

■ IRIZAR, PREMIO EUROPEO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

■ EUSKADIKO KUTXAK 16.700 MILIO PEZETA IRABAZI DITU DAGOENeko



## LOS PLANES TECNOLÓGICOS DE MCC

■ MAIER KOOPERATIBAK LANTOKI BERRIA INAUGURATU DU

En MCC se ha llevado a cabo durante más de un año una reflexión compartida para definir su propio Plan de Ciencia y Tecnología. Un plan en el que, entre otras cosas, se apuntan las líneas tecnológicas por las que apuesta MCC de cara al futuro, y en el que se definen una serie de proyectos tecnológicos en los que ya se ha comenzado a trabajar.



**EN PORTADA 14**

## IRIZAR "PREMIO EUROPEO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL"

La cooperativa guipuzcoana ha recibido recientemente el reconocimiento más prestigioso de Europa en el campo de la excelencia empresarial.



## MAIERREK INSTALAKUNTZA BERRIAK INAUGURATU DITU



1.030 milioi inbertitu ditu eta 62 lanpostu berri sortu. Lantegi berria piezak kromatzeko erabiliko da.

## FAGOR EDERLAN ESTRENA FÁBRICA EN BORJA (ARAGÓN)



En estas instalaciones se fabricará en exclusiva el "front corner" para General Motors.

## 4 KOOPERATIBETAKO BERRIAK

## 16 EN PORTADA

## 22 AGRUPACIONES SECTORIALES

## 24 BEGI-BELARRI

## 26 AULA COOPERATIVA

## 28 SALUD LABORAL

## 29 3ª EDAD

## 30 ANTZINAKOAK

## 32 ARGAZKI ZAHARRA

## 33 VIAJES

## 34 EUSKAL KULTURA

## 36 LIBROS

## 37 HIRUGARREN MUNDUA

## 38 COLABORACIONES

## 39 CARTAS

## 40 PERSONAJE

## Kontxu Odriozola

Euskal Tebistako Goenkaleko telesailean Maria Luisaren papera egiten du.



**EUSKAL KULTURA**



**TRABAJO Y UNION (T. U. LANKIDE), Aita José Mª Arizmendiarrietak 1960.eko irailean sortutako aldizkaria**

## ARGITARATZAILEA

OTALORA

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

Telefonoa: (943) 71 24 06

Faxa: (943) 71 23 39

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

## ZUZENDARIA

Javier Marcos.

[jmarcos@otalora.mcc.es](mailto:jmarcos@otalora.mcc.es)

## ERREDAKZIO-KONTSEILUA

**Lehendakaria:**

Juan Mª Otaegi.

**Kideak:**

José Antonio Ajuria.

Juan Cid.

Jesús Ginto.

Txema Gisasola.

Lourdes Idoiaga.

José Mª Larramendi.

José Mª Larrañaga.

Antxon Mendizabal.

Carmelo Urdangarín.

## DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz

## IMPRIMATZAILEA

A. G. ELKAR, S. Coop.

D. L. BI-2583-89



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

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

Erakunde laguntzaileak:



# El valor de la innovación

**E**xpresada de una u otra forma, acorde con los tiempos vividos, la innovación ha ocupado un lugar relevante en la historia del cooperativismo que constituye actualmente MCC.

Muchas de las decisiones tomadas en el pasado significaron adelantarse con claridad a las exigencias de inmediatez que reclamaba el mercado, preparándose de ese modo para afrontar etapas venideras que se intuían inevitablemente diferentes y por tanto necesitadas de respuestas que no iban a encontrarse en los conocimientos acumulados.

Hablando de innovación resulta innegable que la creación de Ikerlan, hace ya 25 años, es un buen exponente de esa capacidad de intuir el futuro, creando los instrumentos que más adelante se conviertan en soporte básico para asentar el desarrollo de las cooperativas.

Podrían encontrarse otros muchos ejemplos en los que la innovación ha dejado su huella en la historia de esta experiencia cooperativa ya que, trascendiendo los productos, la propia fórmula jurídica societaria ha sufrido importantes reformulaciones innovadoras para adecuar su capacidad de respuesta a los nuevos mercados y a la nueva cultura.

Hace poco más de un año, mayo 1999, la Innovación empieza a escribirse con mayúsculas cuando el Congreso Cooperativo la eleva a la categoría de Valor, al lado de elementos tan sustantivos como la Cooperación, Participación y Responsabilidad Social.

Hay que recordar que los Valores se definen como el núcleo de la cultura empresarial porque aportan un sentido de dirección común a todas las personas y unas líneas directrices a la tarea diaria, constituyendo el carácter fundamental de la organización y creando un sentido de identidad en ella.

Al situar a la Innovación como Valor se la define de un modo muy amplio como "una actitud permanente de búsqueda de nuevas opciones en todos los ámbitos

de actuación" y se la considera condición necesaria para el progreso empresarial y para una respuesta más adecuada a las expectativas que generamos en la sociedad.

Los Valores no son una bella plasmación literaria que una vez definida adorne la presentación pública de la realidad cooperativa, son una exigencia que urge su puesta en práctica para testimoniar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Es necesario en consecuencia que la innovación transforme el quehacer de todas las actividades, encontrando modos nuevos de responder a las demandas de todos aquellos destinatarios de lo que hacemos.

Uno de los cambios que encuentra su punto de apoyo en el Valor Innovación es el referido al desarrollo tecnológico y ha dado lugar a la elaboración por primera vez en nuestra historia de un Plan de Ciencia y Tecnología que asienta la actividad a desarrollar en el horizonte de los próximos ocho años, si bien su cuantificación se reduce al cuatrienio venidero.

Una vez más, como casi siempre que se profundiza en cualquier ámbito, se constata que la dispersión de actividades es una circunstancia pero no un handicap y que el descubrimiento de las sinergias horizontales ofrece grandes campos a la intercooperación.

El Plan de Ciencia y Tecnología, junto al proyecto Garaia y a la orientación estratégica de M.U., están despertando una respuesta coadyuvante por parte de las cooperativas que, con toda seguridad, permitirá la eclosión de Centros Tecnológicos de Empresa y en definitiva un mayor esfuerzo en aquello que asentará la capacidad diferenciadora en el mercado.

Conviene tener presente que las empresas innovadoras requieren la aportación creativa de todos los que las constituyen y actuar desde esta certidumbre exige una transformación audaz de las estructuras productivas y organizativas.

## IRIZAR gana el "Premio Europeo a la Excelencia Empresarial"

LA COOPERATIVA DE ORMAIZTEGI REMATA UNA DÉCADA DE ÉXITOS CON EL GALARDÓN MÁS PRESTIGIOSO DE EUROPA EN EXCELENCIA EMPRESARIAL.

**I**RIZAR es la empresa número uno de Europa en excelencia empresarial. Así lo acredita el "Premio Europeo a la Excelencia Empresarial" otorgado por la EFQM, *European Foundation for Quality Management*, a la cooperativa de Ormaiztegi a finales del pasado mes de setiembre en Estambul



(Turquía). Este nuevo galardón ocupará un lugar especial en las ya pobladas vitrinas de Irizar -y posiblemente en los corazones de sus protagonistas- ya que el Premio EFQM es el reconocimiento más prestigioso de Europa en el campo de la excelencia empresarial.

### NOBEL DE LA EXCELENCIA

Este premio europeo fue creado en 1991 por la EFQM con el apoyo de la Comisión Europea y de diversas empresas líderes en sus respectivos sectores. El objetivo de este premio anual es reconocer y promover a las organizaciones empresariales europeas que muestren el máximo compromiso con la Excelencia en Gestión y la Calidad Total. IRIZAR, que ya fue finalista en 1999, ha sido la única firma del Estado español seleccionada en las cinco categorías del premio en la edición 2000.

