentación sobre el Grupo Ulma.

En la foto, uno de los grupos en el Aula-Museo Arizmendiarieta, en Otalora.



Loramendi da un impulso decidido a su negocio de Líneas de Moldeo Vertical "Loramatics"

REFUERZA LOS EQUIPOS DE PERSONAS DE ESTE NEGOCIO PARA CONSOLIDAR SU ACTIVIDAD Y LANZA UNA NUEVA NUEVA LÍNEA DE INSTALACIONES CON MEJORES PRESTACIONES. YA HA LOGRADO DOS IMPORTANTES PEDIDOS PARA DOS CLIENTES CHINOS.

La cooperativa Loramendi, ubicada en Vitoria-Gasteiz y dedicada al diseño y soluciones completas para la fundición, está inmersa en pleno proceso de consolidación de sus negocios. Uno de los que está esta acusando positivamente los efectos de esta apuesta es el negocio de Líneas de Moldeo Vertical, en el que han incorporado personas cualificadas en todas las áreas del proceso, desde el marketing, la venta, el diseño, la fabricación, la puesta en marcha y servicio al clientes, con el fin de apostar por una nueva línea de instalaciones que den al cliente una mayor flexibilidad y puedan cubrir de una forma más eficiente sus necesidades.

Esta política de innovar en las instalaciones y equipos de personas tiene su base en las experiencias anteriores, donde Loramendi ya tiene instaladas 17 máquinas en diferentes países del mundo.

LAS NUEVAS LÍNEAS DE MOLDEO VERTICAL DE LORAMENDI SON CAPACES DE DAR RESPUESTA CON TECNOLOGÍA PROPIA A TODO TIPO DE REQUERIMIENTOS DEL SECTOR .

RESULTADOS A LA VISTA

Esta estrategia de consolidación del negocio ya está dando sus primeros resultados. De hecho, en países como China, donde la demanda de este tipo de instalaciones es mayor, Loramendi lidera el mercado, compitiendo con empresas referentes en el sector.

"Nuestros clientes aprecian la flexibilidad, la forma de aproximarnos a los proyectos y la forma de organizarnos internamente y esto hace que no sólo sea el aspecto económico el que se valore a la hora de tomar sus decisiones" nos comenta Oscar Goitia, director gerente de la cooperativa.

Asimismo, durante el mes de setiembre Loramendi se adjudicó un contrato de la empresa china Jianying Lianhua por un valor superior a un millón de euros, para suministrar una Loramatic de 400 moldes por hora. Además, en el mes de noviembre se confirmó la venta de una Loramatic de mayor tamaño para fabricar piezas de hasta 110 kg. en otro



cliente chino (Shandong Jingding) para vehículos agrícolas.

Por último y como indicador tangible de que el crecimiento de este negocio es irrenunciable, cabe señalar que en este momento Loramendi trabaja intensamente en unos 15 nuevos proyectos de inversión en países tan variados como USA, Brasil, Francia, Bielorrusia, China, Corea del Sur, Irán, Italia, o Australia.



LA PARTICIPACIÓN DE LORAMENDI EN EL PROYECTO AIRBUS 380

Los conocimientos técnicos adquiridos en el transcurso de los años, así como el potencial de desarrollo de soluciones complejas, han permitido a Loramendi entrar en el emergente mundo de la aeronáutica, diseñando y fabricando máquinas de taladrado y remachado de partes de avión, así como gradas y útiles automatizados para el montaje de dichas partes de aeronaves.

La participación fundamental de Loramendi en el proyecto Airbus A380 ha consistido en diseñar y fabricar 2 máquinas para el taladrado de costillas de avión para las plantas de Airbus en Getafe y Puerto Real, así como las gradas de montaje automáticas para los largueros de las alas en Getafe y las gradas de montaje automáticas del timón de cola de la planta de Puerto Real.

VISITA DE UNA DELEGACIÓN CHINA DE LA EMPRESA TISCO

Una delegación de 18 representantes de "Taiyuan Iron and Steel Corporation" visitaron Fagor Arrasate a fin de conocer más de cerca nuestra realidad y llevar a cabo la primera de las reuniones acordadas dentro del desarrollo del gran proyecto de Fagor para suministrar la línea de corte combinada más grande del mundo.

Durante más de dos semanas, los equipos técnicos de Fagor Arrasate y TISCO analizaron en profundidad cada una de las máquinas que serán suministradas, así como los modos de funcionamiento que tendrá la línea antes mencionada. Las reuniones fueron calificadas, por ambas partes, de muy satisfactorias y TISCO quedó gratamente impresionado con el nivel tecnológico de Fagor y con la dimensión y potencia de la Corporación.

Taiyuan Iron and Steel Corporation prosigue con su carrera hacia el liderazgo mundial entre los fabricantes de acero inoxidable y ya está estudiando nuevos proyectos que incrementen, aún más, su capacidad y la calidad de sus productos.



Maier kooperatibak lantegi bat zabalduko du Txekian

10 MILIOI EUROKO INBERTSIOA EGINGO DU, 2006KO ERDI ALDEAN PIEZAK EKOIZTEN HASIKO DA ETA LAU URTEKO EPEAN 200 LANGILE IZANGO DIRA BERTAN.



Maier Kooperatibak 10 milioi euro inbertituko du Txekiako Prostejov herrian eraikitzen hasi den fabrika berrian, Erdialdeko Moravian, Brnotik 50 kilometrora. Lantegiaren kokalekua estrategikoa da, Europako Ekialdeko automobilgintzako ezarpen nagusien zentro geografikoan baitago, zehazki, Txekiar Errepublikan, Eslovakia eta Polonia biltzen dituen gunean.

Enpresaren izena Maier Cz s.r.o. da, 6.500 m²-ko pabiloi bat edukiko du produkzio instalazioak eta biltegiak hartzeko, eta aurreikuspena da 2006ko ekainean piezak ekoizten hastea. Lau urteko epean 200 langile izango dira plantillan, eta laurtekoaren amaieran 15 milioi euro baino gehiago fakturaztea espero dute.

Alderdi teknologikoari dagokionez, hasieran injekzio bidezko eta pinturaren inguruko teknologiak erabiliko ditu, eta ondoren beste teknologia batzuk sartu ahal izango dira, bezeroen beharretan oinarrituta.

LAU URTEKO EPEAN 200 LANGILE IZANGO DIRA PLANTILLAN, ETA LAURTEKOAREN AMAIERAN 15 MILIOI EURO BAINO GEHIAGO FAKTURATZEA ESPERO DUTE.

SERVICIO A SUS CLIENTES

La implantación del Grupo Maier en Chequia responde a su estrategia de internacionalización, orientada a afianzar su presencia en Europa y a dar servicio a sus principales clientes en sus implantaciones de Europa del Este, como es el caso del Grupo PSA, Renault, Grupo Volkswagen, Toyota, GM, Grupo Antolín, Plastic Onmium, Faurecia y Visteon. En este sentido, el Grupo Maier dispone ya de importantes pedidos para vehículos de estos fabricantes como el nuevo 207 de PSA y el Twingo de Renault.

Con la nueva planta de Chequia, el Grupo Maier cuenta actualmente con seis plantas productivas: la central de Gernika, Maier Navarra en el valle de Ultzama, Maier Ferroplast cerca de Vigo, las dos inglesas de Maier UK y Chromeco y la checa de Prostejov. Para este ejercicio el Grupo espera alcanzar una facturación conjunta de 200 millones de euros, de los que el 60% correspondrán a ventas internacionales.

LANA se presenta ante sus clientes con una nueva imagen

CELEBRÓ A PRIMEROS DE NOVIEMBRE EN EL CENTRO CORPORATIVO DE MCC UN ENCUENTRO CON SUS PRINCIPALES CLIENTES PARA PRESENTAR SU NUEVA IMAGEN CORPORATIVA Y SUS RETOS DE FUTURO.



La acción fue esta jornada con sus clientes. Durante el acto se presentó el nuevo logotipo de la empresa, el estandarte visual de Lana en el mercado, que se ha elaborado en base a dos conceptos. Por una parte quiere trasladar la idea de empresa ligada al sector de la construcción, especializados en la segunda transformación de la madera, y comprometidos con la satisfacción de sus clientes proporcionándoles soluciones innovadoras. Y por otro lado quiere transmitir la idea de vida, de una organización con una identidad cooperativa y en permanente adaptación, comprometida con el medio ambiente y su entorno social

El pasado 4 de noviembre la cooperativa LANA organizó un encuentro con cerca de un centenar de clientes para presentar su evolución, su proyecto de empresa actual y su nueva imagen corporativa.

La jornada se inició con la intervención de Agustín Laka, director gerente de la empresa, quien agradeció a todos los clientes su presencia en el acto y presentó de forma resumida la trayectoria de Lana en los últimos años y subrayó los retos estratégicos para los próximos años. En este sentido, señaló que la cooperativa tiene previsto realizar una inversión de 13 millones de euros para poner en marcha una nueva fábrica en la República Checa con el objetivo estratégico de convertirse en líder de su sector en Europa. En cuanto a otros retos apuntó la apuesta de la cooperativa por el negocio de madera laminada –recientemente ha constituido la empresa Elur junto con la cooperativa alavesa Urssa–, la búsqueda de fórmulas para incrementar la participación de las personas en su proyecto empresarial y la materialización de un plan de comunicación más eficaz de cara a reforzar la imagen de LANA ante sus clientes.

NUEVA IMAGEN

Lana quiere trasladar una nueva imagen al mercado y para ello ha puesto en marcha un plan de comunicación cuya prime-



mediante la generación de riqueza a través de la creación de puestos de trabajo.

Durante este acto también intervino Jesús Catania, presidente del Consejo General de MCC, quien hizo especial hincapié en los Principios y Valores cooperativos y en la importancia estratégica de la innovación de cara a mirar al futuro con optimismo.

La jornada se completó con la proyección del diaporama corporativo, una visita a la fábrica de Lana en Oñati, un paseo por el Santuario de Aranzazu y una comida para todos los invitados al acto.

LANA TIENE PREVISTO REALIZAR UNA INVERSIÓN DE 13 MILLONES DE EUROS PARA PONER EN MARCHA UNA NUEVA FÁBRICA EN LA REPÚBLICA CHECA CON EL OBJETIVO ESTRATÉGICO DE CONVERTIRSE EN LÍDER DE SU SECTOR EN EUROPA.



LA DIRECTORA GENERAL DE COMPRAS DE RENAULT-NISSAN EN MONDRAGÓN

El 8 de noviembre recibimos la visita de la directora general de Compras de RENAULT-NISSAN, Odile Desforges, acompañada de su colaborador Jean-Jacques Lemaire, como devolución a la visita que una delegación de Mondragón Automoción realizó en enero de 2005.

Durante su estancia conocieron el Centro Corporativo, Ikerlan, la planta de aluminio de Fagor-Ederlan, así como Maier y el Centro Tecnológico MTC. También se celebró un encuentro con directivos de Mondragón Automoción, así como de Fagor Arrasate y Danobat.

En la foto de izquierda a derecha: Jesús Ayala, delegado en Francia del Grupo Ederlan; J.J. Lemaire, comprador de Renault-Nissan; Juan M^º Palencia, director general del Grupo Ederlan; Odile Desforges; José M^º Aldekoa, vicepresidente de MCC; y Juan Luis Irazabal, director general del Grupo Maier.



Fagor equipará con sistemas domóticos 40 viviendas del Grupo Prasa en Marbella

LAS VIVIENDAS ESTÁN EQUIPADAS CON EL NUEVO MAIOR-DOMO PRO, LA ÚLTIMA GENERACIÓN DEL TRADICIONAL GESTOR DOMÓTICO DE FAGOR, ADEMÁS DE AVANZADOS SISTEMAS DE SEGURIDAD.

Fagor Electrodomésticos y el Grupo Prasa han alcanzado un acuerdo para la incorporación de sistemas domóticos en las viviendas, cuya primera materialización tendrá lugar en la promoción Residencial Green Valley de Benahavís-Marbella (Málaga), un conjunto de cuatro edificios de lujo a tan sólo cinco minutos de Puerto Banús y sus playas, en pleno corazón de la Costa del Sol.



Son en total cuarenta viviendas de lujo distribuidas en pisos de dos, tres y cuatro dormitorios, dúplex y plantas bajas con jardines privados y grandes terrazas. Un selecto conjunto residencial ubicado en un recinto cerrado con piscinas, zonas ajardinadas y amplios espacios y que cuenta con el atractivo añadido de incorporar un completo sistema domótico y de seguridad.

LA INSTALACIÓN DOMÓTICA SE ENCARGARÁ DE NEUTRALIZAR POSIBLES INUNDACIONES Y FUGAS DE GAS, INTERRUMPIENDO EL SUMINISTRO A LA VIVIENDA.

Las viviendas están equipadas con el nuevo Maior-Domo, PRO, la última generación del tradicional gestor domótico de Fagor, un sistema de detección de inundaciones y de fugas de gas con corte de suministro y notificación al usuario, un avanzado sistema de alarma que los propietarios de las viviendas podrán conectar a una central receptora de alarmas, una cocina completamente equipada con electrodomésticos NET Comp@tible Fagor y la automatización de la climatización y la calefacción por hilo radiante, la iluminación y el sistema de riego.

El sistema domótico se comunica hacia el exterior de la

vivienda a través de la línea telefónica. Así, no importa donde se encuentren, los propietarios recibirán avisos de alarma si en su casa se produce una inundación o una fuga de gas, si se detecta la presencia de algún intruso, si se detecta alguna avería en los electrodomésticos o si en su casa no hay suministro eléctrico. La instalación domótica se encargará,

además, de neutralizar posibles inundaciones y fugas de gas, interrumpiendo el suministro a la vivienda.

También podrán controlar todas las funciones del Maior-Domo, y de los electrodomésticos y sistemas conectados a él desde cualquier lugar del planeta mediante una simple llamada telefónica. Incluso podrán programar el sistema para simular presencia cuando las viviendas estén deshabitadas.

GRUPO PRASA

El Grupo PRASA tiene como principal actividad de negocio la promoción y construcción de viviendas, en la que lleva más de cuatro décadas de trayectoria empresarial, manteniendo desde sus inicios una filosofía corporativa basada en la plena satisfacción de las necesidades de las personas y la mejora de su calidad de vida. Junto a ello el Grupo está especializado en la prestación de servicios asistenciales a personas de la tercera edad.

Su ámbito de actuación se extiende a España y Portugal y mantiene objetivos de internacionalización en el resto del marco europeo.

CONVENCIÓN SAT FAGOR 2005: EL RETO DE UNA NUEVA DIMENSIÓN

La Convención 2005, celebrada los días 27 y 28 de octubre en el Palacio Euskalduna de Bilbao, reunió a los 100 centros de asistencia técnica de España y contó con la participación de Kepa Unzilla (Director de Servicios al Cliente), Elena Goirizelaia (Brand Manager de Fagor) y Begoña Igartua (Directora del área de Certificación y Homologación del Grupo Fagor Electrodomésticos) que, junto con los responsables de las distintas áreas del Servicio Postventa, Mertxe Eraña (Departamento Técnico), Javier Alarcia (Gestión de Red de Concesionarios), Manu Nograro (Logística de Recambios) y Goio Urionagüena (Centro de Información al Cliente) expusieron su visión de los nuevos retos de futuro para el servicio y los pasos que ya se han empezado a dar y que han hecho del servicio un hecho diferencial para los Clientes del Grupo Fagor Electrodomésticos, convirtiéndolo en el Servicio Técnico mejor valorado por los propios clientes.

Durante la Convención se establecieron las líneas futuras acerca de la posición de liderazgo del Servicio Técnico en los próximos años y se puso el acento en la importancia de sentar las bases para el aprovechamiento de las enormes sinergias y oportunidades que la reciente adquisición de Brandt representa.



CIE Automotive adjudica a Danobat Sistemas una línea para el mecanizado de ejes traseros

LA LÍNEA, VALORADA EN SEIS MILLONES DE EUROS, SE MONTARÁ EN LA PLANTA CIE UNITOOLS UBICADA EN LA REPÚBLICA CHECA, Y SERVIRÁ PARA FABRICAR LOS EJE TRASEROS DEL OPEL ASTRA Y ZAFIRA.

La empresa guipuzcoana ubicada en Deba, Danobat Sistemas (antes D+S Sistemas), ha sido seleccionada por CIE Automotive para llevar a cabo la industrialización de una línea de 11 centros de mecanizado de alta velocidad y de una máquina especial. La célula de mecanizado será instalada en CIE UNITOOLS (República Checa) y servirá para fabricar los ejes traseros del Opel Astra y Zafira. La línea, capaz de producir más de 600.000 ejes/año, estará operativa a mediados de 2006.

Este pedido, con un valor cercano a los 6 millones de euros, es el resultado de un eficaz proceso de ingeniería simultánea llevado a cabo entre ambas compañías que ha

contribuido a acortar plazos de entrega, mejorar costes y obtener un producto del máximo nivel técnico.

CIE AUTOMOTIVE

CIE Automotive es uno de los principales grupos de componentes de automoción Europeos en su especialidad multitecnología y tiene previsto duplicar su presencia en la



República Checa. Para ello está construyendo una tercera planta de 5.000 m² y una nueva unidad productiva de 3.000 m². El Grupo cuenta con 30 empresas –ubicadas en Europa Occidental, Europa Oriental, Brasil y México–. La plantilla asciende a 6.000 personas.

ESPEZIALIZAZIO MAILA HANDIA

Eskabide honek Danobat Sistemasek markatutako ildo estrategikoak sendotzen ditu, horien helburua delarik automobilgintzaren industriarako azpimultzo mekanikoen hornitzaile nagusien artean duen kokapena finkatzea, eta bere arrakasta nazioartekotzean eta espezializazioan oinarritzen du.