Líder en la fabricación de autocares de lujo, Irizar ha ganado este año el "European Quality Prize 2000" en la categoría de grandes empresas, junto con otras tres empresas europeas. Los finalistas en esta categoría han incluido empresas como: Nokia Mobiles Phones, Opel y Oracle Corporation.

Entre las grandes empresas europeas premiadas en anteriores ediciones con este Nobel de la excelencia figuran firmas de los sectores electrónico (ST-Microelectronics y Texas Instruments), telecomunicaciones (British Telecommunications -BT), automoción (Volvo Cars), el transporte de mercancías (TNT) o directorios de información (Yellow Pages).

Hasta ahora, sólo tres grandes empresas ubicadas en el Estado español han recibido este premio europeo: UBISA (Grupo Bekaert) en 1992, Ericsson España (Grupo Ericsson) en 1994, e IRIZAR en la edición de este año.

## Fagor Electrodomésticos invierte 1.000 millones de pesetas en su planta de termos de Basauri

**F**agor Electrodomésticos invertirá este año y el próximo 1.000 millones de pesetas en su planta de termos eléctricos de Basauri, con el objetivo de poder producir anualmente 235.000 aparatos adicionales y llegar a una capacidad productiva de 700.000 termos/año. La inversión supondrá la creación de 50 nuevos puestos de trabajo.

Javier Gantxegi, presidente de Fagor Electrodomésticos y de Edesa, en cuyas instalaciones se halla la fábrica de termos, indicó también "que la actividad de Basauri produce más del 45% de las ventas totales de termos en España y que exporta el 40% de su producción".

Estas declaraciones a los medios las realizó con motivo de la firma de los convenios de colaboración del Fondo de Educación y Promoción Social de Edesa que, de acuerdo con la Ley de Cooperativas de Euskadi, ha destinado el 10% de sus excedentes netos a la promoción socio-cultural de su entorno, lo que

se ha traducido en la entrega de 20 millones de pesetas a tres instituciones de Basauri: el Instituto Uribarri, la Fundación Lantegi Batuak y la asociación Baskonia Mendi Taldea.

## BATZ, CIKAUTXO y FPK, premiadas por Seat

**E**l pasado 6 de octubre tuvo lugar en Barcelona el acto que anualmente organiza SEAT para reconocer públicamente los méritos de sus mejores proveedores. En esta ocasión, se procedió a la entrega de premios a los mejores proveedores de 1.999 que hayan destacado por calidad, precio, servicio e innovaciones.

Entre los galardonados en esta edición se encuentran tres empresas de la Agrupación de Automoción de MCC: Batz, FPK y Cikautxo.

En el caso de Cikautxo, ésta es la tercera vez que recibe este premio, ya que en las ediciones de 1995 y 1997 también fue seleccionado como uno de sus mejores proveedores. Enhorabuena a todos.

## PROMOAUTO se adjudica un contrato de 3.860 millones de pesetas

EL GRUPO, PERTENECIENTE A GACOA Y MCC, SUMINISTRARÁ LAS LÍNEAS PARA EL MONTAJE Y SOLDADURA DE LA CARROCERÍA DEL "RENAULT MASTER"

**P**ROMOAUTO, Grupo de empresas de automoción pertenecientes a GACOA y a MCC, ha obtenido en concurso internacional, a través de sus filiales MASA-GIASA ubicadas en Córdoba (Argentina), un contrato para suministrar las líneas completas para el montaje y soldadura de la carrocería del vehículo "Renault Master", y su instalación en la planta "Ayrton Senna" que Renault Brasil tiene en Curitiba, en el estado brasileño de Paraná.

El contrato asciende aproximadamente a 20 millones de dólares (unos 3.860 millones de pesetas) y confirma la confianza que la industria automotriz ha depositado en esta empresa que anteriormente ha logrado pedidos similares de: Mercedes Benz Argentina, Mercedes Benz Brasil, Renault Argentina, Peugeot-Citroën Argentina y Chrysler Argentina.

### ENTREGA LLAVE EN MANO

El nuevo pedido será entregado "llave en mano", incluyendo el diseño y la construcción de los medios de producción, las instalaciones industriales, la integración de cinco robots y los correspondientes equipos de soldadura en un área de 14.000 m<sup>2</sup>.

Esta línea semi-automatizada permitirá la fabricación de cuatro modelos: furgón, furgón vidriado, pick-up y bus; cada uno de ellos en sus distintas versiones. La producción anual será de 16.000 vehículos.

PROMOAUTO es una sociedad constituida al 50% por MCC y GACOA, empresa a su vez participada por Corporación IBV (92%) y Tornusa (8%). El objetivo de Promauto, creada en 1999, es desarrollar proyectos industriales de automoción en el área de Mercosur. Dispone de una presencia importante en Argentina y Brasil y prevé una facturación para este ejercicio de 15.000 millones de pesetas. Su plantilla total asciende a 775 personas.

### LAS EMPRESAS DEL GRUPO PROMOAUTO

**CRAFMSA**, dedicada a la forja y ubicada en Villa Mercedes, Argentina.

**Matricería Austral (MASA)**, situada en Córdoba, líder en el sector de matricería argentino.

**GIASA**, con sede en Córdoba, se dedica a la ingeniería de diseño de procesos para carrocerías y a la ingeniería e implantación de líneas de montaje.

**COAISA**, ubicada también en Córdoba, fabrica cunas motor en células robotizadas.

**BATZ DO BRASIL**, con planta en Taubaté, a 120 kms. de Sao Paulo, centra su actividad en la fabricación de gatos elevadores, pedalera y palancas de freno de mano.

**PROMOAUTO COMPONENTES**, situada igualmente en Taubaté, orienta su actividad a la producción de componentes mecanizados.

## FAGOR EDERLAN avanza firme hacia la mejora sociempresarial

PRESENTA UN INFORME EN EL QUE SE RECOGEN LAS SUGERENCIAS REALIZADAS POR 121 TRABAJADORES SOBRE LA SITUACIÓN SOCIOLABORAL DE LA EMPRESA

**L**a sede de MCC fue elegida por Fagor-Ederlan para celebrar el pasado día 18 de octubre, el acto de entrega de un informe elaborado por 121 personas de la cooperativa, con la colaboración de Praktiker, centro de



investigación organizacional de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragón Unibertsitatea. El informe intenta plasmar las opiniones y sugerencias de mejora acerca de la situación sociolaboral de la empresa, que estas 121 personas ofrecieron a lo largo de los meses de junio, julio y septiembre en más de 20 sesiones celebradas en Otalora. Estas sesiones y el acto de entrega, forman parte de una iniciativa denominada "MIP" (Mesas de Intervención Participativa), un proceso participativo de diagnóstico y mejora socioempresarial diseñado por Praktiker y aprobada por todos los órganos de Ederlan en abril de este año. Al acto de entrega acudió una amplia representación del colectivo que participó en el proceso así como el Consejo Rector, el Consejo de Dirección y representantes del Consejo Social. La mesa del acto estaba compuesta por el Presidente, Sr. Valentín Altube, el Gerente, Sr. Pedro Macón, un miembro de la Permanente del Consejo Social, Alfonso Cruz, y el Director de Praktiker, Luxio Ugarte.

El siguiente paso dentro del proceso MIP, será el estudio detenido del informe por parte de los órganos de la empresa y la adquisición por su parte de compromisos concretos sobre plazos de planificación y consecución de mejoras. Con posterioridad, a principios del 2001, se creará un Equipo de Seguimiento en el que participarán el Presidente, el Gerente, dos representantes del Consejo Social, seis representantes de las MIP, un miembro de Departamento de Recursos Humanos y un miembro de Praktiker. Este equipo se encargará de hacer un seguimiento estrecho del progreso de la planificación y puesta en marcha de las mejoras propuestas por los participantes en las MIP. En paralelo, la empresa está elaborando un plan de comunicación innovador para intentar informar al mayor número de personas posible sobre la actividad del Equipo de Seguimiento y la evolución de las medidas de mejora emprendidas.

## FAGOR ARRASATEKO ERRETIRATUEI OMENALDIA

Irailaren 29an Fagor Arrasate kooperatibak omenaldia eskaini zien erretiratu guztiei. Arrasateko lantokian elkartu ziren guztiak goizeko 10.00etan, instalazioak ikusi eta jarraian Arantzazu aldera joan ziren hildako bazkide guztien oroimenez meza entzutera. Eta amaitezko, bazkari ederra egin zuten Arantzazuko hospederian. Argazkia egiteko ere parada eduki zuten!



## MAIER inaugura sus nuevas instalaciones de cromado en Gernika

HA INVERTIDO 1.030 MILLONES Y CREARÁ 62 NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO

La cooperativa Maier celebró el pasado 19 de octubre el acto oficial de inauguración de sus nuevas instalaciones destinadas al cromado de piezas. En el evento, enmarcado en el XXV aniversario de la cooperativa, estuvieron presentes, además de los representantes institucionales de Maier, el Consejero de Industria Yosú Jon Imaz y Antonio Cancelo, Presidente del Consejo General de MCC. La nueva planta ocupa una superficie de 6.000 m<sup>2</sup> que ha supuesto una inversión de 1.030 millones de pesetas y que posibilitará la creación de 62 nuevos puestos de trabajo.

El cromado de piezas irá dirigido básicamente al sector de automoción y, en menor medida, al electrodoméstico. Las piezas a fabricar serán embellecedores frontales, embellecedores para paragolpes, tiradores de portón trasero, emblemas y símbolos de marca etc. Los clientes a los que irán destinados estas piezas son: Jaguar, BMW, PSA Citroën, Nissan, Toyota y Honda.

En el acto de inauguración, Yosú Jon Imaz señaló que *"la clave del éxito continuado de Maier en su trayectoria se debe al compromiso de sus personas, al espíritu cooperador de Maier y al caminar firmes en busca de utopías, que con ilusión, trabajo y compromiso finalmente se hacen realidad"*.

Por su parte, Antonio Cancelo tuvo palabras de reconocimiento a los fundadores de Maier, *"personas normales, sin gran formación académica, pero que con una voluntad inquebrantable supieron iniciar una actividad cuyo propósito principal era crear riqueza para el entorno. El Maier de hoy, con casi 800 puestos de trabajo en Gernika y más de 400 en sus plantas exteriores, es el fruto de aquella vocación solidaria"*.

### PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico del Grupo Maier para el período 2000-2004 contempla un fuerte incremento de las ventas globales, que pasarán de 17.500 millones de pesetas en el presente ejercicio a más de 41.000 millones en 2004.

Un factor clave en este dinamismo es la expansión de las ventas internacionales, que se multiplicarán por más de tres, pasando de los 8.250 millones en este año (50% del total) a los 26.000 millones en 2004, representando el 63% de la facturación del Grupo.

A ello contribuirán determinadamente sus próximas implantaciones exteriores en Inglaterra, concretamente en Lichfield, cerca de Birmingham, este mismo año, y en Brasil, en los alrededores de Sao Paulo, el próximo ejercicio. Además, el Plan Estratégico contempla otras implantaciones en el exterior, previsiblemente en Chequia.



### LA TELEFONÍA, A MÁS

Otra de las apuestas estratégicas de Maier para los próximos cuatro años es el crecimiento del negocio de telefonía móvil, que pasaría de los 1.600 millones de facturación actuales a los 12.000 millones en el 2004, multiplicando por 6,5 la facturación y pasando a significar el 29% del conjunto del negocio del Grupo (en la actualidad representa el 9%).

En este campo, el cliente principal es Ericsson, pero está prevista la entrada de nuevos clientes. Otro factor importante a considerar es que la fabricación de aparatos no sólo va a tener lugar en la planta de Maier en Gernika, sino también en las de Inglaterra y Brasil.

Actualmente Maier fabrica e integra los teclados y las carcasas con todo tipo de funciones, pero para un próximo futuro prevé incorporar un mayor valor añadido integrando otros elementos de los teléfonos de nueva generación como la lente, los micrófonos o los altavoces.

## Fagor Ederlan estrena fábrica en Borja (Aragón)

INVIERTE 750 MILLONES, CREA 63 PUESTOS DE TRABAJO Y PREVE FACTURAR 13.700 MILLONES EL PRÓXIMO EJERCICIO

**F**agor Ederlan ha inaugurado este mismo mes en Borja (Aragón) sus nuevas instalaciones productivas para la fabricación en exclusiva del "front corner" para General Motors. Fagor Ederlan Borja ha supuesto una inversión inicial de 750 millones de pesetas, la creación de 63 puestos de trabajo y una facturación prevista para su primer año completo de funcionamiento, el 2001, de 13.700 millones de pesetas.



El producto a fabricar en Borja es una pieza clave en el automóvil, que exige gran confianza del cliente: se trata del "front corner" o columna de suspensión delantera, pieza que actúa de nexo entre el vehículo y la carretera, que incluye la suspensión, el sistema de frenado y el brazo de dirección.

Este conjunto será fabricado en exclusiva para General Motors, concretamente para la plataforma S 4300, cuyo mode-

lo más conocido es el Opel Corsa. La entrega a Opel será "just in time", es decir, de forma secuenciada y en el mismo orden de producción que el fijado en la planta de Figueruelas.

### AUTOMÓDULOS ARAGÓN

El mismo día de la presentación de Fagor Ederlan Borja, se procedió a la inauguración oficial de otra realidad empresarial ligada a MCC: Automódulos Aragón, una empresa dedicada al diseño, fabricación y montaje de ejes para automóviles.

En este caso, la inversión materializada ha ascendido a 900 millones de pesetas y la facturación prevista para el primer año completo de funcionamiento, el 2001, se eleva a 1.500 millones de pesetas. La planta da trabajo actualmente a 9 personas.

El producto que ya se ha empezado a fabricar en la planta es el eje trasero, destinado al Opel Corsa 2001. Es una versión reforzada del eje trasero de la gama media de vehículos Opel, que incorpora características técnicas superiores a las de los modelos anteriores.

El proceso de fabricación incorpora tecnología avanzada de soldadura por arco magnético y permite la unión de materiales diversos (fundición y acero). El proceso tiene un control unitario de parámetros que garantiza al 100% la calidad del producto elaborado. Esta es una tecnología que tiene aplicación en la industria de automoción para la fabricación de componentes de seguridad y de altas prestaciones.

Antonio Cancelo, presidente del Consejo General de MCC, estuvo presente en la inauguración de estos nuevos proyectos empresariales para, entre otras cosas, agradecer la excelente disposición del Gobierno de Aragón y de la alcaldía de Borja en la materialización de estos proyectos. Asimismo, en referencia a la presencia de MCC en Aragón, afirmó que "va siendo cada vez más significativa y lo va a ser bastante más en un próximo futuro".

## CONVENCIÓN MUNDIAL DE DELEGADOS DE FAGOR ARRASATE

**F**agor Arrasate celebró en Otalora los pasados 20 y 21 de setiembre su segunda convención de delegados. Al evento acudieron la práctica totalidad de los "embajadores" comerciales de Fagor Arrasate en el mundo. La convención sirvió para intercambiar experiencias y datos de diferentes países, actualizar conocimientos a través de diversas ponencias técnicas y comerciales, conocer los planes estratégicos, y analizar la evolución de los diferentes sectores a los que Fagor Arrasate orienta su actividad. Asimismo, cada delegado expuso brevemente la situación de su área de actuación, así como las expectativas de futuro.



GRUPO FINANCIERO

# Caja Laboral gana 16.700 millones en los primeros nueve meses de ejercicio

CASI UN 5% MÁS QUE EL AÑO PASADO. LOS SALDOS INTERMEDIADOS ASCIENDEN YA A 1,14 BILLONES.