Danobateko arduradunen hitzetan "automobilgintzaren sektorean lehiakorra izan ahal izateko mekanizatu beharreko osagaien espezializazio maila handia behar da eta produktiboei egokitu behar zaie. Horregatik, Danobat Sistemasek bezeroei ez dizkiegu soilik makinak eskaintzen, soluzio egoki eta lehiakorrak baizik".

LA ADJUDICACIÓN DE ESTE CONTRATO ES EL RESULTADO DE UN EFICAZ PROCESO DE INGENIERÍA SIMULTÁNEA LLEVADO A CABO ENTRE AMBAS COMPAÑÍAS.

Fagor Ederlan amplía su convenio de colaboración tecnológica con la japonesa Aisin Takaoka

AMBAS PARTES SE COMPROMETEN A COOPERAR EN EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO Y FABRICACIÓN DE COMPONENTES DE AUTOMOCIÓN.

Fagor Ederlan Taldea y la empresa japonesa Aisin Takaoka suscribieron el pasado 7 de noviembre un acuerdo de colaboración tecnológica para el intercambio de conocimiento e innovación en el ámbito del desarrollo y fabricación de componentes de automoción. Concretamente, se trata de un convenio de cooperación tecnológica orientado a productos de chasis de vehículos, como son los portamanguetas, discos y calipers. Ambas partes se comprometen a través de este acuerdo a colaborar durante los próximos 10 años. De hecho, este nuevo acuerdo es una prolongación del existente anteriormente, lo que viene a confirmar el interés de ambas partes por trabajar conjuntamente.

ACUERDO ESTRATÉGICO

En el caso de las empresas de Fagor Ederlan Taldea, esta alianza con un líder del sector de componentes de automoción como es el grupo Aisin Takaoka, supone un hito trascendental para el logro de las estrategias de su Plan Tecnológico y Plan Estratégico 2005-2008. Los asistentes a la firma por parte de Aisin Takaoka fueron Tsukasa Terada, Presidente ejecutivo; Haruo Watanabe, Director de I+D; y Nobuyoshi Tanaka, Responsable de Investigación. Por Fagor Ederlan Taldea firmó Juan M^º Palencia,

SE TRATA DE UN CONVENIO DE COOPERACIÓN TECNOLÓGICA ORIENTADO A PRODUCTOS DE CHASIS DE VEHÍCULOS, COMO SON LOS PORTAMANGUETAS, DISCOS Y CALIPERS.



Juan M^º Palencia y Tsukasa Tarada rubrican con un apretón de manos el acuerdo de colaboración.

Director Gerente de Fagor Ederlan, acompañado por Angel Akizu, Gerente del centro tecnológico Edertek, y Juan Antonio Rodríguez, Gerente de Victorio Luzuriaga Usurbil.

Por último, cabe reseñar que Aisin Takaoka, participada por Toyota, es una empresa líder en componentes de automoción con plantas en Japón, Asia (China, Indonesia, Thailandia) y EEUU y una facturación en 2004 superior a los 800 millones de euros. Por su parte, Fagor Ederlan Taldea prevé unas ventas para este año de algo más de 550 millones de euros, con una plantilla próxima a las 3.400 personas.

FAGOR ETXETRESNETAKO JUBILATUEI OMENALDIA

Azken urte honetan zehar jubilatatu diren Fagor Etxetresna Elekrikoetako lagunek ospakizun berezia izan zuten azaroaren 11n, kooperatibak beraientzat prestatutako jardunaldian. Lehenik eta behin, denak bildua 120 lagun- eta argazkia egin; jarraian Javier Gantxegi presidentearen agurra; horren ondoren Fagorreko diaporama eta erakusketa gela bisitatu eta handik Oñatira abiatu ziren, parrokia eta Unibertsitatea bisitatzera. Bukatzeko, Oñatiko Zelai Zabal jate txean bazkaria, solasaldia, dantza, umorea eta kantuek tarteko. Urtero bezala, giro ederra izan zen jardunaldi osoan zehar. Zorionak guztioi!



FAGOR ARRASATE HOMENAJEA A MARTIN ITURRALDE

El pasado mes de setiembre, el día 23, Fagor Arrasate tributó un homenaje a Martín Iturralde, un socio que se accidentó hace 16 años en Linares (Jaén) durante un montaje de prensas en la fábrica de Land-Rover Santana. Fue un acto sencillo y emotivo que comenzó con una visita al taller –Martín es un apasionado de las máquinas que acude periódicamente a la fábrica para ver los últimos montajes y la evolución de los equipos–; posteriormente se le hizo entrega de un reloj, –una práctica habitual en Fagor Arrasate extensible a todos los socios que llevan 25 años de trabajo en la cooperativa–; y también se le impuso la medalla de oro de Fagor.

La jornada concluyó en torno a una mesa, con una comida en la sociedad del barrio de Apotzaga en Eskoriatza.

“Sé justo antes de ser generoso; sé humano antes de ser justo” decía la escritora Cecilia Böhl. Sin duda, este tipo de actos son de justicia pero teniendo en cuenta el ritmo de vida que llevamos es un detalle que dice mucho de la sensibilidad de Fagor Arrasate. Zorionak bada Martín Iturralderi eta zorionak baita ere Fagor Arrasateri horrelako omenaldi xume bezain polita antolatzeagatik!



FEDERACIÓN DE SINDICATOS DE CHINA

A finales de octubre un grupo de 11 personas perteneciente a la Federación de sindicatos de la provincia china de Liao Ning visitó MCC.

Entre quienes los integrantes del grupo estaban Zhang Zheng, vicepresidente de la Federación; Gu Zhiming, Director del Departamento de Trabajo y Bienestar; Lin Shurong, directiva de la Federación de los Sindicatos; Wang Wenzheng, director general de la Compañía General de Desarrollo; y Wang Yanqing, vicepresidente de la Federación de los Sindicatos de la ciudad de An Shan (ciudad famosa por sus industrias siderúrgicas).

Por parte de MCC les recibió Iñaki Otaño, vicepresidente de la división de Equipamiento Industrial. Según el programa previsto, inicialmente acudieron a la proyección del diaporama sobre MCC en la sede central y después mantuvieron una reunión de trabajo. A continuación, se desplazaron a Alecop, Ikerlan y Otalora para conocer las actividades que realizan estas instituciones.



VISITAS

GRUPO EROSKI amplía la oferta comercial en Málaga

ABRE UN PARQUE DE MEDIANAS SUPERFICIES EN FUENGIROLA-MIJAS. LA INVERSIÓN SUPERA LOS 30 MILLONES DE PESETAS Y SE CREARÁN 200 NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO.

Grupo EROSKI y la empresa malagueña Myramar han abierto este mes un parque comercial de medianas superficies con una inversión superior a los 30 millones de euros que amplía las instalaciones del centro comercial Miramar en Fuengirola-Mijas. De esta forma, el conjunto de la oferta comercial de Fuengirola-Mijas le convierte en la mayor propuesta comercial de la Costa del Sol.

El nuevo Parque Comercial tiene una superficie de 50.000 metros cuadrados con una comercialización total. El conjunto comercial está compuesto por 21 medianas superficies, en la que destacan marcas como Boulanger, Akí Bricolage, Forum, Norauto, Cash and Carry, Soloptical, Master Cadena, Foot Sport, Kiabi o Arance, entre otras.

Esta iniciativa empresarial supondrá la creación de 200 nuevos puestos de trabajo. Así, los dos centros comerciales Myramar han creado empleo para más de 1.200 personas.

Asimismo, el Parque de Medianas dispone de un parking con 800 plazas para vehículos, además del aparcamiento subterráneo que abrirá en el mes de diciembre con capacidad para 250 vehículos más. Con la apertura de este nuevo espacio se culmina un trabajo que se inició hace siete años y representa una de las mayores inversiones realizadas en la provincia de Málaga.

La apertura de Parque de Medianas supone un complemento para el centro comercial Miramar, ya consolidado. Este proyecto supone un hito para el desarrollo económico y turístico de la zona en opinión de las empresas promotoras. Aparte de la oferta de medianas superficies de destacadas marcas, el Parque de Medianas contará con una gasolinera EROSKI y una macroguardería de 800 metros cuadrados, que estará abierta los sábados para dar servicio a los padres mientras realizan las compras.

Grupo Eroski extiende

**CON LA APERTURA DE ESTE
NUEVO ESPACIO SE CULMINA
UN TRABAJO QUE SE INICIÓ
HACE SIETE AÑOS Y REPRESENTA
UNA DE LAS MAYORES
INVERSIONES REALIZADAS EN
LA PROVINCIA DE MÁLAGA.**



su red comercial por toda España con los siguientes establecimientos propios: 79 hipermercados EROSKI, 489 supermercados EROSKI/center, 157 supermercados EROSKI/city, 22 cash & carry, 208 oficinas de la Agencia de Viajes EROSKI, 42 gasolineras, 34 tiendas de deporte FORUM, 186 perfumerías If, 2 tiendas de ocio y cultura abac, 6 establecimientos de Food Service y 19 plataformas. Esta red propia se completa con 553 autoservicios Aliprox y otros franquiciados. En Francia, Grupo Eroski cuenta con 3 hipermercados, 18 supermercados y 17 gasolineras. rupo Eroski agrupa a más de 31.000 personas en su equipo de profesionales, de los que más de 12.000 son trabajadores propietarios, y extiende su red comercial por toda España. En la actualidad, esta red está compuesta por 78 hipermercados EROSKI, más de 650 supermercados EROSKI/center y EROSKI /city, 38 gasolineras, 31 tiendas de deporte Forum, 172 tiendas de perfumerías If, 2 tiendas de ocio y cultura abac, 198 oficinas de la Agencia de EROSKI/ Viajes y 20 plataformas de mercancías. En Francia, Grupo Eroski cuenta con 3 hipermercados, 18 supermercados y 17 gasolineras.



BRASIL Y COLOMBIA ANALIZAN LA EXPERIENCIA COOPERATIVA

Un grupo integrado por 16 personas de OCESP (Organización de las Cooperativas del Estado de Sao Paulo) y 7 de diversas cooperativas colombianas se "licenciaron" en la Experiencia Cooperativa de Mondragón después de realizar un seminario en Otoralora entre el 7 y el 11 de noviembre. Se trata de un programa formativo en el que se analizan las claves socio-empresariales de la Experiencia y que permite a los participantes conocer más en profundidad la realidad de MCC. A lo largo de la semana se abordan temas de cultura cooperativa, funcionamiento interno y aspectos organizativos, fondos intercooperativos, la internacionalización, etc. además de realizar visitas a cooperativas de MCC. La valoración de los participantes en este seminario fue muy positiva; especialmente por ser una referencia muy válida para implementar en sus organizaciones mayores opciones de participación a sus trabajadores.



VISITAS



ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI)

Lvano Barberini e Iain Macdonald, presidente y director general de la ACI respectivamente, y Jürgen Schwettmann, director del Departamento de Cooperativas de la OIT, pasaron unos días en Euskal Herria para participar en el Día Mundial del Cooperativismo, que se celebró el pasado 17 de noviembre en Donostia. Aprovechando su participación en ese evento, la víspera acudieron a MCC acompañados por Javier Salaberria, presidente de la Confederación de Cooperativas de Euskadi, donde fueron recibidos por Jesús Catania, Patxi Ormazabal y Jesús M^a Herrasti.



KUTXA

A finales del pasado mes de octubre una delegación de Kutxa integrada por el presidente, Carlos Etxepare, el director general, Xabier Alkorta, y el responsable de Relaciones Institucionales, José María Aguirreurreta, se acercó a las instalaciones corporativas en una visita de corte institucional. En MCC fueron recibidos por Jesús Catania, presidente del Consejo General, Miguel Angel Laspiur, Director de Gestión Financiera, y Juan Luis Isasmendi, responsable de la Unidad de Tesorería de MCC. Todos ellos aparecen en la foto después de ver el diorama corporativo y con la mirada puesta en las obras del Polo Garaia.



JESÚS CATANIA PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MCC .

«DEBEMOS SUPLIR CON MÁS EMPLEOS LOS QUE SE DESPLACEN A OTROS PAÍSES»

De cara al futuro se plantean seguir creciendo en nuevas actividades como biotecnología, residencias de tercera edad o aeronáutica. ¿Se abandonarán otras?

No creo que vayamos a abandonar negocios, pero nos tenemos que imaginar otra forma de concebir, crear y vender los electrodomésticos, por ejemplo. Estamos en muchos sectores en los que seguiremos si siguen existiendo. Otra cosa es cómo los abordemos. Imagino que dentro de cincuenta años la gente se seguirá moviendo en coches, pero seguramente no se moverán con petróleo; en las casas harán falta electrodomésticos y hará falta construir infraestructuras. Para que una actividad nuestra desaparezca hace falta que desaparezca globalmente. En todo eso seguiremos estando, aunque los aparatos serán muy distintos y aunque se fabriquen menos aquí y más en otros sitios.

¿Cómo afronta MCC esa tendencia a la deslocalización?

Estamos preocupados, porque vemos que hay riesgo de que los puestos de trabajo se nos vayan desplazando a otros países. Tenemos que suplirlos con más puestos de trabajo. Tenemos un compromiso con el empleo local, con la sociedad donde está cada cooperativa y la forma de hacerlo es entrando en sectores nuevos donde probablemente esos países emergentes no estén incidiendo. Es una apuesta complicada, pero estamos poniendo los medios; tenemos diez centros de I+D y este mes empezamos con el primer edificio del polo Garaia, que es una apuesta de futuro muy clara. Los jóvenes que se incorporan al mercado de trabajo tienen un nivel muy diferente. Ahora no se puede pensar en tener cadenas de montaje permanentemente, porque la gente está preparada para cosas de más valor añadido. El reto es ir creando este tipo de actividades.

Gara. 20 de noviembre de 2005-11-21

EL GRAN EMPLEADOR DE EUSKADI

La generación de empleo es una de las principales señas de identidad de MCC. Al cierre de 2004, contaba con una plantilla cerca a los 71.000 personas. De ellas, el 49% trabaja en Euskadi, el 39% en otras comunidades autónomas y el 12% en el extranjero.

Al día de hoy, MCC puede ser considerado el gran "patrón" de Euskadi, ya que concentra el 8,5% del empleo industrial. De hecho, según datos del pasado año, la corporación es el primer empleador de Guipúzcoa y en Vizcaya, con 21.000 y 11.600 trabajadores, respectivamente. En Álava es el tercer grupo con más ocupados: 2.700 personas, cantidad sólo superado por Mercedes y Michelin. En Navarra, por su parte, ocupaba el segundo puesto con 3.740 puestos, sólo por detrás de Volkswagen.

La generación de empleo seguirá siendo una de las prio-

ridades de futuro de MCC. De hecho, el plan estratégico 2005-2008 contempla la puesta en marcha de 24.000 nuevas ocupaciones. No obstante, la inmensa mayoría de ellos se generarán fuera del País Vasco, lo que refleja una tendencia que durante los últimos años se ha acrecentado y que, a la larga, podría poner en peligro de posición de liderazgo de MCC en el empleo de Euskadi.

Tal y como ha reconocido el presidente de la corporación, Jesús Catania, la generación de trabajo local corre el riesgo de estancarse. Para evitarlo, el grupo se volcará en esa variable a través de su entrada en nuevas actividades y sectores, como los de telecomunicaciones, aeronáutica, energías renovables, salud y biociencias.

El correo, 30 de octubre de 2005

ACTIVIDADES CORPORATIVAS / EKINTZA KORPORATIBOAK

Ahizke-CIM logra la Q de oro de Euskalit

SE TRATA DEL PRIMER CENTRO DE ENSEÑANZA DE IDIOMAS QUE CONSIGUE ESTE RECONOCIMIENTO A NIVEL ESTATAL.

Ahizke-CIM ha logrado recientemente la Q de Oro de Euskalit a la excelencia empresarial, convirtiéndose así en el primer centro de idiomas a nivel estatal –y casi con toda seguridad a nivel europeo– en lograr este reconocimiento. De esta forma, CIM pone un broche de oro a una apuesta estratégica por la calidad de la gestión que inició en 1998 con sus primeras auditorías y que le llevó en 2003 a lograr la Q de Plata.

Las primeras valoraciones de los responsables de la cooperativa han sido para mostrar su satisfacción por este logro y compartirlo con todos los centros de CIM dispersos por la Comunidad Autónoma. El camino andado hasta esta Q de oro les ha permitido mejorar notablemente desde el punto de vista de organización interna, mediante la identificación de procesos, y les ha otorgado un plus de cohesión interna al orientar toda su organización y sus centros en el logro de este reconocimiento.

La ceremonia de entrega del galardón se celebrará el próximo 22 de diciembre en el Buesa Arena de Vitoria-Gasteiz. Zorionak bada CIMeko langile guztioi!



LOS GERENTES DE LAS COOPERATIVAS INTEGRADAS EN MCC SE DIERON CITA EN EL PALACIO DE LA CAPITAL NAVARRA PARA DEBATIR LAS CLAVES DE GESTIÓN DE 2006.

CITA EN EL BALUARTE

E

l pasado 7 de noviembre se celebró en el Baluarte, palacio de congresos de de capital navarra, el ya tradicional encuentro con los gerentes de las cooperativas integradas en MCC para compartir información sobre las claves de gestión de cara al próximo ejercicio 2006.

Como suele ser habitual, a la convocatoria de este año acudieron la práctica totalidad de los gerentes de las cooperativas de MCC, algunos de ellos flanqueados por sus directores financieros, para tomar buena nota de los principales números sobre las perspectivas de evolución económica en 2006.

El encuentro anual con los gerentes es una reunión corporativa cuyo principal objetivo consiste en proporcionar a los máximos directivos de las cooperativas información relevante para la elaboración de los planes de gestión de sus negocios.