**D**urante los primeros nueve meses del Ejercicio los resultados antes de impuestos de Caja Laboral han sido de 16.700 Mptas., lo que representa un incremento, con respecto al mismo periodo del año anterior, del 4,8%.

Para la consecución de estos resultados ha sido determinante el incremento de captación de depósitos que arroja un incremento en el periodo del 12,3%, alcanzando la cifra en saldos intermediados de 1,14 billones de pesetas.

Por productos, y como consecuencia de la incertidumbre de inversiones en Bolsa, las **imposiciones a plazo** con tipo de interés fijo se han incrementado de modo considerable, destacando los depósitos a 1 año de plazo, que han tenido un incremento del 61%. En este capítulo cabe destacar la buena aceptación y los resultados logrados en tan sólo tres meses por la llamada Cuenta Super Net que superan los 16.000 Mptas. ofreciendo hasta el 5% de rentabilidad sin exigencia de plazo, siendo la primera Caja en Europa en ofrecer un producto de estas características en exclusivas por Internet. También la Cuenta Joven ha tenido una importante actividad, destacando el incremento de llamadas a su servicio de ocio y asesoramiento en un 43%.

Por lo que se refiere a la financiación dirigida a las **Empresas** el comportamiento ha sido excelente, arrojando en el conjunto de las modalidades un crecimiento del 25,2%.

En cuando a la **financiación doméstica** el mercado ha mantenido su dinámica a pesar del cambio de tendencia al alza de los tipos de interés. La financiación a las familias en el

período ha crecido un 18,2%.

También es destacable la importancia de la política de formación en la que está inmersa la Organización, reflejada en la realización en el periodo de 227, programas de formación con una media por socio trabajador de 41 horas.

Como resultado de toda la actividad, los ya mencionados 16.760 Mptas. de resultados antes de impuestos, se traducen después de deducir los impuestos en 14.190 Mptas. que representa un 4,8% sobre el mismo periodo del año anterior.

## Bezeroak pozik Euskadiko Kutxaren zerbitzuarekin

7,6KO PUNTUAZIOA LORTU DU "STRATEGIC" ENPRESAK EGINIKO IKERKETAN. EUSKAL HERRIKO KUTXA GUZTIAK AZTERTU DIRA.

**E**uskal Herriko Kutxek puntuazio handia lortu dute bezeroei ematen dieten zerbitzuan. Euskadiko Kutxari dagokionez, 7,6ko puntuazioa lortu du eta euskal kutxek 7,2ko puntuazioa lortu dute batez beste.

"Strategic" enpresak 1.400 pertsonari egindako inkestaren arabera, inkestarek garrantzi handiagoa ematen diote gaitasun profesionalari erabat finantzarioak diren gaietara baino, esate baterako, gordailuen edo maileguen prezio-baldintzei baino. Emaizten arabera, bezeroek oso gutxi ezagutzen dute finantza-entitateetan oso arruntak diren produktuak: pentsio planak, inbertsio fondoak eta abar.

Entitateek eskaintzen duten Banka Telefonikoaren zerbitzuari dagokionez, %9,1k erabiltzen du nolabaiteko maiztasunez. Eta kreditu eta zordunketa-txartelen ohiko erabiltzaileak, berriz, askoz gehiago dira, hain zuzen ere %45,2 18tik 65 urtera bitarteko pertsonen artean kokatzen da.

## EUSKADIKO KUTXAKO ERRETIRATUEK ANAITASUN EGUNA OSPATU ZUTEN

**E**uskadiko Kutxako erretiratuek bi urtetik behin elkartzen dira, euren artean eta entitatearekin ere nolabaiteko erlazioari eusteko.

Aurtengo ekitaldian, 55 jubilatu inguruk "II. Anaitasun Eguna" ospatu zuten pasa den irailaren 22an, Gipuzkoako Tolosaldean. Eguerdiko 12ak aldeira elkartu ziren Izaskungo Ermitan. Bertan meza en-tzun ondoren Izaskun Jatetxera abiatu ziren bazkaltzera.

Euskadiko Kutxako ordezkariak ere izan ziren bertan, Juan Mari Otaegi lehendakaria eta Juanjo Arrieta zuzendari orokorra, hain zuzen.





## Libros solidarios

EROSKI ENTREGARÁ A LA FUNDACIÓN CEAR 4 MILLONES DE PESETAS Y UNOS 40.000 LIBROS PARA NIÑOS GUINEANOS REFUGIADOS EN GABÓN.

Los hipermercados del Grupo Eroski del Estado han realizado en colaboración con la Fundación Cear (Consejo de Apoyo a los Refugiados) la campaña "¿Me dejas tus libros?".

El resultado de la campaña ha cumplido todas las expectativas que ambas entidades se pusieron como objetivos. Según los datos provisionales, casi 20.000 familias han participado directamente en esta campaña donando libros. La recogida de libros en todo el estado se eleva a más de 40.000 unidades.

El compromiso de Eroski en esta campaña, supone la donación de 100 pesetas por cada uno de los libros usados que recoja para la Fundación Cear. Esta cifra representa la entrega de 4 millones de pesetas que se suma al alto número de libros recogidos.

Tanto los libros como el dinero serán enviados a una escuela de niños guineanos, refugiados y castellanohablantes, ubicada en el barrio de Lalala en Libreville (Gabon).

La campaña "¿Me dejas tus libros?" se enmarca dentro del principio de responsabilidad social al que el Grupo Eroski está adscrito, llevando a cabo acciones concretas en las que se implica a los consumidores.

## 87 supermerkatu berri 2000. urtean

EKITALDI HONETAN 27.000 MILIOI INBERTITU ETA 1.600 ENPLEGU BERRI SORTU DITU EROSKI TALDEAK.

Eroski Taldeak 87 supermerkatu berri zabaldu ditu 2000. urte honetan, enpresa aliatuak barne. Estatuko probintzietan zabaldu dituen supermerkatuez gain, hipermerkatuak, bidai agentziak, gasolindegia, kirol dendak eta jatetxeak ere zabaldu ditu Eroski Taldeak urte honetan zehar.

1999ko datuak kontuan hartzen baditugu, 45.809 milioi inbertitu zituen eta 2.000 lanpostu sortu zituen.

Gogora dezagun, gaur egun ia 10.000 langile bazkideak direla Eroski Taldean eta pasa den ekitaldian 4.000 milioiko irabaziak banatu zituztela.

Gaur egungo sare komertziala honela dago osatuta: 45 Eroski eta Maxi hipermerkatu, 778 Consum supermerkatu, 567 Charter autozerbitzu, 2.714 denda sare asoziatuan, 36 "cash&carry", 102 bidai agentzia, 9 gasolindegi, 7 Forum kirol denda eta 4 Erama jatetxe.

## ENYCA inaugura sede en Zamudio

EN SU LÍNEA DE CRECIMIENTO SOSTENIDO, ENYCA INAUGURA NUEVA SEDE EN EL PARQUE TECNOLÓGICO

La empresa Enyca, integrada en la Agrupación de Ingeniería y Consultoría de MCC, y dedicada a la ingeniería y las comunicaciones, ha inaugurado recientemente sus nuevas instalaciones en el Parque Tecnológico de Zamudio. El estreno de su nueva sede responde al notable crecimiento experimentado por su negocio en los últimos años y a la necesidad sentida de acercarse a sus clientes dispersos por la Comunidad Autónoma del País Vasco con el objeto de ofrecerles un servicio más próximo. Asimismo, la consolidación de su cartera de clientes, así como la proyección de su negocio, reclamaba un espacio propio en Zamudio, después de "compartir piso" con LKS durante los dos últimos años.

En esta nueva sede trabaja un equipo de diez personas integrado por ingenieros en telecomunicaciones e informática.



### CRECIMIENTO SOSTENIDO

Enyca, cuya sede social se halla en Maliaño (Cantabria), se incorporó a MCC en 1994, integrándose en la Agrupación de Ingeniería y Consultoría, que conjuntamente con MCC Inversiones y MSI participan mayoritariamente en el capital de esta empresa. En la actualidad ocupa a 60 personas y tiene previsto alcanzar una facturación próxima a los 600 millones este ejercicio. Su campo de actuación se orienta a dos actividades bien diferenciadas; por una parte los servicios ligados a la tecnología Internet, y por otra parte, la ingeniería de sistemas de telecomunicaciones.

Además, las expectativas de futuro son optimistas, ya que apuntan a la consolidación del crecimiento sostenido del negocio, llegando a una facturación de 1200 millones en 2004.

En cuanto a los planes más inmediatos, cabe reseñar que ya se está barrantando la idea de transformar la sociedad en cooperativa, así como analizar la posibilidad de implantar otra sede en Madrid.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS

# MUko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak hitzarmenak sinatu ditu

FAKULTATEKO IKASLEEK PRAKTIKAK EGIN DITZATEN.

**M**ondragon Unibertsitateko Eskoriatzako fakultateak hainbat hitzarmen sinatu ditu; alde batetik CIM eta EMU-Nekin, eta bestetik Bergarako Udalarekin.

CIM hizkuntza eskolarekin eta EMUN kooperatibarekin sinatu duen lankidetzaz hitzarmenaren bidez, sortu berri den Hizkuntzen Psikopedagogia izeneko karrerako ikasleek praktikak egin ahal izango dituzte bi enpresa horietan. Horrela, ikasleek ikastetxean ikasitako teoria praktikan jartzeko helburua betetzea espero dute sinatzaileek.

## BERGARAKO UDALAREKIN

Helburu bera du Gipuzkoako Bergarako Udalarekin sinatu berri duen hitzarmenak ere, hau da, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko ikasleek praktikak egiteko aukera izatea, kasu honetan Udaletxeko Euskara Zerbitzuan. Ikasleek 70.000 pezetako dirulaguntza jaso ahal izango du beka bezala.

Urtebeterako sinatu den hitzarmenean jasotzen den bezala, bekadunak lau orduko praktikak egingo ditu egunero eta euskara zerbitzuan martxan jarriko diren kanpaina eta ikerketetan parte hartuko du.

Gogora dezagun Eskoriatzako Fakultateak indarrean duela Arrasateko Udalarekin sinatu zuen hitzarmena ere eta aurrerantzean beste Udal batzuekin sinatzeko asmoa agertu duela.

## VISITA DEL DIPUTADO DE PROMOCION ECONOMICA DE BIZKAIA



**A** finales del mes de setiembre, el Diputado de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, Jose Antonio Campos, se acercó a MCC acompañado de Iñigo Atxutegi, Director General del Departamento. El objeto de la visita era conocer la realidad de la Experiencia Cooperativa y celebrar una reunión de trabajo con Antonio Cancelo, presidente del Consejo General de MCC, en la que despacharon asuntos que afectan a ambas instituciones.

# Concluye la "Semana Internacional" organizada por MCC

EL OBJETIVO DEL EVENTO CONSISTIÓ EN SENSIBILIZAR A LAS COOPERATIVAS DE LA NECESIDAD DE INTERNACIONALIZARSE.

**D**urante la primera semana de octubre, los delegados internacionales de MCC se acercaron a Mondragón para participar en la tercera edición de la "Semana Internacional" organizada por el departamento de Operaciones Internacionales del Centro Corporativo. Delegados de México, Brasil, China, Tailandia y la India contaron con una apretada agenda en la que además de mantener reuniones conjuntas, aprovecharon su estancia para reunirse con representantes de las cooperativas que ya tienen implantaciones exteriores o que están analizando esa posibilidad.

En cuanto a los objetivos que esta convocatoria persigue, se distingue el propósito de animar a las cooperativas a reflexionar sobre la imperiosa necesidad de la internacionalización, más si cabe en un momento trascendental como el actual en que se están diseñando los Planes de Gestión y Planes Estratégicos que estarán vigentes durante los próximos cuatro años.

## REFLEXIÓN DE LA MANO DE ICEX

Dentro del programa de actividades previsto para la Semana Internacional, tuvo especial relevancia la Conferencia que ofreció Emilio Carmona, Director de Promoción de ICEX, en la sede de MCC en Mondragón. Expuso las líneas generales en cuanto a prioridades que el Instituto se marca de cara a la internacionalización: sectores que más posibilidades ofrecen, países de interés y otras tendencias. Destacó en su intervención la promoción de cara a próximos años del "sector de alto valor añ-



Responsables del Departamento de Operaciones Internacionales y los Delegados de MCC, protagonistas de la "Semana Internacional".

dido", como Bienes de Equipo y Máquina Herramienta; y el "sector de servicios alrededor de la promoción de la Internacionalización", como consultorías e ingenierías.

ICEX es el Instituto Español de Comercio Exterior, que depende directamente de la Secretaría de Comercio y Turismo del Gobierno central. Sus servicios están destinados a promocio-

nar y subvencionar los planes de implantación exterior, bien para oficinas y delegaciones propias así como para becas que impulsen el desarrollo de actividades en el exterior, organización de ferias diversas, etc.

En el ámbito cooperativo, el sector de Máquina Herramienta y el de automoción son quienes más utilizan sus servicios.

## MINU MURARI BATRA DELEGADA DE MCC EN LA INDIA

**Minakshi Murari Batra, Minu, es delegada de MCC en la India desde enero de 1998. Se ha acercado a MCC con motivo de la Semana Internacional.**

**¿Cuál es tu función en la delegación india de MCC?**

Mi trabajo consiste en buscar posibilidades de negocio para las empresas de MCC en la India. Es decir, identifico proyectos relevantes que pueden tener cabida en el mercado indio, y después analizo la mejor manera de introducirlo en aquel mercado: a través de un distribuidor o agente, formando una empresa mixta, etc. Y el tercer paso consiste en buscar el socio ideal para ese proyecto ya definido y analizado.

**¿Qué sectores son los que más posibilidades de implantación tienen en el país?**

Principalmente los componentes de automoción y mueble. De hecho, contamos ya con una planta para el montaje de los muebles de Coinma y Danona, a través de un consorcio indio al 50%, en el que cabe la posibilidad de que en un futuro cercano se incorpore alguna otra empresa de MCC.

De cara al futuro, creo que Ecotènia puede tener alguna oportunidad de introducirse en el mercado indio. Además, estamos trabajando para vender máquinas de Urola, equipos de Fagor Industrial, etc.

**¿Qué ofrece India a las empresas interesadas en iniciar negocios allí?**

India tiene una población en torno a los 1000 millones de habitantes, es un país democrático y contamos con un sistema de justicia lento pero muy eficiente. Creo que estos dos aspectos son muy tenidos en cuenta por las empresas extranjeras. Además India es uno de los mayores mercados emergentes que existe actualmente en el mundo, y en este momento la introducción de los productos de calidad o productos europeos se da tan sólo en un 15% del total. Por eso, existe un potencial inmenso de desarrollo de cara a los productos europeos. En cuanto a la mano de obra, en India contamos con un nivel educativo alto, lo que significa que la mano de obra es calificada, y además es más barata que en otros países.

Por otra parte, India es un país muy diferente a cualquier



otro europeo, en cuanto a cultura e ideología. Incluso dentro de India hay muchas diferencias entre el norte y el sur.

**¿Qué mensaje lanzarías a las cooperativas para que se animen a acudir al mercado indio?**

Mi mensaje es que los países asiáticos como China o India estamos inmersos en procesos de desarrollo, y por ello las cooperativas tienen que saber aprovechar el momento idóneo para, por lo menos, interesarse por el país e iniciar posteriormente negocios en el mismo. Lo que sí está claro es que se trata de una inversión a largo plazo, pero éste es el momento de entrar en

el país, más si cabe teniendo en cuenta que los demás países también están mirando a India, y quizá después de tres años sea tarde.