El acto estuvo dividido en dos partes. En la primera, centrada en el escenario económico, José Luis Escrivá, del BBVA, expuso su visión sobre el "escenario económico y financiero internacional", y José Ignacio Garate, director de Secretaría Técnica de MCC, trasladó algunas recomendaciones para abordar el Plan de Gestión 2006.

Y después de los números y las previsiones económicas para el próximo ejercicio, en la segunda parte de la reunión se presentaron dos reflexiones, una sobre la importancia de la imagen de marca a cargo de Wally Olins, Socio Fundador y Presidente de Saffron, reconocido como uno de los expertos de identidad corporativa y branding de mayor prestigio; y Jesús Catania, presidente del Consejo General de MCC, que habló sobre "el futuro que viene" (tenéis información más detallada de esta intervención en las páginas 30 y 31 de la revista).

2006: PREVISIONES

Por lo que respecta a la previsible evolución de la economía mundial, el escenario para 2006 puede sintetizarse en:

- El ritmo de crecimiento mundial estará en torno al 4%.
- Tensiones inflacionistas por el incremento de los precios del crudo.
- El euro se depreciará respecto al dólar.
- La economía española crecerá en el entorno del 3%.

En ese contexto, todo indica que se mantendrá la favorable evolución de la economía española, con un incremento del PIB en torno al 3,3%; unas expectativas de ligera reactivación del ritmo de crecimiento en la Unión Europea y Asia, y una tendencia a crecimientos más moderados de la economía norteamericana y china. **TU**



EL ENCUENTRO ANUAL CON LOS GERENTES ES UNA REUNIÓN CORPORATIVA CUYO PRINCIPAL OBJETIVO CONSISTE EN PROPORCIONAR A LOS MÁXIMOS DIRECTIVOS DE LAS COOPERATIVAS INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE GESTIÓN DE SUS NEGOCIOS.

2006: AURPEGI ONA DUEN EKITALDIA

2006 ekitaldirako aurreikuspen makroekonomikoak baikorrak dira. Testuinguru orokorrari dagokionez, badirudi munduko ekonomia nahiko haziko dela, aurreikuspenen arabera %4ko igoera izango baitu munduko Barne Produktu Gordinak.

Europa mailan, euro eremuko herrialdeei %1,8ko hazkundera aurreikusten zaie; eta Txina %8,2 haziko da, iaz baino puntu bat gutxiago.

Latinoamerikan, berriz, %3,8ko hazkundera espero da 2006rako.

Azkenik, Estatuaren esparruan, 2006 ekitaldiak itxura ona hartzen du, izan ere Barne Produktu Gordina %3,3 haziko da.

2006

SE ESPERA UN CRECIMIENTO NOTABLE DE LA ECONOMÍA MUNDIAL, CON TASAS DE INFLACIÓN CONTENIDAS, TIPOS DE INTERÉS A LARGO PLAZO BAJOS Y UN DÓLAR LIGERAMENTE APRECIADO CON RESPECTO AL EURO.

ENTORNO ECONÓMICO MUNDIAL

J

José Luis Escrivá, Director del Servicio de Estudios del BBVA, acudió a la cita con los gerentes de las cooperativas de MCC para hablar sobre el "Escenario económico y financiero internacional". A pesar de las incertidumbres que condicionan la evolución de la economía mundial, Escrivá se mostró optimista de cara a 2006. En su opinión, el escenario mundial es una especie de "milagro en equilibrio" entre: soportes de la economía mundial, patrón de crecimiento, riesgos del modelo e implicaciones para los mercados financieros. Este es el repaso de cada uno de estos factores.



nes y el petróleo. La evolución de la economía de Japón está siendo positiva y parece que entrará definitivamente en una recuperación sostenible. La UEM crecerá por debajo del 2%, pero los índices de confianza mejoran. Europa del Este crecerá 3 puntos porcentuales más que la UEM.

RIESGOS DEL MODELO

El principal es la evolución del **precio del petróleo**. En este sentido, se plantean dos escenarios, y el más probable (con un 85-90% de probabilidad) es que el precio descienda hasta los 45 dólares/barril en 2007.

Otro riesgo es el incremento del grado de **endeudamiento de las familias**, en parte debido a los bajos tipos de interés. Un tercer riesgo son los desequilibrios externos (balanzas corrientes) por la distinta capacidad de ahorro de los países.

SOPORTES DE LA ECONOMÍA MUNDIAL

La **inflación** actualmente se sitúa en niveles muy bajos en todo el mundo y ese panorama de baja inflación no se alterará en los próximos años. Por su parte el **choque tecnológico** entre países se va reduciendo. En todos los países de la OCDE se ha producido un aumento de la inversión en tecnología e incluso los países emergentes han realizado una aportación a I+D global superior a la de EEUU. En relación con la **globalización**, hoy existen una serie de países emergentes (China, Rusia, Turquía, Brasil, India, México...) que dominan la escena mundial, en parte debido a su estabilidad económica y política, su apertura comercial, su competitividad y mercado de trabajo, la desregulación de los mercados internacionales, y las privatizaciones y el control de las finanzas públicas.

PATRÓN DE CRECIMIENTO

En general, las previsiones apuntan a un crecimiento notable, con expansión de la oferta, inflación baja y aumento del coste de materias primas.

En el marco de la globalización, la fuerza de trabajo es abundante lo que ha favorecido una reducción de los **costes laborales** en todo el mundo. Asimismo, se ha producido un incremento considerable del **precio de las materias primas** metálicas y del petróleo. Aun así, el crecimiento de los países de la OCDE está siendo elevado. Por ejemplo, EEUU continúa creciendo de forma muy dinámica, a pesar de los huraca-

IMPLICACIONES PARA LOS MERCADOS FINANCIEROS

La previsión es que los tipos oficiales suban a ritmo lento (en EEUU llegarán al 5% al fin de año; y en Europa, a la espera de que se consolide la recuperación económica, no se prevén aumentos de tipos hasta la segunda mitad del 2006; y en Japón un tanto de lo mismo). Por su parte los tipos de largo plazo se mantendrán bajos.

El escenario de paridades de las monedas apunta a una relativa fortaleza del dólar respecto al euro, con un pronóstico que se mueve en un rango 1,17-1,25 para 2006. **TU**

AURREIKUSPEN BAIKORRAK

- **Inflazioaren inguruko espektatibak ez betetzea, talka teknologikoa eta globalizazioa mundu mailan hazkunde handia gertatzea ahalbidetzen ari dira, inflazioa suspertu gabe, petrolioaren prezioa garestitu egin den arren.**
- **Banku zentralak pixkana beren diru politikak doitzen joango dira, likidotasun orokorra gehiegizkoa izan ez dadin eta, ondorioz, inflazioa bizitu ez dadin, horrek doiketak egin beharra ekarriko bailuke.**
- **Epe luzerako interes tasak baxu samar mantenduko dira, eta inbertitzaile ofizialek zein pribatuek erruz eskatuko dituzte.**
- **Dolarra mantendu eta are pixka bat igoko da euroari buruz, interes tasen diferentziales bultzatuta.**

UN AÑO MÁS, EN ESTAS FECHAS, NOS ENFRENTAMOS A LA NECESIDAD DE PLANIFICAR, DEFINIR LOS OBJETIVOS Y DESPLEGAR LAS ESTRATEGIAS PARA CONDUCIR LA GESTIÓN DEL PRÓXIMO AÑO. ESTA PRÁCTICA HABITUAL ENTRE NOSOTROS QUE CONOCEMOS COMO PLAN DE GESTIÓN, ES SIN DUDA UN MOMENTO QUE REQUIERE HACER UN ALTO EN EL FRAGOR DE LA GESTIÓN DIARIA PARA DISEÑAR CON RIGOR LAS ACTUACIONES DE NUESTRAS EMPRESAS EN EL AÑO 2006.



PERSPECTIVAS

PARA EL PLAN DE GESTIÓN 2006

E

n esta ocasión, nos situamos en el segundo año del ciclo estratégico 2005-2008 y el Plan Estratégico definido en cada organización debe ser un referente obligado a la hora de elaborar el Plan Operativo del 2006. El primer paso de este proceso, por tanto, debe consistir en considerar los planteamientos del Plan Estratégico en su segundo año de vigencia, para convalidar o adaptar los retos, objetivos y estrategias que definimos en 2004.

Tras esta fase inicial de confirmación o revisión-actualización de las líneas estratégicas estaremos en posición de avanzar en el proceso abordando la concreción de los objetivos anualizados, el despliegue operativo de los mismos y los programas y presupuestos que conformarán el PG 2006.

La existencia de un Proyecto Estratégico favorece significativamente la elaboración del Plan de Gestión 2006, si bien, las actuaciones operativas y de detalle deben enmarcarse en el contexto general previsto a corto plazo y en las situaciones concretas por las que atraviesan las cooperativas, complementando los grandes vectores de actuación estratégica con dinámicas puntuales de implantación y profundización (Modelo de Gestión, Planes de Formación, Evaluaciones EFQM, Tecnologías de la Información y Comunicación, Planes de Seguridad Laboral, etc.).

PACO AZPIAZU

RESPONSABLE DE LA UNIDAD
DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MCC

CONTEXTO EXTERNO

La elaboración del Plan de Gestión debe contemplar necesariamente los impactos previsible del entorno concreto a corto plazo en las actividades que en lo que respecta a los macroeconómicos apuntan en general a:

- Crecimientos más moderados que en 2005 en EE.UU. y China.
- Ligera reactivación del ritmo de crecimiento en la Unión Europea y Asia.
- Continuidad del crecimiento en España aunque con un modelo cada vez más tensado que eleva el riesgo de su posible mantenimiento.
- Progresiva elevación de los tipos de interés en EE.UU. y tendencia al alza en la UEM.
- Tensiones inflacionistas por la elevación de los precios del crudo.
- Un euro menos apreciado respecto al dólar.
- Precios de petróleo en una banda claramente más alta que en el pasado aunque inferior a la media del 2005.

En este marco general cuya velocidad de cambio se acelera progresivamente, cada Cooperativa debe profundizar en sus implicaciones sectoriales y características particulares analizando aspectos tales como:

- Las previsiones macroeconómicas que afectan especialmente a los mercados en que estamos presentes o queremos introducirnos.

DIFERENCIALES ACUMULADOS DEL IPC ARMONIZADO DE ESPAÑA CON EUROPA Y ALEMANIA (BASE 1998)



EN 2006 DEBEMOS REALIZAR UN ESFUERZO IMPORTANTE DE INTENSIFICACIÓN DE LAS ACTUACIONES EN I+D+i PARA RESPONDER A LOS RETOS DE CAMBIO TECNOLÓGICO Y REORDENACIÓN PRODUCTIVA MUNDIAL DERIVADA DE LA GLOBALIZACIÓN QUE ESTÁ IMPACTANDO SIGNIFICATIVAMENTE EN MUCHAS DE NUESTRAS ACTIVIDADES.

- Los cambios estructurales en los escenarios geopolíticos tales como la ampliación de la Unión Europea, la creciente importancia económica de los países emergentes (China, India, Brasil, etc.), la creación de mercados únicos con alteraciones arancelarias, etc.
- Las tendencias y movimientos previsible que realizarán nuestros clientes y competidores a corto y medio plazo.
- Las amenazas y oportunidades que ofrecen las dinámicas derivadas de la globalización, los modelos de despliegue internacional que hemos planificado, y especialmente las alternativas y posibilidades de mejora de costes a través de los aprovisionamientos externos.
- Los impactos de los precios generales (petróleo, energía, acero, chapa, etc.) y de los que son específicamente significativos para cada actividad.
- La evolución de las paridades monetarias en áreas diferentes al euro con especial relevancia de la evolución del dólar y de sus implicaciones en otras monedas.

CONTEXTO INTERNO

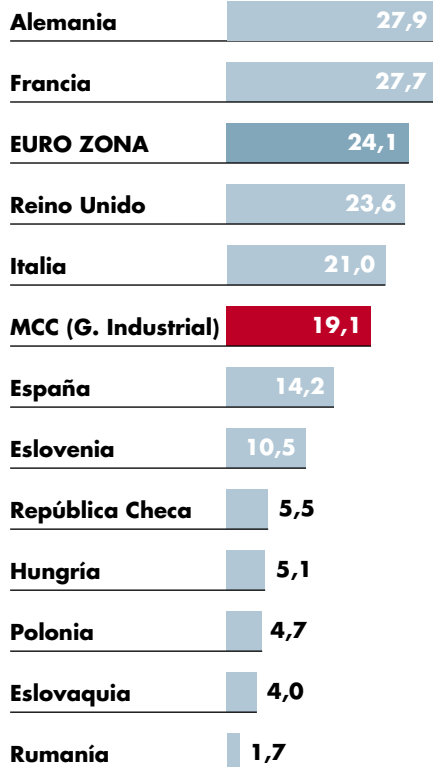
El segundo enmarque para elaborar el Plan de Gestión anual debe provenir de un análisis interno de las potencialidades, posición competitiva, y situación económico-financiera de cada uno de los negocios, factores que necesariamente deberán condicionar las políticas de actuación interna con una visión y compromiso de priorización de los objetivos a largo plazo sobre los cortoplacistas, de los intereses de la responsabilidad social asumida y de los de la Cooperativa como institución por encima de los individuales de sus socios trabajadores.

Igualmente, este análisis debe estar presidido por la prudencia y debe ser enfocado desde la perspectiva de la "Competitividad Internacional".

En primer lugar, cabe considerar los proyectos de innovación y las dinámicas de I+D+i que hayamos definido para acelerar su desarrollo y avanzar hacia el cambio



COSTES LABORALES POR HORA TRABAJADA EN 2003 POR PAÍSES



Fuente: Eurostat

de la cartera de productos/servicios actuales y los procesos y/o habilidades clave en los que deseamos centrarnos. En 2006 debemos realizar un esfuerzo importante de intensificación de estas actuaciones para responder a los retos de cambio tecnológico y reordenación productiva mundial derivada de la globalización que está impactando significativamente en muchas de nuestras actividades. En este sentido, la pregunta clave que debemos plantearnos es ¿qué valor añadido diferencial vamos a poder aportar al mercado frente a nuestros competidores?.

Pero con independencia de los diferenciales de competitividad basados en los dominios tecnológicos estructurales en los que muchos de nuestros negocios tienen un largo recorrido pendiente, las ventajas competitivas tradicionales se forjan en la gestión interna de los negocios y en su capacidad de respuesta en torno a cuatro factores que, a su vez, condicionan en buena medida la Política Retributiva:

- Capacidad de neutralizar los diferenciales de inflación.
- Productividad integral y rentabilidad.
- Calendarios laborales.
- Eficiencia económica y equilibrio patrimonial.

DIFERENCIALES DE INFLACIÓN

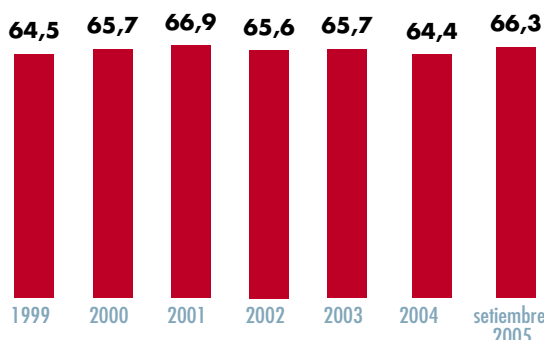
Este factor, que tiene efectos acumulativos y constituye la expresión de la reducción del poder adquisitivo de los socios, debe ser analizado y alineado con la realidad del nuevo escenario competitivo en el que la referencia ha dejado de ser el IPC español para fijarse en el IPC armonizado de la Comunidad Europea, zona de destino prioritaria de nuestras exportaciones y en la que están ubicados nuestros principales competidores.

En los últimos 7 años, desde que en 1998 quedó fijada la paridad europea de la peseta que implicaba la renuncia a recomponer la competitividad internacional recurriendo a la socorrida fórmula histórica de la devaluación, la inflación española supera en 9,2 puntos a la media europea y en 13,1 puntos a la alemana, diferencial que o lo neutralizamos con mejoras internas de productividad o lo pagamos en pérdida de rentabilidad a corto plazo y de puestos de trabajo a medio.

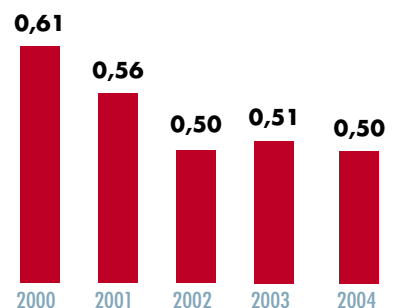
Presionado por este comportamiento diferencial de la inflación, uno de los factores más tradicionales de nuestra competitividad como es el coste por hora trabajada ha sufrido incrementos medios en los

UNO DE LOS FACTORES MÁS TRADICIONALES DE NUESTRA COMPETITIVIDAD COMO ES EL COSTE POR HORA TRABAJADA HA SUFRIDO INCREMENTOS MEDIOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS CERCANOS AL 5%. COMO CONSECUENCIA, ESTAMOS ASCENDIENDO PELIGROSAMENTE EN LA POSICIÓN DE LA ESCALA EUROPEA Y CONSUMIENDO DE FORMA PROGRESIVA ESTE FACTOR DIFERENCIAL DE COMPETITIVIDAD.

EVOLUCIÓN DEL % DE LOS GASTOS DE PERSONAL S/VALOR AÑADIDO



EVOLUCIÓN DEL VALOR AÑADIDO/ACTIVO DE TRABAJO EN EL GRUPO INDUSTRIAL



últimos años cercanos al 5%. Como consecuencia, estamos ascendiendo peligrosamente en la posición de la escala europea y consumiendo de forma progresiva este factor diferencial de competitividad. Añadidamente, si nos comparamos con los costes de los nuevos países de la Unión Europea, las diferencias (+400%) adquieren un claro perfil de alarma que nos debe inducir a una profunda reflexión.