**Por último, ¿qué valoración puedes hacernos de esta Semana Internacional?**

Para empezar quiero decir que mínimamente vengo dos veces al año a MCC por lo que ya conozco Euskadi, y es un placer visitar esta zona por su paisaje, y sobre todo, por su gente.

Por otra parte, la valoración global de esta Semana Internacional ha sido altamente satisfactoria, puesto que hemos aprovechado la ocasión para reunirnos los delegados internacionales e intercambiar opiniones, impresiones, y experiencias. Pero además he tenido ocasión de realizar cerca de 20 visitas a otras cooperativas de MCC.

**¿Deseas añadir alguna cosa más?**

Para finalizar quiero decir que estoy muy satisfecha con el trabajo que estamos realizando con MCC en la India. También debo reconocer que hay momentos de frustración, porque hay muchas empresas que no tienen a India entre las áreas de prioridad en los planes de internacionalización, pero el negocio es así. Por ello, las personas del Departamento internacional de MCC debemos hacer un esfuerzo mayor para transmitir a esas cooperativas que éste es el momento.

Tradicionalmente, las empresas de MCC y las españolas, en general, se han expandido hacia Europa y Sudamérica, pero tengamos en cuenta que en un plazo no muy largo estos mercados corren el riesgo de saturación, por lo que habrá que buscar otros mercados y mirar hacia otros países.

# GIZABIDEA Fundazioa sendo lanean

JAVIER GANTXEGI, FUNDAZIOAREN LEHENDAKARI BERRIA.

**H**il honetan Gizabidea Fundazioa albiste bilakatu da. Izan ere, aurreko ekitaldiko txostena eta datozen urteotarako egitasmoen berri eman baitzuen hilaren 4an eskaintako prentsaurrekoan.



Baina ezertan sartu aurretik, gogora dezagun hasteko, labur bada ere, zer den eta zein helbururekin ari den lanean Gizabidea Fundazioa. 1982an sortutako erakundea da, hezkuntza, ikerkuntza, teknologia eta giza heziketa sustatzeko "gizartea eta ekonomia eraldatzeko, komunitatearen premia eta ahalbidetzen arabera". Eginkizun hori betetzeko Gizabidea Fundazioaren onuradunak Deba bailaran kokatzen diren hainbat ikastetxe daude: Ahizke-CIM, Arizmendi ikastola eta Mondragon Unibertsitatea (Ikus ondoko grafikoa). Hauek guztiak kooperatibak dira eta pasa den ikasturtean 7.000 ikasle bildu zituzten; hau da, ezinbesteko erreferenteak direla Debagoieneko hezkuntza arloan, eta zeresanik ez hezkuntza kooperatiboaren eskaintzan. Fagor Taldeko kooperatibak, MCC Korporazioa bera, eta Euskadiko Kutxa dira Fundazioaren finantzabide nagusiak.

## 1999-2000 IKASTURTEA

Jesus M<sup>o</sup> Herrastiri egokitu zitzaion aurreko ekitaldiko balantzea egitea. Eta bere ustez, 1999a urte ona izan zen Gizabidearentzat, bere baitan dauden ikastetxeek proiektu handiak abian jarri dituztelako eta Fundazioak proiektu horiek aurrera eramaten lagundu dielako.

Bestalde, Jesus M<sup>o</sup> Herrastik, hamar urte karguan egin ondoren, lehendakaritza utzi egiten duela jakinarazi zuen. Bere esanetan, indarrean dirau Gizabidea proiektuak, "azken 10 urteotan gauza asko pasatu da, krisi ekonomikoa, M.U.ren sorrera, Arizmendi bigarren mailako kooperatiba... eta Fundazioak horixe segitzen du, hezkuntz-iniziatibak bultzatuz".

## LEHENDAKARI BERRIA

Komunikabideen aurrean eginiko agerraldi honetan, Fundazioaren lehendakari berriaren aurkezpena egin zen. Kargua

Javier Gantxegi, Fagor Taldeko lehendakariak beteko du. Eta bere estrenaldian Gizabideak datozen urteotarako dituen erronkei aurre egiteko egin beharreko inbertsio-planaren nondik norakoak azaldu zituen. Ikastetxeak hazkunde-proiektuetan sartuta daude buru-belarri, bai M.U.ko fakultateak eta baita Arizmendiaren kooperatibak ere, eta horrek kostu ekonomiko handia eragotziko du. Horrela bada, hiru urterako planak 500 milioi pezeta inbertsioak aurreikusten ditu urteko, ikastetxeei bere proiektuetan laguntzeko.

## ARIZMENDI TOPAKETAK

Aurtengo Arizmendi Topaketen inguruko hainbat kontu ere eza-gutzera eman zen. Dakizueenez, Jose M<sup>o</sup> Arizmendiarieta, Esperientzia Kooperatiboaren fundatzailearen omenez eginiko ekitaldi honetan literatur lehiaketaren irabazleak ezagutzera ematen dira eta, bestalde, hitzaldia ere eskaintzen da. Aurtengo hizlaria Jose A. Pagola, Gipuzkoako Gotzaitegiko bikarioa izango da, eta gaia: "Ba al du etorkizunik Jainkoarenganako fedeak gizarte teknologiko batean?". Galdera ez da makala.

### GIZABIDEA FUNDAZIOAREN onuradunak

MU (*)	Arizmendi (*)	Ahizke-CIM
<ul style="list-style-type: none"> <li>MEP (Mondragon Eskola Politeknikoa)</li> <li>ETEO (Enpresa Zientzien Fakultatea)</li> <li>HUHEZI (Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>San Frantsisko Xabier Ikastola</li> <li>San Viator Ikastola</li> <li>Almen Ikastola</li> <li>Arrasateko Umezaintza</li> </ul>	

# Novedades y modificaciones de la Ley de Cooperativas

EL DOCUMENTO RECOGE LAS ÚLTIMAS NOVEDADES INTRODUCIDAS EN LA LEY DE COOPERATIVAS DE EUSKADI.

La Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi ha elaborado un documento que recoge las recientes novedades y modificaciones de la Ley de Cooperativas de Euskadi.

El pasado día 29 de junio el Parlamento Vasco aprobó esas modificaciones respecto de la Ley de Cooperativas de Euskadi de 1993 en materia de requisitos para constituir Cooperativas, en los porcentajes máximos de trabajadores por cuenta ajena y de socios de duración determinada, en la regulación de los Grupos Cooperativos o en su



régimen económico financiero, entre otras.

Al objeto de dar a conocer el alcance y los cambios que introduce respecto a la regulación anterior, la Federación ha editado un documento breve de cuatro páginas que recoge las novedades y modificaciones mencionadas.

## MCC y la Fundación Sabino Arana acercan el cooperativismo a los centros escolares

PRESENTAN UN INNOVADOR PROYECTO QUE CUENTA CON EL APOYO DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y QUE ESTÁ ORIENTADO A ACERCAR LOS VALORES DEL COOPERATIVISMO A LOS JÓVENES.



El pasado 27 de setiembre se presentó en la sede de las Juntas Generales de Bizkaia el proyecto **"Cooperativismo: solidaridad y progreso. El movimiento cooperativo en el País Vasco"**. En el acto tomaron parte el Consejero de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco, Inaxio Oliveri; el presidente del Consejo Gene-

ral de MCC, Antonio Cancelo; y el presidente de la Fundación Sabino Arana Andoni Olabarri.

### PROYECTO DIDÁCTICO-INTERACTIVO

Se trata de una iniciativa con visión de futuro y de carácter eminentemente práctico, dirigido a difundir la cultura cooperativa entre los alumnos de la última etapa de la ESO, de quienes cursan el bachillerato LOGSE o se hallan en módulos de Formación Profesional.

A través de un CD-ROM es posible conocer en un viaje interactivo los orígenes, el ayer y el hoy del movimiento cooperativo en el País Vasco. Incluye además, referencias a los principios generales del cooperativismo, una bibliografía seleccionada y comentada, un diccionario cooperativo y una guía para la creación de páginas web.

Además de la fuente de información interactiva, la carpeta incluye la propuesta didáctica ¡Crear vuestra propia cooperativa!, que plantea un ejercicio progresivo de creatividad aplicada a la constitución de una cooperativa.

Por ello, la propuesta pretende familiarizar al alumno con el uso de las nuevas tecnologías multimedia y las potencialidades de Internet como herramienta de conocimiento aplicable a su trabajo, y además contribuye a que el alumno conozca mejor su entorno.

Una vez presentado, se pretende que el proyecto didáctico se aplique y desarrolle durante el presente curso a título experimental en una treintena de colegios.

Recordemos finalmente, que las relaciones de colaboración entre la Fundación Sabino Arana y Mondragón Corporación Cooperativa provienen de 1996. Ese año suscribieron un convenio para el desarrollo de un proyecto de investigación sobre la historia del cooperativismo vasco. Fruto de esa colaboración cabe destacar el libro "El movimiento cooperativo en Euskadi 1884-1936" presentado en 1998; el seminario "Cooperativismo y Nuevo Milenio"; así como este proyecto didáctico sobre cooperativismo.

## VISITA DEL SECRETARIO DE ESTADO DE POLÍTICA CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

Este mes de octubre ha sido pródigo en visitas. Una de ellas fue la del Secretario de Estado de Política Científica y Tecnológica del Ministerio de Ciencia y Tecnología Ramón Marimón y el vocal asesor José Ramón Peyón, que se acercaron a MCC el pasado 19 de octubre. A lo largo de la mañana se entrevistaron y mantuvieron sendas reuniones con Antonio Cancelo, presidente del Consejo General y Javier Retegi, Director del Departamento de Desarrollo Tecnológico y Calidad de MCC.



## Carlos López presenta "Paso a paso"

Carlos López aprovecha su caminata por la Ruta Jacobea para comunicarnos su particular experiencia en torno al ser humano y al mundo que le rodea. El autor,

que trabaja en la Dirección Regional de Caja Laboral en Bilbao, cuenta ya con otras obras publicadas: las novelas "Con la Memoria a Cuestas" y "El Alfa-Númerico Desidiotizador", y su libro de poemas "La Muerte y Yo".

Quien lo desee puede recibir el libro dedicado contactando con el autor a través de: [clopez@euskalnet.net](mailto:clopez@euskalnet.net) o bien en el teléfono **94-435 8011**. El precio del libro es de 2.000 pesetas.

CARLOS LÓPEZ



### Presentanos tu libro "Paso a paso".

Básicamente es un libro de viajes en el que se refleja la experiencia personal, y aquello que he vivido con los demás. Entiendo que es más digerible que los tres anteriores, sobre los cuales, como en los toros, ha habido división de opiniones y más de una ironía. Esto es una bendición, pues cuando alguien se atreve a crear algo son mejores los pitos que el silencio. En esta cuarta faena han sonado las palmas, lo que no está nada mal.

### ¿Cómo surge la idea de escribir el libro?

Comenzaré diciendo que yo no realicé el Camino de Santiago para posteriormente escribir este libro, sino por vivir una experiencia. Mi hermano me animó y empezamos el camino los dos juntos, pero el azar, o quizás el destino, quiso dejarme sólo. La auténtica experiencia peregrina debe ser

así, en soledad y andando, y eso intento reflejar en el libro.

### ¿Qué proceso has seguido al escribirlo?

Durante el viaje tomé notas en un cuaderno, que a la postre han sido el esqueleto que ha conformado luego este libro. Pero, además de relatar por escrito la experiencia vivida, por medio de diferentes fotografías, ilustro la relación que mantuve con la gente con la que me iba juntando. En el reportaje fotográfico de seres humanos y naturaleza -en el que incluyo dibujos alegóricos-, he sacrificado el color, pues mi intención es que sea una extensión del texto, no un álbum. Aprovecho para agradecer a un amigo y artista de la casa, Josu Alava, que ha diseñado una excelente portada con mis manos y mis pies.

### Cuéntanos tu experiencia durante el Camino de Santiago.

Realicé el camino durante veinte días, andando desde Roncesvalles hasta Santiago, con una mochila a cuestas y paso a paso, tal y como dice el título del libro. Se trata de un esfuerzo continuo que día a día te obliga a levantarte y caminar, por lo que el organismo debe acostumbrarse a ese ritmo, incluso es conveniente ir acostumbrándolo antes de comenzar la ruta. Además, tomé dos decisiones: no utilizar ninguna guía, para no programar el viaje y así ser libre para ir aquí o allí; y además quise llevarme recuerdos de las personas anónimas, a través de las fotografías.

Es una inmersión en la naturaleza de una manera distinta, que yo no había experimentado nunca. Allá por donde pasas te asombras y es que cada paso que se da es un

logro y cada mirada un descubrimiento. Uno se mete en otra circunstancia que rompe con la vida diaria normal, porque siendo creyente o no, entras en una dimensión que sin querer te va a dejar huella. Lloré como no he llorado en mi vida.

### ¿Alguna anécdota?

Muchas, pero destacaría una que viví en Castrojeriz (Burgos). A las 10 de la mañana entré en una cafetería a desayunar en cristiano, el caso es que me lié durante tres horas con una cuadrilla de jóvenes que andaban de jarama, y aparte de beber más que comer, entre otras cosas formamos el Comité para la vuelta de la República. Y mira por donde, el dueño de la cafetería era el Alcalde !Y de qué partido!

Después, a las dos horas de reanudar el camino, tres de ellos se adelantaron en coche, me estaban esperando para entregarme de recuerdo un libro precioso sobre las riquezas monumentales de Castrojeriz. Por cierto, ese libro lo regalé posteriormente en Ponferrada a un hospitalero que me curó milagrosamente cinco rozaduras.

### Tras una presentación formal del libro, ¿qué críticas has recibido?

Yo no entro en los circuitos literarios como para que alguien haga una crítica oficial. Los comentarios que me han llegado han sido de gente cercana y tal y como me cuentan, el libro resulta agradable y divertido. Escuchar a alguien decir, "oye me has hecho pasar un rato agradable" es para mí la mejor crítica que me pueden hacer.

## Kooperatiba Enpresen Zuzendaritzako Masterraren edizio berria

500 ORDUKO IRAUPENA, SEI MODULUTAN BANATUTA, ETA BUKAERAKO PROIEKTUA, MASTERRAREN EZAUGARRI NAGUSIAK

Datorren azaroaren 6an hasiko da Mondragon Unibertsitateak antolatuta Otaroran ematen den Kooperatiba Enpresen Zuzendaritzako Masterraren 14. edizioari.

Programa akademiko honek duen misioa "zuzendarien potentzial pertsonala eta profesionala garatzea da, gaurko tes-

tinguru lehiakorrean enpresa proiektuen garapena sustatzeko gai izan daitezen". Ekonomiaren globalizazioak eta pertsonen gestioa hartzen ari den protagonismoak zuzendari berri baten aurrean jartzen gaituzte: ikuspegi integrala eta sistematikoa duena, enpresa kudeaketaren oinarriko kontzeptu eta tresnak menperatzen dituena, berrikuntza eta aldaketa bultzatzen duena, pertsonak gestionatzeko gaitasuna duena...Ezaugarriak horiek guztiak landuko dira 500 orduko master honetan.

Programaren egiturari dagokionez, sei modulutan banatuta dagoela aipatu behar: zuzendaritza estrategikoa, marketing-



komertziala, finantzak, pertsonak, operazioak eta teknologia, eta testuinguru ekonomiko eta legala.