PRODUCTIVIDAD INTEGRAL Y RENTABILIDAD

Uno de los indicadores que mejor miden la productividad de una empresa es la relación porcentual entre la totalidad de los gastos de personal y el valor añadido generado por el negocio.

La experiencia y el seguimiento de este parámetro en el Grupo Industrial de MCC pone en evidencia que existe una correlación directa entre el nivel de este cociente y la rentabilidad de la empresa. Así, una actividad típicamente industrial que exceda del 66% tendrá muchas dificultades para superar el umbral de rentabilidad y garantizar su futuro si no es capaz de reducir esta incidencia a través de actuaciones que contraigan el numerador (adecuación permanente de personal a las cargas de trabajo, niveles de calidad y eficiencia, optimización de procesos, redimensionamiento de estructuras, calendarios, etc.); y aumenten el denominador (incremento de las ventas, mejora de mix de productos, innovación, análisis de valor, reducción de costes de aprovisionamientos, etc.).

Pero paralelamente, hay otra vía para incrementar la productividad general o del sistema de la empresa que se puede medir a través de la relación entre el valor añadido generado y el activo de trabajo utilizado. Se trata de "hacer más con menos", de contraer los recursos financieros invertidos en el activo, o de imprimir mayores rotaciones a las ventas (ventas/activo de trabajo). Todo lo que suponga desinversión de activos ociosos, priorización de inversiones, reducción de almacenes, menores saldos de clientes y mayores saldos de acreedores corrientes, redundará en la mejora de este indicador, y por tanto, en la productividad integral y rentabilidad de la empresa.

La evolución de los dos parámetros analizados anteriormente nos muestra una arriesgada deriva hacia posiciones donde peligra la rentabilidad y se contraen nuestros niveles de productividad integral.

CALENDARIOS LABORALES

Las reducciones de calendario laboral suponen un notable incremento de los costes laborales unitarios y por lo tanto un importante aspecto a considerar para los niveles de competitividad. Ahora que competimos en un nuevo escenario de la Unión Europea de los 25 con la incorporación de los países del Este cuyos costes laborales son sensiblemente inferiores a los nuestros y calendarios laborales significativamente superiores, tenemos el gran reto de mantener y generar puestos de trabajo locales, desafío que sólo podremos superar si defendemos y mejoramos nuestros niveles de productividad por hora trabajada.

Trabajamos como promedio menos horas anuales que en Japón o EE.UU, sensiblemente por debajo de los Países del Este de Europa y, lo que es más grave, nos situamos a la cola de los países de la Unión Europea. Además, se aprecian intensos movimientos al alza en estos países para corregir sus posicionamientos competitivos y reducir los costes ante el problema de la deslocalización de sus empresas, siendo cada vez más normales los nuevos convenios laborales que en lugar de reducir las horas las amplían. **TU**

HORAS SEMANALES MEDIAS TRABAJADAS EN 2004 POR PAÍSES

| | |
|----------------------------|-------------|
| Reino Unido | 43,4 |
| Polonia | 43,4 |
| República Checa | 42,9 |
| Eslovenia | 42,9 |
| España | 41,7 |
| EURO ZONA | 41,4 |
| Italia | 41,4 |
| Alemania | 41,3 |
| Eslovaquia | 41,2 |
| Francia | 40,7 |
| MCC (G. Industrial) | 37,8 |

Fuente: Eurostat

EFICIENCIA ECONÓMICA Y EQUILIBRIO PATRIMONIAL

Los factores anteriores analizados son de carácter económico y efectos a corto, por lo que para completar el análisis debemos considerar los niveles de rentabilidad que estamos consiguiendo e introducir el referente financiero y patrimonial como expresión del nivel del equilibrio patrimonial que tenemos en nuestro balance. El Índice de Solvencia de nuestra cooperativa se mide por la relación existente entre los Fondos Propios y los Recursos Ajenos con Coste. Una relación inferior a 1,5 estará reflejando una deficiente estructura de financiación basada en exceso en compromisos adquiridos con terceros que debemos ir corrigiendo progresivamente para garantizar el futuro de la actividad y planificar con la coherencia necesaria el Plan de Gestión anual.

Como resumen de este artículo podemos convenir que la defensa de nuestros niveles de competitividad y de empleo actual nos obligan a analizar profundamente los planteamientos de gestión y a contener los costes internos. Sería una temeridad que con la evolución de los últimos años y la presión del escenario externo adoptásemos decisiones ignorando estas amenazas con fuertes impactos a corto plazo, forzando e hipotecando con ello nuestro devenir empresarial.

LA INESTABILIDAD Y EL CAMBIO SON DOS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO EN EL QUE SE SITUAN NUESTRAS EMPRESAS. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS ESTÁN OMNIPRESENTES, SON EL NUEVO PARADIGMA, EL "MADE IN CHINA" HACE ESTRAGOS, LOS PAÍSES DEL ESTE SE ACERCAN A OCCIDENTE, LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS, MEDIOAMBIENTALES,

LA GLOBALIZACIÓN... Y LA PREGUNTA: ¿CÓMO AFRONTAR ESE FUTURO?

EL FUTURO QUE VIENE

JESÚS CATANIA PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE MCC

Y

todavía estamos en la primera parte de la última Revolución Tecnológica: la de las TIC's (las Tecnologías de la Información y Comunicación). Nos encontramos ante un nuevo **paradigma** que está cambiando

la forma de organizar las empresas (más descentralizadas), la forma de gestionarlas (de la mejora continua a la innovación), la forma de usar los recursos (prioridad al capital humano sobre el financiero), la forma de abordar los mercados (segmentación en vez de estandarización). En definitiva, estamos ante un **cambio radical** que llevará consigo nuevas pautas de comportamiento de los consumidores, nuevos canales de distribución, nuevas legislaciones para facilitar difusión de productos y para limitar abusos, cambios culturales, etc.

Éste es el entorno en el que nos toca movernos. La introducción de las TIC's va a provocar (está empezando a hacerlo) un cambio de paradigma. Pero además, también hemos de tener en cuenta cómo nos van a afectar otros cambios que también se están dando en el entorno: el despegue económico de China, la ampliación de los Países del Este, los cambios demográficos, los medioambientales y la globalización.

¿CÓMO AFRONTAR EL FUTURO?

En primer lugar, hace falta que nos creamos los cambios que se están dando y especialmente el cambio de Paradigma.

A partir de ahí, podremos estar en actitud de asimilar los cambios e incluso aprovecharlos. En términos empresariales, sólo los cambios ofrecen oportunidades de mercado. ¿Cuándo aparecen con facilidad y naturalidad nuevas empresas? Cuando se dan cambios tecnológicos que podemos calificar de Revolución, y no

EN TÉRMINOS EMPRESARIALES, SÓLO LOS CAMBIOS OFRECEN OPORTUNIDADES DE MERCADO. ¿CUÁNDO APARECEN CON FACILIDAD Y NATURALIDAD NUEVAS EMPRESAS? CUANDO SE DAN CAMBIOS TECNOLÓGICOS QUE PODEMOS CALIFICAR DE REVOLUCIÓN.

sólo Revolución Tecnológica con impacto en la economía mundial, como el automóvil en su día o ahora las TIC's, sino también en cambios tecnológicos que afectan a un determinado sector. Ejemplos hay muchos, pero por citar alguno reciente, en el sector de la fotografía han entrado nuevos jugadores cuando se ha pasado de la fotografía clásica, la analógica, a la digital. Así que, en efecto, el cambio ofrece nuevas oportunidades.

Pero también, y esto es mucho más frecuente, existe resistencia al cambio por parte de las empresas, de las personas, de las instituciones, que están todos satisfechos con el viejo paradigma que ha tenido éxito hasta ahora. Es muy sabido que sólo se cambia para hacer frente a las crisis, y que es muy difícil provocar el cambio si no existe sensación de crisis.

Y lo que es mucho peor: suelen ser los propios afectados los últimos en enterarse que los cambios les van a cambiar la vida. Por seguir con el ejemplo de la fotografía digital, cuya gran ventaja es la inmediatez, el primer afectado ha sido Polaroid que no se enteró o no se quiso enterar.

Otra reflexión necesaria es sobre los cambios que se suelen producir en los sectores maduros, donde está una parte muy importante de nuestras cooperativas. ¿Qué características tiene un sector maduro sobre un sector emergente?. Como es bien conocido los sectores tienen ciclo natural, su nacimiento y su madurez. En la fase de madurez se da un proceso de reducción o concentración del número de empresas debido a la búsqueda rabirosa del coste y tratando de garantizar la rentabilidad por medio de volumen, de las llamadas economías de escala.

Por el contrario, en un sector emergente, florecen las empresas por doquier y el factor clave de competitividad no es el coste, sino la innovación, el lanzamiento de nuevas gamas de producto que van respondiendo a las nuevas necesidades que van apareciendo en el mercado. Aquí es donde se pueden desarrollar empresas sin tener el temor de China o de los Países del Este.

Es decir, que tenemos tres cambios de paradigma:

- El primero motivado o producido por las TIC's que afecta al conjunto de la sociedad.
- El segundo motivado por la irrupción de China y la apertura de los países del Este a los mercados internacionales que afecta a algunos sectores industriales, y
- Un tercer cambio que suele darse en sectores maduros cuando se produce un cambio radical. Éste es el que podría darse, por ejemplo, en el sector de automoción si el coche híbrido y las soluciones de la pila de combustible tienen éxito.

ESTRATEGIA DE NEGOCIO, MODELO DE GESTIÓN

Si en ese nuevo escenario nos preguntamos "cómo afrontar el futuro", la respuesta es bastante fácil aunque su implantación ya no lo es tanto.

Los dos vectores de una empresa son la Estrategia de Negocio, y el Modelo de Gestión. Nosotros hemos avanzado mucho en los últimos años en el Modelo de Gestión. También tenemos cooperativas con una Estrategia de Negocio clara. Pero estos tiempos de cambio exigen estar en estado permanente de revisión de la Estrategia de Nego-

cio porque el terreno de juego puede modificarse rápidamente. A las dos preguntas clásicas: ¿qué hago? y ¿a quién vendo?, ahora hay que añadir una más: ¿dónde hago?.

¿Qué hago? La respuesta la tenemos en la innovación. Nosotros estamos haciendo un esfuerzo muy importante en innovación tecnológica con la creación de Centros Tecnológicos, del Polo de Innovación Garaia y del Plan de Ciencia y Tecnología. Pero la innovación no acaba ahí. La innovación sobre todo es hacer las cosas de forma diferente y tenemos ejemplos de empresas que han roto las reglas de juego de su sector sin recurrir a la tecnología, por ejemplo Ford en su día que no hizo un coche más avanzado tecnológicamente pero sí introdujo una mejora radical en los procesos de fabricación que le permitió liderar el sector durante muchos años.

Posteriormente Toyota innovó nuevamente en la forma de fabricar los coches y está amenazando actualmente el liderazgo mundial que ostenta General Motors, innovador en Marketing en su momento. Entre nosotros podemos recordar el caso de Inditex que con su marca Zara también está teniendo un gran éxito en el mercado mundial no por hacer prendas tecnológicamente más avanzadas sino por la forma de fabricarlas y sobre todo de distribuir las.

¿A quién vendo? y ¿dónde hago? La respuesta a estas otras preguntas está en la internacionalización. Nosotros tenemos una gran experiencia acumulada. En este momento contamos con más de 50 implantaciones industriales en todos los países del mundo y lo que tenemos que hacer es aprovechar toda esta infraestructura y todo este bagaje de conocimientos para apoyarnos en futuras realizaciones.

Tener una buena estrategia de negocio es clave para el futuro de la cooperativa. Muchas de nuestras cooperativas tienen una excelente estrategia de negocio que a veces se ha logrado de forma intuitiva, y a veces de forma reflexionada; por el contrario todavía algunas cooperativas carecen de una correcta estrategia de negocio y urge que la establezcan porque los cambios que se están produciendo son muy importantes y muy rápidos y los tiempos de reacción cada vez se están acortando más. **TU**

ADAPTACIÓN Y PROYECTO ORGANIZATIVO

El nuevo proyecto organizativo del Grupo Industrial debe propiciar que el cambio futuro no sea brusco sino que sea paulatino y además compartido por todos, tanto por la creación del Centro de Promoción para generar nuevas actividades que suplanten a las que tengamos que ir dejando, como por los Grupos de Interés Mutuo que tienen que permitir abordar nuevas iniciativas compartidas entre negocios de las cooperativas actuales.

Como tener una estrategia de negocio clara y definida es fundamental y vital para el futuro de cada cooperativa en particular, y del Grupo en general, en Gestión Directiva vamos a desarrollar un programa especial que nos permita enfrentarnos a este mundo cambiante y lleno de oportunidades. Y lo haremos aprovechando la inercia de la reflexión sobre los valores cooperativos, desde equipos comprometidos con un proyecto compartido.

TOPAKETA EGUNA ARGAZKITAN!



1. Hay conferencia en inglés: Do brands matter? (¿Importan las marcas?) Así que, servicio de traducción simultánea al canto.

2. 10.00ak puntu-puntuan. Hasteko prest? Hizlariak behintzat etorri dira, argazkian dituzuenak, den-denak betaurrekoak jantzita. Kasualitatea ote ala ezinbesteko baldintza hizlaria izateko? Kasualitate hutsa, noski!





3. 130 pertsona inguruan etorri ziren ekitaldira.

4. Una vista panorámica de este evento corporativo al que acudieron en torno a 130 personas, la práctica totalidad de los convocados, excepto algunos gerentes que no pudieron acudir y que excusaron su ausencia.

5. Hacia el mediodía pausa para café.

6. Argazki ofiziala egitera. Eguraldia lagun izan genuen!

7. ¿Estamos todos? PA-TA-TA.

LEONARDO BOFF, TEÓLOGO BRASILEÑO Y PADRE DE LA TEOLOGÍA DE LA LIBERACIÓN, RECLAMÓ EN MONDRAGON UNIBERTSITATEA UNA NUEVA ÉTICA PARA EL PLANETA.

“OTRO MUNDO ES POSIBLE”

JAVIER MARCOS



L

eonardo Boff inició su intervención ante el centenar de personas que se dieron cita en la Facultad de Humanidades de MU señalando que se iba a dirigir

al público en una lengua extranjera para él y por tanto “digo lo que puedo, no lo que quiero”. Sin embargo, su fluido castellano acompañado de la musicalidad de su tono brasileiro le permitió acotar con precisión lo que quería; que fue mucho y profundo. Leonardo Boff es un intelectual muy reconocido, capaz de articular su discurso con referencias a las aportaciones de filósofos, jefes de Estado, líderes políticos, a su santidad –el Dalai Lama– o al Papa.

Habló de ética y globalización, de la necesidad que tenemos de construir una nueva espiritualidad que alumbre nuevos valores para convivir en un planeta con unos recursos limitados y cada vez más escasos. En este nuevo escenario, el reto para la humanidad es cómo administrar esos recursos para vivir con comodidad, fraternidad y solidaridad. Su discurso no es nuevo por estos pagos; su música suena conocida, ya que Felix Marti o Ignacio Ramonet ya interpretaron esta partitura en intervenciones anteriores. En definitiva, “Boffetadas” antisistema para abrir los ojos ante el sufrimiento de los pobres y la destrucción del planeta.

DIAGNÓSTICO

En el diagnóstico de Leonardo Boff hay tres alarmas que nos obligan a diseñar una nueva ética planetaria.

En primer lugar, aludió al **principio de autodestrucción**, señalando que hemos creado una máquina de generar muerte (hizo referencia a la industria armamentís-

tica, a la energía nuclear, a los genocidios, a los odios, a la desaparición de bosques, de lenguas, ...) que sigue trabajando incesantemente. “Es necesario detenerla, y para hacer frente a este escenario de destrucción hay que apelar al sentido de la responsabilidad de los gobiernos y de las instituciones”.

En segundo lugar, la profunda **desigualdad social mundial**. El sistema

importante es bueno para 1.600 millones de personas, no para los restantes 4.400 millones. Se está produciendo una bifurcación humana –los pudientes y los condenados a la pobreza– un muro infranqueable, al punto que ya estamos considerando desiguales a los que son diferentes. El océano de sufrimiento, de marginación, de hambre y de sed es cada vez mayor.

El otro gran problema es la **alarma ecológica**. La Tierra está enferma, estamos agotando sus recursos naturales; de hecho, hemos entrado ya en fase destructiva (volcanes en erupción, huracanes, tsunamis, calentamiento de la tierra, escasez de agua potable...). La única casa común de los humanos, el planeta, está en riesgo. Boff se refirió a una metáfora de Gorbachov, quien decía que nuestro planeta es como un avión en una pista de aterrizaje: al recorrer una distancia llega a un punto sin retorno, en el cual ya no puede frenar y si no levanta el vuelo se estrella. Nuestro planeta corre el riesgo de estrellarse sino somos capaces de administrar correctamente nuestros recursos.

EL RETO DE LA HUMANIDAD ES CÓMO CONSTRUIR UNA NUEVA ESPIRITUALIDAD EN LA QUE SE ASIENTEN NUEVOS VALORES QUE NOS AYUDEN A CONVIVIR SOLIDARIAMENTE EN UN PLANETA CON UNOS RECURSOS LIMITADOS Y CADA VEZ MÁS ESCASOS.

NUEVA ÉTICA

Esas tres alarmas piden a gritos una nueva ética planetaria, un nuevo patrón de comportamiento. Según Boff, "estamos en plena crisis mundial, no en una tragedia. No, al menos, todavía. Pero, o levantamos el vuelo o nos estrellamos".

Por tanto, manos a la obra. Y Boff dice que hay que empezar por replantear la cuestión ética; y hacerlo desde la esperanza, convencidos de que tenemos capacidad para sobrevivir actuando positivamente. "La supervivencia depende de una decisión política. O hacemos una alianza global para cuidar de la tierra o la destruiremos para siempre" apunta. Algunas instituciones han calificado su diagnóstico de catastrofista, pero él entiende que "esta situación de angustia e inquietud es buena porque produce reflexión, luz y nueva vida".

La nueva reflexión para una ética renovadora tiene que articularse en torno a cuatro éticas:

1. Ética de la emoción. Las éticas actuales están centradas en el logos, en el conocimiento y la razón. Pero esa ética está limitada ya que los valores no nacen de la razón sino de la contemplación, de la inteligencia, de la emoción. La dimensión de excelencia que mueve al mundo nace del Pathos, de la pasión, del sentir, de la estructura del deseo, de lo que algunos han llamado la inteligencia emocional y otros la razón espiritual.

Desde este punto de vista, el crimen más grande de la humanidad es la falta de sensibilidad. "Estamos presos en nuestro mundo de la abundancia, incapaces de sentir, y dejando a las 2/3 partes de las personas del planeta marginadas en la miseria. Sin esa sensibilidad no hay valores".

Según Boff, la primera expresión de la sensibilidad es el cuidado; es más, el cuidado es el estadio previo a la sensibilidad, es lo primero, no hay vida sin cuidado. Estamos aquí por el cuidado de nuestras madres: el cuidado es la fuerza más grande del universo. Todo lo que cuidamos, lo que ama-

mos, dura más, mucho más. Y Boff reivindicó la necesidad de realizar un acuerdo mundial sobre el cuidado, construir urgentemente una **ética mundial del cuidado** para "preservar nuestro cuerpo, nuestra salud espiritual, nuestras señas de identidad, nuestros ríos, nuestros mares, nuestros árboles, nuestras montañas, y todas nuestras cosas comunes. Ese cuidado salvará al mundo".

2. Ética de la Compasión. Pero no en el sentido de sentir pena de los demás (sentimiento de conmiseración y lástima que se tiene hacia quienes sufren penalidades y desgracias) sino entendida desde el respeto al otro, dejándole ser, pero no abandonándole al sufrimiento en soledad. Esta compasión es una actitud más positiva, de respeto y acompañamiento hacia quienes sufren. Y es tan grande el océano de sufrimiento que es preciso revitalizar con fuerza este sentido solidario de la compasión.

3. Ética de la Responsabilidad. Nuestras acciones tienen consecuencias. La clonación, las invasiones, la tala de árboles, la contaminación,... Antes de hacer cualquier cosa hay que analizar con responsabilidad, desde una perspectiva ética, las consecuencias posibles de nuestras actuaciones. Y esto es aplicable a personas, colectividades, empresas, instituciones, gobiernos... Tenemos que activar con fuerza el Principio de Responsabilidad.

4. Ética de la cooperación y la solidaridad. La solidaridad es la virtud eje del ser humano. Las personas somos por naturaleza seres de cooperación. "La desgracia es que el sistema capitalista está en contra de la propia naturaleza del hombre, y nos

pone a jugar en una partida en la que uno gana, otros pierden, y no en un juego gana-gana" apunta Boff.

El capital tiene que servir a la humanidad y no al revés. "Hay espacios que deben continuar siendo de la cooperación porque sin cooperación no salvaremos el mundo. Como los recursos son tan escasos estamos abocados a repartirlos viviendo juntos, en una economía de lo suficiente para todos y limitando los espacios de la competición". **TU**

LA OLA DE SOLIDARIDAD

Boff finalizó su disertación con una bonita historia ocurrida en unas olimpiadas para minusválidos celebradas en Seattle. Cuando se dio el pistoletazo de salida a la prueba de 100 metros uno de los participantes, al intentar ponerse en marcha, se cayó al suelo. No podía levantarse y rompió a llorar desconsolado. Otro atleta con mejor suerte se olvidó de la competición e intentó auxiliarle, pero él solo no podía levantar a su compañero. Regresó otro más, y otro, y al final volvieron todos hasta la línea de salida, se abrazaron y corrieron juntos hasta la meta. Ése es el espíritu de cooperación que necesitamos.

Boff se mostró optimista, "porque hay conciencia mundial, proliferan los grupos y movimientos que nos advierten que otro mundo es posible, una nueva ética para la vida. Si hacemos una revolución molecular en nosotros mismos se va formando la gran ola de solidaridad que puede alumbrar otro tipo de humanidad".



UTÓPICO

U

Utopía. Palabra originaria del griego que integra ou (no) y topo (lugar); es decir su primigenio sentido sería algo así ajeno al lugar, ajeno al tiempo actual.

En lenguaje llano **utópica** se dice de la idea bella pero imposible de llevarse a la práctica. Con este sentido general, llamamos utopía o consideramos utópico todo proyecto o idea de una nueva sociedad que, por valores y principios que asume, se considera mejor y superior a la sociedad presente, en la que esos valores o principios se niegan, limitan u olvidan. Se trata de una sociedad inexistente aún, pero que dada su superioridad axiológica (*) merece existir; es por eso preferible y deseable con respecto a la sociedad existente.

PRESENCIA DE LA UTOPIA EN LA VIDA SOCIAL

La utopía presupone una crítica, una inconformidad con la realidad actual y, así mismo, un deseo de superarla. Son los dos aspectos esenciales en los que se basa toda utopía.

Ha habido muchas utopías en la historia, algunas de las más conocidas son: La república de Platón, el reino de Dios cristiano (en el medievo sobre todo) el socialismo de Saint Simon, Fourier, Calbet, la anarquía de Bakunin, la sociedad comunista de Marx, el socialismo utópico de Owen, la comuna hippy, la isla Utopía de Thomas Moro (de la que deriva el nombre).

Pero no a todas las utopías podemos meterlas en el mismo saco hay diferencias esenciales entre ellas según sea su relación con el tiempo, con la realidad y, sobre todo, por su potencial práctico para cambiar la realidad actual.

Hay utopías fuera de tiempo, por ejemplo las que trasladan a la "otra vida" los goces del paraíso o la esperanza milenarista que espera la salvación a través de la invasión de seres de otro mundo o a la venida de un salvador que ha de llegar

RECUERDE EL LECTOR QUE ESTA ENTREGA ES LA CONTINUACIÓN DEL ARTÍCULO PUBLICADO EN EL ANTERIOR NÚMERO Y QUE TITULÁBAMOS "REALISTA".

TAL VEZ EL ANTÓNIMO MÁS EXACTO DE REALISTA SEA IDEALISTA PERO, PERSONALMENTE, EL TÉRMINO UTÓPICO ME RESULTA MÁS SUGERENTE PARA DEFINIR A LAS PERSONAS QUE NO SON REALISTAS EN EL SENTIDO CON EL QUE, COLOQUIALMENTE, SE ENTIENDEN AMBOS CONCEP-

JOSE M^º LARRAÑAGA

para liberar al "pueblo" de la injusticia y de la opresión.


Otras están tan comprometidas con el presente, tratan de regular el hoy con tanta doctrina que pierden su identidad utópica. El ejemplo de los talibanes afganos puede ser pertinente para ilustrar este nivel.

También reconocemos utopías comprometidas con el tiempo, que mantienen una alta sensibilidad con la realidad y tienen un enorme potencial de cambio. Cristo con su prédica del amor a Dios y al prójimo; Mahoma con su código de conducta integral; Luther King con su "sueño americano"; Ghandi con su espíritu de la no violencia; Mandela con su política de reconciliación; Arizmendiarieta con la cooperación.

Entre una concepción determinista, objetivista y fatalista de la vida que cierra las puertas a lo posible, aunque aún no sea real, y la quimera que se cubre con la capa de la ensoñación y lo ilusorio, está la postu-



“ LA UTOPIA Y LA REALIDAD NO SON EXCLUYENTES SINO COMPLEMENTARIOS. LA UTOPIA DEBERA DESPRENDERSE DE SU SENTIDO QUIMÉRICO Y EL REALISMO DE SU FALTA DE IMAGINACIÓN PARA CREAR UNA FÉRTIL SIMBIOSIS DE DESARROLLO HUMANO, SOCIAL Y EMPRESARIAL. ”



ra de los antes citados que lejos de excluir la utopía, la fundamentan, al descubrir la posibilidad en la realidad misma. Y al privar a la utopía de su carácter quimérico o ilusorio, contribuyen a su realización.

La utopía, como proyecto de una sociedad futura, necesaria, deseable y posible, aunque no inevitable, requiere del conocimiento de la realidad y de las posibilidades que encierra.

Así pues, la utopía y la realidad son excluyentes sino complementarios. La utopía deberá desprenderse de su sentido quimérico y el realismo de su falta de imaginación para crear una fértil simbiosis de desarrollo humano, social y empresarial. Ya lo decía Víctor Hugo: “La utopía de hoy, puede ser la realidad de mañana”

SANCHO PANZA Y D. QUIJOTE

Pero para hacer realidad una utopía es necesario contar con personas que crean que trabajando a favor de ella lograrán cambiar la realidad presente por una realidad mejor en el futuro.

Algunos autores opinan que la mayoría de la humanidad se divide en dos clases: los Sancho Panza, que tienen sentido de la realidad pero carecen de ideales; y los Don Quijote, que tienen ideales pero están locos.

Podemos traducir estos personajes literarios en gente que elige vivir de una manera segura y estable, instalados en el tiempo presente y valorando lo tangible, y por otro lado, la gente que elige vivir con una insatisfacción casi permanente al desear otra vida diferente, tal vez más insegura, por menos concreta, pero que les produce un estado general de euforia e ilusión (de ahí lo de ilusas). Podemos identificar varias maneras de enfocar la vida.

a. El realista es ciego a todo lo que no sea tangible, evaluable, monetizable. Sólo ve lo que toca y sólo toca lo que ve. Ve lo inmedia-

to, lo cercano, Padece una curiosa enfermedad: está tan cegado de realidad que se le seca la imaginación. Es Sancho Panza.

b. El soñador ve lo lejano (tanto pretérito como futuro) pero descuida lo inmediato y lo próximo. Por eso se parece tanto al alucinado. Fe es creer lo que no se ve, pero desgraciadamente, a veces, es no ver lo que se ve. Es el Quijote.

c. El utópico ve lo próximo pero lo trasciende con la visión de lo lejano. Tiene perspectiva, sentido de orientación. Utopía no es sinónimo de quimera.

Permítaseme el símil del viento y el humano enfrentado a él.

El que maldice al viento porque no sopla en la dirección que él pretende es un blasfemo.

El que escupe contra el viento es un estúpido.

El que arría las velas porque el viento sopla en dirección contraria es un fatalista resignado.

El que coloca las velas de manera que aprovecha el viento para seguir avanzando es un sabio.

El que inventa un artificio que impulsa a la nave sin contar con el viento es un creador.

EL COMPROMISO

Comentaba la famosa novelista Susan Sontag que el idealismo había muerto para la mayoría de las personas y para sostener esta afirmación aseguraba que cuando estuvo trabajando en Sarajevo, entre 1992 y 1995, le asombraba la frecuencia con la que le preguntaban el porqué de su empeño en seguir en un lugar tan peligroso, a lo que ella respondía: “¿No puedes imaginarte a alguien haciendo algo aunque sea difícil o arriesgado por principios o porque crees que debes hacerlo?”. La respuesta siempre era la misma: “¡No, no puedo imaginarlo! Hay que ser muy joven o estar muy loco para eso”.

Tal vez sea verdad eso que le decían a la novelista: hay que ser muy joven (ingenuo, infantil, inmaduro) para trabajar por un ideal. Percibo en muchos padres la preocupación por los “sueños utópicos” de sus hijos y les veo empeñados en derribar en ellos cualquier atisbo de enredarse en quiméricas aventuras: “Asienta la cabe-

za, hazte un porvenir en la vida” les aconsejan o les ordenan, según los casos. Todo en aras a que sean felices en el futuro. Felicidad que se traduce en una carrera de provecho (económico, claro); una situación desahogada (segura y estable); creamos Sanchos.

Una especie muy peligrosa para la sana utopía son los que dicen estar de vuelta de todo porque, al menos los que yo conozco son esos que jamás han ido a ninguna parte.

Parece como si la utopía no fuera un lugar sino un tiempo: el tiempo tierno de la niñez y de la pubertad, luego está la madurez del realismo. Pero la verdadera realidad no es esa foto que hoy vemos sino la película que pasa por muchos fotogramas, que tiene el cambio como seña de identidad de una vida cambiante y renovada por aquellos que sí son capaces de soñar y de convertir sus sueños en realidad.

El realismo no admite más verdad que lo tangible, lo presente, lo real aquí y ahora. Pero todos sabemos que al día le sucede la noche; a la luz, las sombras y a estas la luz, de nuevo. El ahora no es sino el mensajero del mañana.

No debemos contemplar jamás el mundo como lo vemos ahora sino con la ilusión comprometida de transformarlo en algo mejor. Un niño es un ser inútil, incapaz de sobrevivir sin ayuda de los mayores, pero cometeríamos un grave desatino si sólo viéramos en esa personita al ser incapaz que es sin “soñar” en otra realidad para él. Yo percibí en Arizmendiarrieta la cualidad de traspasar el tiempo y perfilar una visión del futuro alentador y positivo.

Hace algunos años se contaba la historia de unos exploradores que llegaban a un perdido poblado africano donde todos los habitantes estaban descalzos. Eran tres y cada uno pensó algo diferente ante aquella realidad:

El que tenía una mente “realista” pensó: “No hay negocio, no conocen el calzado y no sienten su necesidad”.

El de mente práctica se lamentaba: “¡Que pena! Habría negocio si tuvieran dinero para pagar los zapatos”.

El visionario se puso a trabajar: “Que gran negocio. Les vendo los zapatos que necesitan a trueque del aceite de coco que vendo a las empresas de perfumería”. **TU**

ENVEJECIMIENTO PRECOZ

DIVERSOS INFORMES AFIRMAN QUE EL ESTILO DE VIDA ACTUAL FAVORECE EL ENVEJECIMIENTO PRECOZ DE LAS PERSONAS.

Ia expectativa de vida en los países desarrollados ha aumentado de forma notable. Por ejemplo, un niño nacido en 1900 tenía una esperanza de vida de sólo 46 años, mientras que uno nacido hoy en día probablemente vivirá más de 72 años. Una niña nacida en 1900 tenía una esperanza de vida de 48 años, mientras que en la actualidad sería de unos 79 años.

Si bien es significativo el aumento en el promedio de la expectativa de vida, es muy poco el cambio registrado en el límite máximo de edad que se puede alcanzar. A pesar de los avances en genética y en medicina, nadie parece haber conseguido superar el límite de los 120 años.

El estilo de vida actual, caracterizado por una alimentación excesiva, la falta de actividad física y el estrés crónico, favorece el envejecimiento precoz de las personas. Esta afirmación aparece en numerosas conclusiones de diversos estudios sobre la salud en los países desarrollados.

En envejecimiento precoz, denominado clínicamente como el síndrome metabólico se caracteriza por ser una situación en la que el paciente presenta simultáneamente hipertensión arterial, resistencia a la insulina, dislipemia, obesidad y estados protombótico y proinflamatorio, lo que aumenta la posibilidad de sufrir enfermedades cardiovasculares.

Prestigiosos expertos explican que durante la última década, el síndrome metabólico se ha convertido progresivamente en un problema de salud pública en los países desarrollados, con una prevalencia entre el 20% y el 50% de la población en Estados Unidos, y entre el 10% y 20% en Europa.

INFLUENCIA DEL ESTRÉS EMOCIONAL

Las personas con estrés emocional tienden a desarrollar patologías del síndrome metabólico con más frecuencia que el resto, ya que provoca un aumento de los niveles de adrenalina y cortisol.

Los expertos recuerdan que el síndrome metabólico es multifactorial, por lo que padecerlo es el resultado de una interacción de múltiples genes con factores que son ambientales o adquiridos, como la actividad física o la dieta, y subrayan que un eficaz control de la obesidad podría reducirlo de forma importante.

Según apuntan diversas fuentes, la mejor manera de prevenir esta enfermedad es practicar ejercicio físico, mantener una alimentación equilibrada, y contar siempre con buen humor y una actitud positiva.

Efectivamente, una actitud positiva ante la vida es una práctica que garantiza un freno al envejecimiento precoz, según ha asegurado el catedrático de Fisiología del Deporte, Julio César Legido Arce, en su libro 'Ejercicio físico, salud y envejecimiento'.

El dicho libro, destaca la idea de que la actividad física proporciona a las personas mayores una mejora de las condiciones fisiológicas, físicas, anímicas y sociales. "La persona se siente atendida, recupera la confianza, se relaciona con los demás y se integra en grupos nuevos, huyendo de la soledad y previniendo deterioros y enfermedades".

EL ENVEJECIMIENTO

Con la edad cambian varios aspectos perceptibles en el cuerpo humano. Tal vez, la primera indicación de envejecimiento aparece cuando el ojo enfoca con dificultad los objetos cercanos (presbicia). La lectura sin usar lentes resulta en general difícil para



“ SEGÚN APUNTAN DIVERSAS FUENTES, LA MEJOR MANERA DE PREVENIR ESTA ENFERMEDAD ES PRACTICAR EJERCICIO FÍSICO, MANTENER UNA ALIMENTACIÓN EQUILIBRADA, Y CONTAR SIEMPRE CON BUEN HUMOR Y UNA ACTITUD POSITIVA. ”

mucha gente hacia los 40 años. La capacidad auditiva también cambia con la edad, siendo frecuente la pérdida de cierta capacidad para oír los tonos más agudos (hipoacusia). De ahí que las personas mayores pueden considerar que la música del violín ya no suena tan emocionante como cuando eran jóvenes; también, al no percibir la tonalidad aguda de la mayor parte de las consonantes cerradas, pueden pensar que los demás están murmurando. En la mayoría de los individuos la proporción de grasa corporal aumenta con la edad en más del 30 por ciento. Su distribución también varía. En efecto, hay menos grasa bajo la piel y más en la zona abdominal y en consecuencia la piel se vuelve más fina, arrugada y frágil, y también cambia la forma del cuerpo.

Por ello, no es sorprendente que disminuyan con la edad casi todas de las funciones internas, cuyo pico máximo de eficacia se sitúa en la franja de los treinta años. A partir de esa edad se inicia un descenso gradual pero continuo. A pesar de esta pérdida, la mayoría de las funciones continúan siendo adecuadas durante el resto de la vida porque la capacidad funcional de casi todos los órganos es superior a la que el cuerpo necesita (reserva funcional). **TU**



PROGRAMA DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS DE CRÉDITO-AHORRO

EN ESTA PRIMERA EDICIÓN HAN TOMADO PARTE SIETE PERSONAS PROCEDENTES DE NICARAGUA, PERÚ, ECUADOR, EL SALVADOR, MÉXICO Y MOZAMBIQUE.

Ia Fundación Mundukide ha presentado recientemente la primera convocatoria del programa de intercambio y formación de experiencias de crédito-ahorro. El objetivo principal es satisfacer el interés mostrado por diferentes agente de desarrollo de comunicades facilitando una formación específica en la gestión global de entidades de crédito-ahorro como herramienta estratégica en el éxito de los movimientos económico-sociales.

Mediante este programa, se crearán becas de intercambio, mediante las cuales personas claves pertenecientes a realidades comunitarias en desarrollo del Tercer Mundo realizan una estancia en Mondragón cumpliendo un programa de actividades en torno al crédito-ahorro.

OBJETIVOS

El programa cuenta con cuatro objetivos:

- Transmitir a los participantes la experiencia de las cooperativas arizmendianas y en concreto del grupo Caja Laboral.
- Intercambiar las experiencias de desarrollo comunitario y de crédito-ahorro que transmitan los participantes.
- Profundizar y adecuar la formación que más precise cada participante.
- Iniciar una línea de relación y colaboración con entidades y personas del complejo cooperativo.

PRIMERA EDICIÓN EN MARCHA

La primera edición congrega a siete personas procedentes de Nicaragua, Ecuador, El Salvador, México, Perú y Mozambique.

Durante una estancia de quince días, que concluyó el pasado 25 de noviembre, los participantes han contado con un intenso programa, cuyo contenido formativo se ha centrado en exposiciones y reuniones diversas con responsables de Caja Laboral.



“EL OBJETIVO DEL PROGRAMA ES OFRECER UNA FORMACIÓN ESPECÍFICA EN LA GESTIÓN GLOBAL DE ENTIDADES DE CRÉDITO-AHORRO, COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN EL ÉXITO DE LOS MOVIMIENTOS ECONÓMICO-SOCIALES.”

BERNARDO LUIS TEMBE-MOZAMBIQUE



Bernardo procede del distrito de Matutuine, Maputo, de Mozambique, que cuenta con 36.000 habitantes. Representa a la organización Hluvuku, palabra que significa desarrollo en la lengua local. El objetivo de esta asociación es promover el desarrollo socio-económico de dicho distrito. Cuentas con diferentes áreas de trabajo: la de microcrédito con tres sucursales repartidas en la geografía del distrito de Matutuine; y la área de microempresas que engloba mayoritariamente empresas agrícolas y de servicios.

La relación de esta organización con la Fundación Mundukide ha sido permanente desde 1999, año en que desarrollaron un programa de formación en el entorno de Mondragón.

La labor de Bernardo Luis dentro de la organización se centra en la dirección ejecutiva.

El interés por este programa viene dado por la necesidad de desarrollar el campo del ahorro dentro de la entidad de crédito que ya está afianzada en la localidad. “A través de la experiencia de Caja Laboral deseamos implantar en nuestra entidad una área de micro-crédito. A su vez esperamos aprender más sobre la organización de sucursales, y de los productos específicos que ya tenemos allí”.

Las expectativas que Bernardo ha puesto en el programa se han visto cumplidas, y valor positivamente la estancia en Mondragón, “ha sido extraordinaria la ocasión que hemos tenido de hablar e intercambiar nuestras dudas con personas responsables de Caja Laboral. Para nosotros es importante conocer de cerca la situación actual, pero quizá es más importante saber cómo comenzaron, puesto que nos puede servir de guía”. **TU**

TEMAS TRATADOS EN **NOVIEMBRE**

BATZORDE IRAUNKORRAK IX KONGRESU OSTEKO BILERA EGIN ZUEN AZAROAREN 11N. NAGUSIKI HIRU GAI JORRATU ZIREN: ZENTRO KORPORATIBOKO BEZEROAREN ARRETARI BURUZKO INKESTAREN EMAITZAK, KONGRESUAREN GAIK ETA MCCREN BILAKERA. HONA HEMEN BILERAREN KRONIKA.

JAVIER MARCOS

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL CENTRO CORPORATIVO

Ya se ha realizado la segunda edición de la Encuesta de Satisfacción de Clientes del Centro Corporativo. Y en esta reunión se presentaron las conclusiones. El índice de satisfacción global es de 5,38; o sea, un aprobado raspado pero que mejora ligeramente la puntuación de la encuesta anterior (5,15). Otro aspecto positivo es que todos los ítems evaluados mejoran respecto a la encuesta de 2003. Las preguntas hacían referencia a información suministrada, calidad del servicio, sinergias, apoyo y gestión, innovación, internacionalización y dimensión y estructura.

Lo mejor valorado ha sido la calidad del servicio (6,11) y lo peor la innovación (4,29). Hay tres variables que están por debajo del 5 (innovación, internacionalización y sinergias) y que tienen serias oportunidades de mejora. En cuanto a la visión del centro corporativo como favorecedor de sinergias intercooperativas, los encuestados señalan que hay un amplio campo por descubrir; en Innovación hay valoraciones positivas y negativas y la sensación de que no hay una idea homogénea respecto a cómo se debe impulsar; y en Internacionalización, se reconoce la aportación realizada hasta ahora, pero todavía hay mucho camino por andar. A la luz de estos datos, ahora se están definiendo los vectores de trabajo para el futuro.

IX CONGRESO: EL DÍA DESPUÉS

Una vez finalizado el Congreso, la Comisión Permanente inicia una intensa actividad orientada a implementar los acuerdos adoptados en el Pleno. Por ejemplo, en esta sesión, además de aprobar las actas del Congreso y de la Junta de Congresistas, también se presentó un documento de trabajo para la elaboración de Estatutos de las nuevas Divisiones, se aprobó la nueva configuración organizativa del grupo industrial en torno a 11 divisiones, la actualización de las Normas Congresuales de la Comisión Permanente y la apertura

**ATZERRIAN DITUGUN
58 LANTEGIETAN
10.233 PERTSONA
ARI DIRA LANEAN
DAGOENKO.
FAKTURAZIO
GLOBALAREN %17A
KANPOKO LANTEGI
HORIETAN EGITEN DA.**

EVOLUCIÓN DE MCC E INTERNACIONALIZACIÓN

Ia evolución empresarial de MCC es un punto habitual en la reunión. En esta ocasión también se hizo un análisis de nuestra internacionalización. Y hay datos, muchos datos que confirman nuestro carácter multinacional. Por ejemplo, que a setiembre de 2005, las ventas internacionales ascienden a 2.186 millones de euros, un 53,4% de la facturación total. Que ya tenemos 58 soportes productivos en el exterior: Francia (10), China (8), México (6), Italia (5), Brasil (5) Polonia (4), República Checa (4), Reino Unido (4), Alemania (3), Turquía (2), Rumania (2), Marruecos (2), India (2) y Tailandia (1). Y que estas 58 plantas exteriores emplean a 10.233 personas. Por Divisiones, quienes más implantación exterior tienen son Componentes y Hogar, con 14 plantas, Equipamiento Industrial con 8 y Automoción e Ingeniería y Bienes de Equipo, con 6 cada una. **TU**

ZER DA BATZORDE IRAUNKORRA?



MCC-ko Kongresuko Batzorde Iraunkorra oinarritzko kooperatiba bateko Kontseilu Errektorearen organu parekagarria da. MCC-ko Dibisioetako ordezkari hautatuek osatzen dute, Dibisioaren beraren bazkide langile kopuruaren arabera. Kongresu arteko organua da, Kongresuaren osoko bilkuren artean dihardu eta hilero biltzen da.



MIKEL DORRONSORO **AMPOKO KOTSEILU SOZIALEKO KIDEA**

“ KOOPERATU BEHARREAN GAUDE. ”

1. **Zenbat denbora egin duzu Kontseilu Sozialean?**
Gutxi, irailetik hona; iritsi berria naiz.
2. **Ilusiorik bai?**
Handia. Niretzat gauza berria da eta erantzukizuna ere bai.
3. **Beharrezkoak al dira Kontseilu Sozialak?**
Funtzionatzen badu bai. Eta nik uste dut, hemen behintzat, ahalegin serioak egin behar ditugula hobeto funtziona dezan.
4. **Kontseiluko kide aukeratu eta gero prestakuntza berezirik egin duzu?**
Ezta batere. Kide izateko prest ote nengoen galdetu zidatenean baietz esan nuen, organoak nola funtzionatzen duen ikusi eta ikasi nahi nuelako. Ez didate bestelako informaziorik eman!
5. **Zein da bere eginkizuna?**
Kontseilu Errektoreak informazioa transmititzen dio Kontseilu Sozialari eta honek, Kontseilutxoen bitartez, langileengana zabaldu behar du. Eta langileen proposamenak hitz egin, eta erabakiak hartzen badira Kontseilu Errektorera eraman.
6. **Sindikatu eta Kontseilu Sozialen arteko diferentziak?**
Erabatekoa! Sindikatuak patronalaren eta langileen arteko tirabiran aritzen dira behin eta berriro. Guk ezin diogu patronalari eskatu, jabeak gu geu gara eta. Kontseilu Soziala aberatsagoa da, sindikatuak eskatu bai, baina ez daude emateko prest. Gure kasuan bildu, hitz egin eta erabaki egiten dugu, beste inori eskatu gabe.
7. **Kidea izatea zer da, marroia ala esperientzia gomendagarria?**
Gomendagarria. Nik behintzat ilusioaz hasi naiz. Hemendik urtebetera ikusiko dugu!
8. **10 urte egin duzu hemen. Kooperatiba nola ikusten duzu?**
Azken urteotan gestio mailan izugarritzko aldaketa egon da. Oro har, ez dugu lehen baino lan gehiago egiten; lehen galerak geneuzkan eta orain irabaziak. Gestioan nabarmen hobetu dugu. Baina Kooperatibari bere osotasunean zentzua emateko bide luzea daukagu oraindik.
9. **Beste mentalitate bat daukagu orain.**
Bakoitzak bere lana egiten du, 8 ordu sartu eta etxera, SA izango balitz bezala. Lan egiteko eran, kooperatiba sortu zutenek izan zuten mentalitate hori ez dago orain.
10. **Kooperatibistei falta zaigu...**
Balio kooperatiboak gehiago bizitzea, gehiago inplikitzea, kooperatiba norberena sentitzea, elkarrekin lan egitea, laguntzeko prest azaltzea... kooperatu beharrean gaude. Balego pildoraren bat burua erabat aldatuko lukeena, bat baino gehiago drogatuko nuke. **TU**

LA PARTICIPACIÓN, DESDE LA PERSPECTIVA DEL DIRECTIVO

LOS MODELOS "PARTICIPATIVOS" DE GESTIÓN LA OPINIÓN EXPERTA DE INAZIO ESTENSORO, GERENTE DE AMPO

COMENZAMOS EN EL MES DE SEPTIEMBRE A OCUPAR EL ESTE ESPACIO QUE NOS OFRECE EL TU, PROPONIENDO COMO PRIMER TEMA DE NUESTRA CONVERSACIÓN ABIERTA EL DE LA PARTICIPACIÓN. NOS PARECIÓ INTERESANTE CONCEDER PRIORIDAD A ESTE TEMA, QUE ES COMO EL EJE DE NUESTRA CULTURA COOPERATIVA Y QUE, ADEMÁS, SE RECOGE EXPRESAMENTE EN UNO DE LOS **CUATRO RASGOS DE IDENTIDAD** QUE REQUERIMOS AL DIRECTIVO DE MCC ("PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO").

en esa primera propuesta de septiembre se destacaba la importancia decisiva de los **valores personales** de quien desempeña la función directiva o coordinadora, como factor de su capacidad de promover la participación de las personas, por encima incluso de su competencia técnica como gestor.

Se apuntaban también como elementos clave para el desarrollo de la participación el **trabajo en equipo** (el equipo directivo como modelo de trabajo en equipo) y el diseño e implantación de **modelos de gestión participativos** o sistemas formales de organización del trabajo que estimulen efectivamente la participación de todos.

En el mes de octubre pudimos disfrutar de la comunicación de una experiencia concreta de desarrollo de las competencias de trabajo en equipo: la del Consejo de Dirección del Negocio de Suspensión de Fagor Ederlan. Es estimulante comprobar que la formación puede producir cambios sustanciales en las personas y en la cultura.



JULIO CANTÓN

IMPLANTACIÓN DE "MODELOS" PARTICIPATIVOS

En este número de noviembre nos proponemos traer a consideración los **modelos de gestión participativos** y cerrar así el tema de la PARTICIPACIÓN (o del cuarto Rasgo de Identidad del Directivo de MCC).

Pero, en lugar de hacer una exposición teórica sobre la influencia del sistema (en este caso del sistema organizativo) en el comportamiento de las personas, traemos la opinión de un protagonista: el gerente de AMPO, **Inazio Estensoro**. Él, apoyado por Koldo Saratxaga, ha liderado y gestionado recientemente la implantación de un modelo de gestión participativo. A él le hacemos dos preguntas. **TU**



1. ¿Qué importancia le das al MODELO DE GESTIÓN o al sistema global de organización de trabajo en la empresa en orden a promover la participación e implicación de las personas?

Importancia **vital**. Desde mi experiencia, en los momentos de grandes cambios, como los actuales, es preciso INNOVAR como necesidad vital ("innovar o morir"). La innovación empieza por el propio modelo de gestión o no empieza... La innovación en el modelo de gestión es el **primer paso imprescindible** para abordar con determinación la INNOVACIÓN GLOBAL: innovación en organización, en gestión de clientes, en producto, en proceso, en comunicación,... en múltiples detalles que son como el "catalizador" de esa Innovación Global.

Tenemos las personas mejor formadas de la historia. Pero no abordaremos con la suficiente capacidad y determinación esa necesaria innovación si mantenemos las actuales organizaciones jerarquizadas que la frenan en su raíz.

Y esta afirmación tan contundente no la hago "desde arriba", como quien sabe más que los demás, sino desde la humildad de quien simplemente ha podido experimentar. Cuando se me pregunta, me siento obligado a responder con esta contundencia.



Para terminar, y contagiado del entusiasmo de Inazio, le lanzo dos preguntas complementarias para ser contestadas brevemente:

¿Qué precisa un gerente para determinarse a dar el cambio y a implantar un modelo de gestión participativo como el de AMPO?

¡CONVICCIÓN respecto de los **valores** y principios, y **CORAJE!**

¿Cómo se hace, qué proceso hay que seguir?

¡De una vez! Sin pararse, sin alargar el proceso.

2. ¿Y Cuáles son para ti los elementos clave del nuevo modelo participativo de AMPO?

Indicaré a mi modo lo que yo entiendo que es fundamental en nuestro modelo:

■ **El impulso radical de los valores que son la esencia de la empresa cooperativa:** Las PERSONAS, como valor central; el AUTOCONTROL, desde la responsabilidad de cada persona sobre la gestión económica; El TRABAJO EN EQUIPO, como el mejor modo de producir conocimiento, innovación y eficacia; El ERROR=FUENTE DE APRENDIZAJE.

Cuando decimos que las personas son el valor central, es porque entendemos que de ahí se deduce todo lo demás: **Creemos** en todas las personas y **queremos** a todas las personas.

■ **Nuestro diseño organizativo es radicalmente horizontal, basado en el servicio al cliente.** Suprimimos el modelo jerárquico. Por lo demás, el modelo organizativo no tiene sofisticaciones especiales, sino que simplemente es coherente con nuestros valores y principios:

- **Cada persona es responsable** de un proyecto, proceso o subproceso, entiende ácilmente la organización en la que participa y controla (autocontrola) su trabajo sin necesidad de control externo.
- **"Ados jarri"**: Nos ponemos de acuerdo sobre lo que es preciso hacer en relación con cualquier objetivo. Siempre sobre la base del acuerdo en los OBJETIVOS BÁSICOS de la cooperativa, que son siempre de carácter económico.
- La **comunicación** es absolutamente necesaria para llegar a ponernos de acuerdo. Todos dedicamos a la comunicación, como mínimo, un 4% de nuestro tiempo. Observo que las mujeres entienden muy bien el sentido y la importancia de la comunicación.
- El **contacto directo con el mercado** es un elemento importante de nuestro modelo: Hemos multiplicado por 10 las personas que se relacionan directamente con el mercado, respecto del viejo modelo. Esto ha incrementado sin duda nuestra competitividad y ha hecho que superemos definitivamente la vieja confrontación estéril entre los departamentos de comercial y producción.

En AMPO no vivimos este momento como una **llegada**, sino como una **salida**, el inicio de un nuevo PROYECTO, siempre abierto, enfrentándonos constantemente a problemas que son también oportunidades para seguir desarrollándonos.

Sentimos que esta forma de vivir el proyecto de la empresa "nos carga" de energía positiva: de ambición de logro, de ilusión, de confianza en nuestro proyecto y en las personas. Estamos determinados a seguir adelante con fuerza.

LA VIGILANCIA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

LA VIGILANCIA DE LA SALUD ES LA DISCIPLINA MÉDICA QUE SE OCUPA DE LA RECOGIDA SISTEMÁTICA Y CONTINUA DE INFORMACIÓN MÉDICO-LABORAL CON EL FIN DE EVIDENCIAR Y PREVENIR LA APARICIÓN DE EFECTOS EN LA SALUD DE LOS TRABAJADORES, CONTROLANDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

L

a vigilancia de la salud nos ayuda a identificar los problemas de salud, planificar la acción preventiva y evaluar la eficacia de las medidas de prevención.

OBJETIVOS

Existen dos tipos de objetivos: los **individuales** y los **colectivos**. Los primeros están relacionados con el sujeto que se somete al reconocimiento médico y los segundos con el grupo de trabajadores.

■ Objetivos individuales:

- La detección precoz de las repercusiones de las condiciones de trabajo sobre la salud del trabajador.
- La identificación de los trabajadores especialmente sensibles a ciertos riesgos.
- La adaptación de la tarea al individuo.

■ Objetivos colectivos:

- Valorar el **estado de salud de la empresa**, lo que permitirá responder a las preguntas: ¿quién presenta alteraciones? ¿en qué lugar de la empresa?, y ¿cuándo aparecen o aparecieron?
- Establecer las **prioridades de actuación en materia de prevención de riesgos** en la empresa.
- Motivar la **revisión de las actuaciones preventivas** en función de la aparición de daños en la población trabajadora.
- Evaluar la **eficacia del plan de prevención** de riesgos laborales a través de la evolución del estado de salud del colectivo de trabajadores.



“ LA VIGILANCIA DE LA SALUD NOS AYUDA A IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS DE SALUD, PLANIFICAR LA ACCIÓN PREVENTIVA Y EVALUAR LA EFICACIA DE LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN. ”

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA VIGILANCIA DE LA SALUD

Con carácter general, la vigilancia médica será:

- **Garantizada por el empresario**, restringiendo, en principio, el alcance de la misma a los riesgos inherentes al trabajo.
- **Específica** en función de los riesgos identificados en la evaluación de riesgos.
- **Voluntaria para el trabajador**, salvo que concurra alguna de las siguientes circunstancias:
 - La existencia de una disposición legal (riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad).
 - Que los reconocimientos sean indispensables para evaluar los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores.
 - Que el estado de salud del trabajador pueda constituir un peligro para él mismo o para terceros.
- **Confidencial**: el acceso a la información médica se restringirá al propio trabajador, a los servicios médicos responsables de su salud y a la autoridad sanitaria.
- **Prolongada en el tiempo**, cuando sea pertinente, más allá de la finalización de la relación laboral (post-ocupacional).
- **Contenido ajustado** a los riesgos del puesto. Incluirá como mínimo una historia clínico-laboral (anamnesis, exploración, control biológico y pruebas médicas complementarias), así como la descripción del puesto de trabajo con los riesgos detectados y las medidas de prevención adoptadas. En función de los riesgos, el Comité de Salud del SPM ha consensuado los **protocolos médicos específicos** que se deben aplicar a los trabajadores expuestos, en el que se incluyen, al menos, el tipo de reconocimiento a realizar (cuestionarios, exploración, pruebas médicas y controles analíticos o biológicos), la periodicidad mínima en la que se deben realizar según tipo de riesgo y nivel de exposición, así como los criterios de aptitud.
- **Periódica** en las siguientes ocasiones:
 - Reconocimiento previo antes de empezar a trabajar (aplicable a algunos riesgos especiales con legislación específica en este sentido).
 - Reconocimiento inicial, después de la incorporación al trabajo - después de la asignación de tareas específicas con nuevos riesgos para la salud.
 - Reconocimiento periódico específico en función de los riesgos del puesto.
 - Reconocimientos después de una ausencia prolongada por motivos de salud.
 - Reconocimientos especiales (dependiendo de la normativa específica).
- **Documentada**. Se debe mantener un registro de los historiales médicos individuales y conservar los mismos un plazo mínimo de 10 años después de finalizada la exposición y máximo de 40 años (por ejemplo, en la exposición a elementos cancerígenos).
- **Gratuita**.
- **Incluirá la protección de los trabajadores especialmente sensibles**. Se debe garantizar la protección de todos aquellos trabajadores que puedan verse afectados de forma singular por algún riesgo identificado en el puesto de trabajo.

La legislación incluye expresamente dentro del grupo de trabajadores especialmente sensibles: la maternidad (gestación y lactancia) y los menores de edad.

Así pues, se deberá velar para que ningún trabajador, con alguna característica personal o estado biológico conocido (temporal o permanente) que le haga especialmente susceptible a los agentes o riesgos existentes en su puesto de trabajo (futuro o actual) se ponga en contacto con ellos sin las medidas de protección adecuadas. **TU**



CHARLA

INFORMATIVA

- El pasado 9 de noviembre ha tenido lugar en Lagunaro-Mondragón una charla informativa, con un número importante de asistentes y gran participación de los mismos, sobre dos temas de actualidad para las empresas: **la Ley antitabaco y el borrador de cambios en el Reglamento de los Servicios de Prevención**. Además de hacer un resumen del proyecto de **Ley antitabaco** y propugnar la necesidad de establecer políticas empresariales encaminadas a conseguir empresas sin tabaco, se comentaron algunas de las futuras repercusiones para las empresas y se hicieron algunas recomendaciones de actuación. Respecto del borrador que afecta al **Reglamento de los Servicios de Prevención**, se señalaron, entre otras cuestiones, la exigencia de acuerdo adoptado por los trabajadores sobre la modalidad preventiva de la empresa, la mayor frecuencia en las auditorias reglamentarias, cómo las auditorias pueden afectar a aspectos relacionados con la integración de la prevención en la empresa, la regulación, por primera vez, de las auditorias voluntarias y cuándo es necesaria la presencia de recursos preventivos en las empresas.

“ LA LEGISLACIÓN INCLUYE EXPRESAMENTE DENTRO DEL GRUPO DE TRABAJADORES ESPECIALMENTE SENSIBLES: LA MATERNIDAD (GESTACIÓN Y LACTANCIA) Y LOS MENORES DE EDAD. ”

FABRICANTES DE JUGUETES

Al igual que ocurre con otros muchos objetos o actividades, no es posible determinar con fiabilidad la época en que se inició la construcción y utilización de juguetes que pudo ser el resultado de un proceso gradual paralelo al desarrollo cultural de varias civilizaciones o pueblos. Pero lo cierto es que desde la antigüedad se tiene constancia de numerosas figuras con las características de los juguetes que, además, en algunos casos han aparecido en tumbas de niños.

Los juguetes en todas las épocas han reflejado la naturaleza, el comportamiento humano y los personajes y hechos históricos con una función fundamental, por un lado educativa y por otro lúdica. Han sido muy importantes en los juegos infantiles de forma que todos los niños han crecido utilizándolos. Incluso cuando las posibilidades económicas impedían acceder a los mismos, el ingenio popular los ha creado utilizando los materiales disponibles en el entorno como madera, barro, trapos, cartón y papel, entre otros.

Su construcción ha guardado relación con el desarrollo social, siendo el siglo XVII cuando tuvo un gran auge la fabricación y a mediados del XIX la industria juguetera alcanzó notable importancia. Se estima en más de 250.000 el número de clases de juguetes diferentes que existen, siendo muy difícil su clasificación según

DURANTE EL SIGLO XVII LA FABRICACIÓN DE JUGUETES VIVIÓ UN GRAN AUGE, Y A MEDIADOS DEL SIGLO XIX LA INDUSTRIA JUGUETERA ALCANZÓ UNA NOTABLE IMPORTANCIA. ACTUALMENTE, SE CALCULA QUE EXISTEN MÁS DE 250.000 CLASES DE JUGUETES.

los materiales utilizados en su elaboración, los mecanismos incorporados, los procesos de fabricación, o su utilización por edades o actividades.

En las últimas décadas los juguetes y los trabajadores especializados en su construcción se han visto muy afectados por los cambios sociales y la generalización de la electrónica aplicada en su fabricación y manejo. Sin embargo, son numerosos los artesanos que siguen construyendo diversas figuras tradicionales mientras otros han aplicado a lo mismos innovaciones importantes.

MONTADORES DE "TORICOS" DE RUEDAS

La cría de ganado bravo y los espectáculos taurinos tienen una reconocida tradición en Navarra y en nuestros días las corridas y sobre todo los encierros de San

Fermín en Pamplona son mundialmente conocidos.

Esta circunstancia ha hecho que en un gran número de pueblos navarros, y en la capital se organicen para los niños juegos que tratan de reproducir las corridas y sobre todo los encierros. En muchos casos el entretenimiento discurre por el mismo recorrido que el encierro de los mayores. Su difusión es tan generalizada que en muchos casos su celebración figura en los programas oficiales de las fiestas.

En este tipo de juegos el llamado "torico" de rueda, artilugio que trata de representar el ganado bravo, desempeña un papel fundamental. Un joven lo empuja y dirige mientras los restantes participantes tratan de evitar "la cogida", toreándolo y haciéndole recortes. La demanda de estos juguetes ha hecho que varios artesanos se hayan especializado en su construcción.

ARTESANO INNOVADOR

Joaquín Jauregui Eguiluz (Obanos, Navarra 1929) es un ejemplo de habilidad e imaginación, lo que se ha permitido resolver los problemas de diseño y de construcción que le han planteado la fabricación de "toricos" de ruedas. En el entorno del artesano puede observarse obras que reflejan su capacidad creativa como un zapatero o un colgador, utilizando antiguos aisladores de cristal que se empleaban en las líneas eléctricas y telefónicas.

Sin embargo el artesano atribuye a la "biarra" (necesidad), palabra euskaldun que se mantiene en Obanos después de más de un siglo que dejó de hablarse nuestro idioma en la zona.

Dedicado a las labores de agrícolas, en 1990 empieza a construir los "toricos" de ruedas con materiales en buena parte de desechos. Resulta sorprendente que el artesano, en sus inicios, no copiará algún modelo parecido existente, como por ejemplo el utilizado en las escuelas taurinas o para el toreo de salón.

El artesano de Obanos lleva construidos más de 1.600 "toricos" de ruedas en tres modelos, siendo destacable que los ochenta primeros que elaboró los regaló a niños de su entorno familiar o del vecindario.

LOS MEDIOS PRODUCTIVOS Y LOS MATERIALES UTILIZADOS

Joaquín Jauregui realiza su labor en los bajos de su casa familiar, antigua cuadra y posterior criadero de faisanes, de unos cien metros cuadrados, que ha equipado con mesas de trabajo y estanterías, así como baldas con cajones contruidos utilizando antiguas cajas de cerveza. El almacén de materiales y productos semi-acabados ocupa un amplio espacio, siendo las herramientas que empleadas las mismas que los carpinteros y tapiceros (tornillos de banco, taladros, alicates, martillos y destornilladores, entre otros).

Muchos de los materiales que utiliza para el montaje son parte de desecho como la madera y la correa para sujetar el cercero que obtiene del derribo de viejas construcciones. En ocasiones también consigue de chatarrerías y garajes, partes de bicicletas que le son necesarias en su trabajo. Para disponer de cuero y piezas menores los desguazadores de coches son lugares habituales de aprovisionamiento.

Sin embargo también se ve obligado a comprar, aunque a precios de "materiales usados", ruedas, manillares y horquillas de bicicleta. Lo mismo ocurre con los cuernos que adquiere en Salamanca, los cerceros y la "tela de pelo".

EL LLAMADO "TORICO" DE RUEDA, ARTILUGIO QUE TRATA DE REPRESENTAR EL GANADO BRAVO, DESEMPEÑA UN PAPEL FUNDAMENTAL. UN JOVEN LO EMPUJA Y DIRIGE MIENTRAS LOS RESTANTES PARTICIPANTES TRATAN DE EVITAR "LA COGIDA", TOREÁNDOLO Y HACIÉNDOLE RECORTES.

EL MONTAJE

El montaje del "torico" de ruedas requiere unas operaciones previas, la primera de las cuales es la unión de dos cuernos mediante un taco de madera, cuyos extremos se introducen en cada asta sujetándolos con clavos y silicona. Se continúa, colocando este conjunto en la parte delantera de una madera de forma cuadrangular, el "cuerpo" del astado, a poder ser de chopo (por un menor peso) o haya de 40, 60 u 80 centímetros de largo, diez de anchura y 4, 6 u 8 de altura, según el modelo a fabricar. La sujeción se lleva a cabo utilizando un tornillo y dos clavos.

A continuación se une el manillar en el otro extremo de la madera – soporte para lo que se le hacen dos orificios que sirven para su fijación utilizando tornillos.

La siguiente operación es la sujeción de la horquilla porta-rueda en la madera. Para ello se taladra la misma aproximadamente en su mitad para dar paso al tubo, al que en su parte superior se le han realizado dos cortes que se abren para darle fijeza mediante un tornillo.

En caso de no disponer de horquillas de bicicleta, el artesano construye una pieza en forma de U partiendo de una llanta de 30 x 5 milímetros aproximadamente que se fija a la parte inferior de la madera mediante dos tornillos.

La cara del "torico" se logra con una madera cortada "lo más parecida posible" que se coloca frontalmente. Previamente se le realizan dos cavidades en las que se colocan canicas de colores veteados que se adhieren con cola secándose posteriormente al aire libre. A continuación se coloca goma-espuma de 50 mm. de espesor y longitud adecuada al modelo a fabricar de forma que cubra todo el cuerpo del "torico" uniendo sus extremos con un fleje que se fija a la madera con clavos. Se cubre todo el conjunto con tela de pelo negro sujetándose con grapas. En los

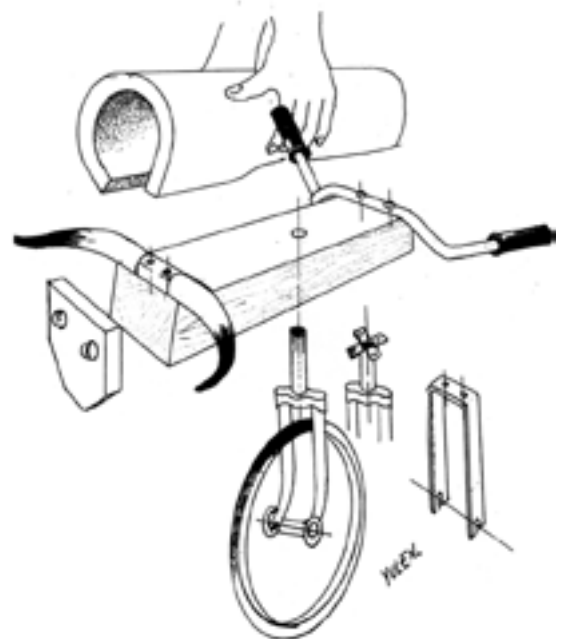
casos en que se quiera representar cabestros la tela suele ser blanca.

Las operaciones finales consisten en forrar la cara del "torico" con hule negro y pintar de blanco los ojos y nariz. Asimismo se le coloca un cercero colgado del cuello para lo que utiliza correa habitual en las persianas. También se le fija una divisa propia (rojo, blanco y verde) y se marca con pintura blanca el lugar "donde el torero debe introducir la espada al matar". Se termina el montaje colocando una rueda de bicicleta. Existe una variante de este "torico" montando la cara del toro en una bicicleta.

LA COMERCIALIZACIÓN

Los principales demandantes son particulares navarros que conocen el producto por las informaciones de usuarios aunque los Ayuntamientos navarros tienen cada vez mayor presencia como clientes. También es creciente la demanda de guipuzcoanos y asturianos habiendo realizado envíos a Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y México, entre otros países. Un par de tiendas, una en Pamplona, ofrecen al público los "toricos" de ruedas.

Los precios varían entre 50 y 80 euros según modelo. **TU**



DETALLE DEL MONTAJE (DIBUJO DE JULEN ZABALETA).

Lamias y vampirismo

EN EUSKAL HERRÍA NO HAY MUCHAS REFERENCIAS A MITOS O LEYENDAS RELACIONADAS CON EL VAMPIRISMO. SIN EMBARGO, LAS LAMIAS EN OTROS PAISES ESTÁN CONSIDERADAS COMO VAMPIROS QUE MATAN Y CHUPAN LA SANGRE A LOS HUMANOS.

EUKENI OLABARRIETA

Tal y como cuentan en algunas zonas de oriente medio, Lamia era la suma sacerdotisa de la Madre Oscura Lilith. Según consta en la literatura hebrea (Talmud) y en la tradición judeo-babilónica Lilith fue la primera esposa de Adán. Era hermosa y libre, tan libre e independiente, que no contenta con el rol que se le había asignado, de servidora del hombre, fue capaz de plantarle cara al mismísimo Creador y marcharse del Paraíso, del Edén. El Creador la sustituyó con Eva, mucho más sumisa, y creada para aliviar la soledad del hombre y servirle. Una tradición afirma que Samael, el ángel caído, más tarde llamado Satán por los cristianos, se convirtió en pareja de Lilith, y que entre ambos sedujeron a Eva para engendrar a Caín. A partir de esta narración se la ha considerado la reina de los súcubos, demonios femeninos, un ser de los abismos, de la oscuridad. El nombre de Lilith deriva del hebreo Lil, que significa noche.

La Biblia cristiana apenas dice nada de Lilith, sólo una fugaz alusión en el libro de Isaías (34,14) en la que explica cómo Dios con su espada mata a todos los habitantes de Edom, quedando sólo buitres, serpientes y... Lilith. Para los cristianos Lilith fue la reina de los súcubos, una perversa ninfómana que seducía a los hombres con envidiable maestría y luego los estrangulaba con sus largos cabellos. Se alimentaba de sangre humana, especialmente de niños, y devoraba la carne de los muertos. En algunas zonas adoptaba la forma de diablesa alada.

MITOS COMPARTIDOS

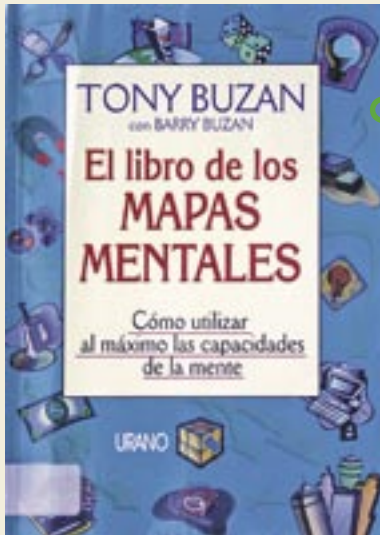
De una generación a otra, de un país a otro, los mitos sufren adaptaciones a las creencias y culturas de cada pueblo, cambian tanto a veces que se hace difícil identificar lo que de común tienen muchos mitos.

En el caso de las lamias vascas, que no nos han llegado con esta imagen sangrienta del vampirismo, hay una relación clara con las ninfas, walkirias, ondinas, de los países de centroeuropa y nórdicos, y más próximas a nosotros con las xanas asturianas y las anjanas santanderinas, hechiceras buenas, que poco tienen que ver con las lamias crueles y sanguinarias. Las lamias de nuestras tierras lo único que pueden tener en común con las vampíricas es el hecho de salir sólo por la noche y esconderse por el día, y así como a los vampiros se les aleja con el ajo, a las lamias con el apio. **TU**



LAS ENSEÑANZAS DE LA MITOLOGÍA

Para muchos estudiosos de la mitología Lilith, Lamia y sus descendientes las lamias, constituyen un ejemplo claro de cómo la mitología también nos puede ayudar a encontrar las raíces del feminismo. Lilith se convirtió en heroína favorita de colectivos feministas, sagaces psicoanalistas la ven como el origen del matriarcado y vinculada con todas las Diosas Madres que conllevan un matiz de oscuridad, que reinan sobre los elementos del mundo subterráneo y que se relacionan con la vida y muerte de las cosas. Desde esta óptica la Diosa Mari guarda una estrecha relación con Lilith, pero se puede decir que nuestras lamias tienen más que ver con las greco-romanas, y que hay según Caro Baroja y Barandiarán una estrecha relación entre lamias y brujas en general y con Mari, divinidad de las montañas.



EL LIBRO DE LOS MAPAS MENTALES

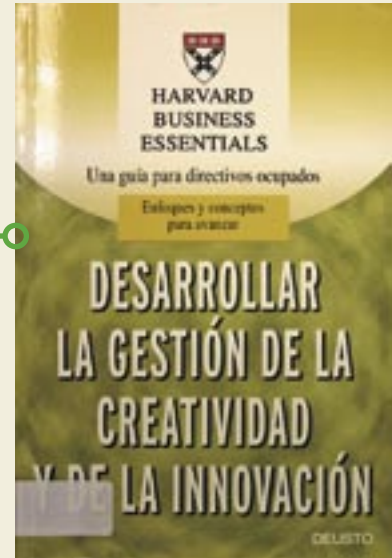
Tony Buzan con Barry Buzan, Urano

Este libro sorprendente es una introducción al trazado de Mapas Mentales, un método de análisis sencillo y revolucionario que permite utilizar el máximo todas las capacidades de la mente. Trazar un Mapa Mental es dibujar un organigrama que va recogiendo, mediante formas, colores y dibujos, todos los puntos importantes de un tema, e indica gráficamente sus distintas relaciones, imitando así la forma en que el cerebro procesa la información y que constituye nuestra manera de pensar.

DESARROLLAR LA GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD Y DE LA INNOVACIÓN

Richard Luecke, Ediciones Deusto

La innovación es un catalizador indiscutible del crecimiento de las compañías, a pesar de que muchos directivos no logran crear un clima que fomente y recompense la innovación. Este libro estudia el papel que tiene que jugar el directivo para desatar la creatividad de la organización y ofrece consejos a los directivos y líderes de lo que pueden hacer para aumentar la innovación exitosa. El autor desarrolla los factores que fomentan o anulan la creatividad y propone seis pasos para impulsar el pensamiento y la acción creativa.



ABACUS

<http://www.jugueteseguro.coop>

Este es un sitio web muy recomendable para estas fechas. Se trata de una página web que informa sobre lo que es un juguete seguro, ofrece una guía del juguete seguro y el consumo responsable y una serie de consejos para la prevención de riesgos asociados a los juguetes. Proporciona información y recursos para sacar todo el provecho y potenciar el valor lúdico y educativo de los juguetes, normativa de seguridad, test para seleccionar juguetes, e incluso la posibilidad de adquirir a través de compra on line todo tipo de juguetes seguros.

MUNDUKIDE

<http://www.mundukide.org/>

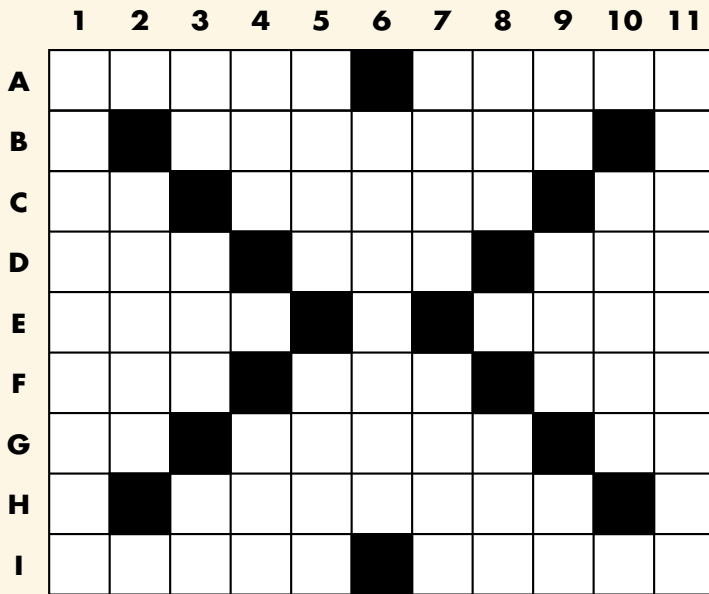
Mundukide Fundazioaren web gunean garapenerako gobernuz kanpoko erakunde honen printzipio eta filosofia aurkitzeaz gain, jorratzen dituen lan arloak eta indarrean dituen proiektuen berri ematen da.

Horretaz aparte, albisteak, elkarriketak, etorkizuneko erronkak, Mundukidek sortutako dokumentazioa eta interneteko beste web guneekin loturak.

GGKE honekin harremanetan jartzeko aukera eta, hala nahi izanez gero, ekarpen ekonomikoa egiteko ere bai. Momentuz gaztelaniaz dago, baina laster izango da euskarazko bertsioa martxan.



CRUCIGRAMA



HORIZONTALES

- A. Aviones japoneses – Cooperativa de MCC.
- B. Vocal – Hambre – Vocal.
- C. Nota – Pelotari navarro – Moneda romana.
- D. Une – Condimento – Al revés, cooperativa de MCC.
- E. País africano – De la ... a la Z – Volcán.
- F. Al revés, nombre árabe – Nombre femenino – Coche.
- G. Repetido, tendencia artística – No es verso – Pronombre.
- H. Vocal – Coloreado – Palito.
- I. Mató a Goliat con una "moto" – Los ... y las sombras.

VERTICALES

- 1. Mal
- 2. España – Personaje de Chateaubriand - ... y omega.
- 3. Deidad egipcia – Deidad musulmana – Al revés, percibí.
- 4. Las hay hostiles – Con h tú – Partido político mejicano.
- 5. Al revés, político del PSOE – Al revés, comentaré.
- 6. De cierto Estado americano, plural.
- 7. Entidad instrumental cooperativa – Al revés, apósito.
- 8. Amarró – Euskadi – Al revés, verso.
- 9. ... home – Cooperativa de MCC – Mago de ...
- 10. Círculo - Minoría étnica del norte de Japón, fem. – Suspenso.
- 11. Frotaréis.

KORO eta KEPA, izpiritu kooperatibistaren bila.

Y. Suinaga



JEROGLÍFICO

Cooperativa de MCC.



SU DO KU

Sudoku es un juego matemático que consiste en rellenar una cuadrícula de 81 casillas distribuidas en nueve filas y nueve columnas con los números del uno al nueve, pero en cada fila y en cada columna no puede repetirse ninguno de los números.

Además el tablero de juego está dividido en nueve bloques cuadrados de nueve casillas en los que tampoco se podrá repetir ninguno de los números.

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 6 | 2 | | | 4 | | |
| | 1 | | 5 | | | | 2 | 9 |
| | | | | 7 | | | 1 | |
| 7 | | | 9 | | 3 | 5 | | |
| | | | | 6 | | 9 | | |
| | | 3 | | | | | 6 | 7 |
| 9 | | | | | | | | 8 |
| | | 1 | | | | | | |
| | | | 8 | | | | | 5 |

DOS VOCACIONES FECUNDAS

Este año 2005 que se acerca a su fin y en el que celebramos el 50 aniversario de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se han producido dos efemérides de especial significación: el cincuentenario de la muerte de **José Ortega y Gasset** (1883-1955), y los veinticinco años del fallecimiento de **Félix Rodríguez de la Fuente** (1928-1980). La España actual sería incomprensible sin estas dos figuras que nos han dejado una fecunda impronta en sus respectivos ámbitos de actuación: la filosofía y la biología.

Ambos personajes comparten una serie de cualidades que les han permitido llevar a cabo una labor de plenificación en sus áreas de conocimiento. ¿Qué cualidades son esas?

Para empezar el entusiasmo por la realidad. Los dos sienten que el mundo es valioso en sí mismo, atractivo, hermoso, amable, digno de ser descubierto y comprendido. Uno se queda extasiado ante la hermosura de una idea iluminadora o frente a los trazos de un cuadro de Velázquez, el otro observa paciente al abejaruco alimentando a su ruidosa nidada o al lince ibérico avanzando agazapado hacia a su presa.

También comparten un espíritu generoso que les lleva a querer comunicar esos hallazgos, no los acaparan o los reservan para unos pocos "iniciados". Quieren que el mundo participe de esas inestimables riquezas que ellos van poseyendo. Por eso buscan los medios de darlas a conocer, de enriquecer al mayor número. Pero para llegar a mucha gente deben poner a su alcance conceptos que no siempre son asequibles, por eso tienen que crear un lenguaje que, partiendo del uso común, sea capaz de alumbrar con nuevas reverberaciones las realidades metafísicas o naturales con que se encuentran. De ahí que su tarea fructificadora comience por la del propio idioma. Sabiduría y divulgación son sus estandartes.

Ortega y Gasset, mediante su razón vital, pone a la altura de su tiempo la filosofía española. Pero no se limita a la cátedra o a la tribuna, sino que se apoya en la prensa de la cual han emergido la práctica totalidad de sus libros.

Las ideas de Ortega pueden ser leídas y, lo que es más importante, comprendidas por cualquier lector español. Desde las páginas de El Sol o Crisol cualquier ciudadano puede acceder al quehacer filosófico del gran maestro y así descubrir que el mundo debe ser mirado con nuevos ojos; que no me puedo comprender aislado de mi circunstancia, ya que ella es una parte constitutiva mía; o que la realidad humana es narrativa, histórica, dramática.

Por su parte Félix Rodríguez de la Fuente va a ser ante todo un "observador de campo", un naturalista. Consigue que en relativamente pocos años en un país en el que las leyes defienden la llamada "extinción de las alimañas y los animales dañinos" se elaboren normativas que defiendan a nuestras especies salvajes, como el lobo o el halcón peregrino. Ese logro pasa por introducir en los hogares españoles las vidas y las costumbres de los más diversos especímenes; así hemos podido contemplar a la nutria nadando grácilmente por las aguas de un río o al águila real arrancando de un peñasco a una joven cabra ibérica.

España y los españoles no somos los mismos desde que Ortega y Gasset o Félix Rodríguez se sumergieron en sus intensas vocaciones con un grado de autenticidad envidiable. Hagamos fructificar su legado; seamos cada día un poco más sabios y un poco más respetuosos con nuestro entorno y, sobre todo, seamos fieles a nuestra vocación desde el amor a nuestros semejantes.

Rafael Hidalgo Navarro
Caja Laboral- Zaragoza

SOLUCIONES PASATIEMPOS

| | | | | | | | | | | | |
|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| S | O | Z | O | G | | D | I | V | A | D | I |
| I | | O | D | A | S | I | R | I | | A | H |
| E | S | | A | S | O | R | P | | A | D | G |
| R | A | C | | A | N | A | | A | L | I | F |
| A | N | E | | A | | L | I | A | L | M | E |
| C | M | | O | J | A | | A | T | A | A | D |
| S | A | | O | S | R | E | A | | L | A | C |
| A | | O | | T | I | T | A | P | A | | B |
| R | O | | F | | S | O | R | O | E | R | A |
| 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 9 | 6 | 1 | 3 | 8 | 7 | 4 | 2 |
| 2 | 7 | 3 | 5 | 9 | 4 | 1 | 8 | 6 |
| 8 | 4 | 1 | 7 | 2 | 6 | 3 | 5 | 9 |
| 7 | 6 | 2 | 8 | 5 | 1 | 3 | 9 | 4 |
| 4 | 1 | 5 | 8 | 7 | 6 | 2 | 9 | 3 |
| 1 | 8 | 5 | 3 | 4 | 9 | 2 | 6 | 7 |
| 6 | 1 | 8 | 4 | 7 | 3 | 9 | 2 | 5 |
| 9 | 2 | 1 | 4 | 5 | 8 | 6 | 7 | 3 |
| 3 | 4 | 5 | 1 | 9 | 2 | 6 | 7 | 8 |

JEROGIFICO: Urota (Uro + Iota)



ION GARMENDIA
DANOBAT-EKO
BAZKIDEA

ION DANOBA TEKO ZERREN NEGOZIOKO ZUZENDARI KOMERTZIALA DA. URTEAN 180 EGUN EGITEN DITU ATZERRIAN. DANOBA TEKO KOMERTZIAL GISA, KONFIANTZA ETA TEKNOLOGIA SALTZEN DITU BATIK BAT.

“EUROPA TXIKI GERATU ZAIGU”

“Mekanika ez ezik teknologia ere saltzen dugu gaur egun. Helburua bezeroaren neurria diseinatutako produktua egitea da”.

Urtean 180 egun etxetik kanpo. Gogorra, ezta?

Bai, baina gustukoa bada eta familiak laguntzen badizu, nahiko ondo eraman da.

Zein da zure lana?

Orain dela 12 urte hasi nintzen komertzial lanetan, eta nire zeregina produkzio makinak saltzea da, gehienbat atzerrian.

Non saltzen duzue batik bat?

Euskal Herritik kanpo saltzen hasi ginenean Espainiako merkatuan mugitzen ginen, baina gaur 42 herrialdetan saltzen dugu. Lehen Europa kanpokoa zen, baina gaur egun etxea da, eta txiki geratu zaigu. Egun, Europa mantenduz, Asian, Errusian eta Hegoamerikan saltzen ahalegintzen gara.

Oso salto handia eman da, beraz.

Bai, talde lan izugarria egin da.

Zein da, bada, gaurko egoera?

Egoera gero eta konplexuagoa da, baina aukeraz beteta dago. Oro har, Ekialdeko Europa, Asia eta Amerikako merkatuek zeresan handia izango dute etorkizun laburrean.

Globalizazioa, derrigorrezkoa da?

Ez da globalizazioa, inernazionalizazioa baizik. Hemen produzituz gero, zailtasun handiak ditugu herrialde batzuetan makinak sartzeko eta, beraz, gure estrategia aldatzen ari gara, herrialde batzuetan fabrikazioa ezartzeko eta hemen maila handiko makinak eta zelulak egiteko.

Nolako eboluzioa izan du produktua?

Oso handia, sekulako dibertsifikazioa lortu dugu. Era guztietako makinak egiten hasi ginen, baina gaur egun makina konbentzionaletik ihesi goaz. Helburua produkziozko zelulak saltzea da, hau da, produkzioaren gestio automatikoa duen makina. Puntako teknologia saltzen dugu gaur.

Horrela, produkzioaren kontrola zehatzagoa da, ezta?

Bai. Are gehiago, gaur egun on line jasotzen dugu zelula horien informazio guztia: produktibitatea, akatsak, eta on line konpontzen ditugu hainbat gauza. Beraz, teknologia berriei esker mundu globalean konplexua dena errazten ari zaigu.

Bezeroak beti du arrazoi, esaten da. Sektore honetan ere horrela izango da, bada?

Ez beti baina askotan bai. Garratzitsua da gure makinak eta teknologia ondo menperatzea, bezeroaren aurrean gure posizioa defendatzeko. Bestalde, bezeroak behar duen zelula edo produkzio linea osatzeko inguruko enpresekin lan egiten dugu, aliantzak sortuz, gure lana horixe baita: bezeroaren neurriko produktua egitea.

Ideko bezalako zentro teknologikoa izateak asko laguntzen du?

Izugarri, etengabe hobetzen ari gara bertan egiten diren aurrerapenei esker. “Mekanizazioaren artea” menperatzen laguntzen digu.

Zer behar da komertzial ona izateko?

Gure kasuan garbi dago teknika menperatzea ezinbestekoa dela, teknologia eta konfiantza saltzen dugulako. Eta azkenik, prezioaz hitz egiten dugu.

Zein da zure hurrengo bidaia?

Azaro bukaeran Estatu Batuetara, eta abenduan Brasil eta Argentinara.

Oporretan ere bidaiatzen duzu?

Ez gehiegi. Inguruan geratzen gara, Pirinioetara joaten gara gehienbat.

Zein herrialde bisitatu nahiko zenuke?

Australia eta Zelanda Berria ezagutzea gustatuko litzaidake.