Master honetako titulua jasotzeko enpresa proiektua aurkeztu beharko dute partaideek bukaeran, gelan jasotako eza-gupenak gertuen duten enpresa errealtatara aplikatu dituztela frogatzeko.

Ikasturtea azaroaren 6an hasi eta 2001eko ekainaren 27an bukatuko da.

## Mondragon Unibertsitateak hasi du ofizialki 2000-2001 ikasturtea

RETEGI ERREKTOREAK 2000-2008 PLAN ESTRATEGIKOAREN NONDIK NORAKOAK AZALDU ZITUEN.

**A**rrasateko Amaia Antzokian ospatu zen pasa den irailaren 21ean Mondragon Unibertsitateko 2000-2001 ikasturtearen hasiera ekitaldia. Bertan, Inaxio Oliveri, Hezkuntza eta Zientzia Sailburua; Roman Sudupe, Gipuzkoako Diputatu Nagusia; Xabier Zubizarreta Arrasateko Alkatea; José M<sup>º</sup> Abrego eta Manuel Montero, Deustu eta EHUko Errektoreak; Jesus Goienetxe, MUko lehendakaria; eta Javier Retegi, MUko Errektorea izan ziren, fakultateetako ikasle eta irakazle- inguratuta.

### IKASKETA BERRIAK

Inauguratu berri den ikasturte honetan, Hizkuntzen Psikopeda-



gogiako Lizentziatura ezarriko da 2. zikloko karrera moduan. Gainera, Informatika Ingeniari eta Industri Ingeniari tituluak lortzeko 2. zikloko ikasketak ere 99-00 ikasturte honetan ezarriko dira Mondragon Unibertsitatean.

Horretaz gain, bost master berri emango dira: Enpresa Zuzendaritzakoa, Enpresentzako Informazio Sistemetakoa, Sistemak Internet Inguruneetan Integratzeari buruzkoa, Internet Inguruneen Garapenari buruzkoa, eta Ikastetxeen Gestioari buruzko masterra.

### 2000-2008 ESTRATEGI PLANA

Oraintsu bukatu du Mondragon Unibertsitateak 2000-2008rako Estrategi Plana, datozen zortzi urteetan unibertsitatea garatzeko ardatz izango direnak. Goienetxe lehendakariak eta Retegi Errektoreak aurreratu zituzten Planaren puntu esanguratsuenak. Hezkuntza-eredu berria garatzeko martxan jarri den Mendeberri Proiektua azaldu zuten lehendabizi. Gainera, ikasketak euskara, ingelesa eta gaztelaniaz emateko helburua jasotzen du Planak; eta baita ikerketa-eredu eta estrategia diseinatzeako asmoa, lan egiteko ikerketa ildoak zehazteko.

## VISITA DEL DIPUTADO GENERAL DE ALAVA

**E**l Diputado General de Alava, Ramón Rabanera visitó el pasado 28 de setiembre MCC. Acompañado del Teniente Diputado de Administración Local Carlos Samaniego y del Teniente Diputado de Hacienda Juan A. Zárate tuvieron ocasión de entrevistarse con Antonio Cancelo en la sede central de la Corporación, realizar una visita a Ikerlan guiada por el Director General Carlos Redondo, y almorzar en Olandixo.



# LA APUESTA TECNOLÓGICA DE MCC

**MCC DEFINE SUS ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS DE FUTURO Y PREVÉ INVERTIR CERCA DE 11.000 MILLONES DE PESETAS EN PROYECTOS TECNOLÓGICOS ESPECÍFICOS.**

**JAVIER MARCOS**

Es una opinión bastante compartida que la innovación es un factor crítico para las empresas en estos albores del siglo XXI. La globalización de la economía, el incremento de la competitividad, y la revolución de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, han diseñado un nuevo panorama económico mundial en el que la innovación se ha convertido en una necesidad estratégica de las empresas. Quien no innova compromete su futuro.

Y aunque esta necesidad ha sido una constante en el devenir de nuestra Experiencia Cooperativa, ésta se ha hecho si cabe más acuciante ahora que el mercado demanda a nuestras empresas soluciones imaginativas, competitivas e innovadoras que aporten valor a los clientes finales. Y es también más acuciante porque es necesario reflexionar en torno a las nuevas oportunidades empresariales que surgen del nuevo "mundo tecnológico". Además, esta apuesta corporativa por la tecnología supone todo un ejercicio de coherencia, ya que el

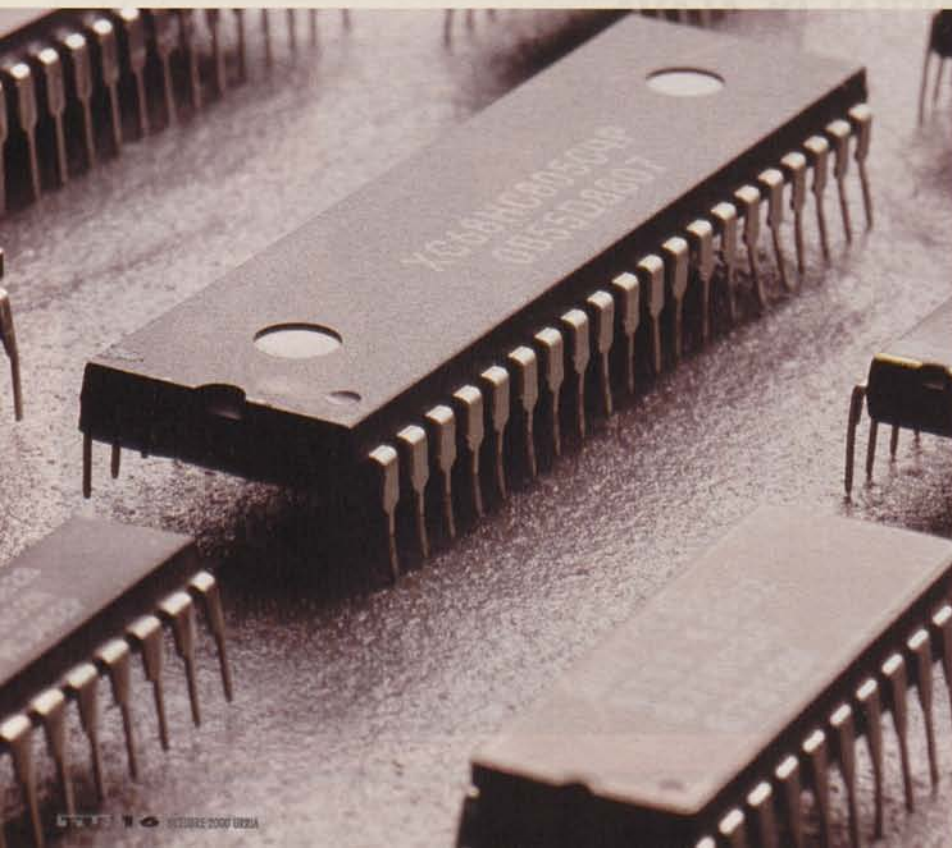
Plan de Ciencia y Tecnología es una plasmación concreta de un valor corporativo como es la Innovación.

Conscientes de esta realidad, en MCC se ha llevado a cabo durante más de un año una reflexión compartida para definir su propio Plan de Ciencia y Tecnología. Un plan en el que, entre otras cosas, se apuntan las líneas tecnológicas por las que apuesta MCC de cara al futuro, y en el que se definen una serie de proyectos tecnológicos concretos en los que ya se ha comenzado a trabajar.

## OBJETIVOS

¿Qué pretende este Plan? La finalidad que tiene es la de "incorporar en toda organización una visión futurista que sea capaz de idear, diseñar y experimentar nuevas oportunidades de negocio (...) y probar nuevas maneras de llevar adelante los negocios actuales con la incorporación decidida de nuevas tecnologías y la convicción de que la evolución de éstas va a sufrir una aceleración espectacular en los próximos años". Asimismo, este Plan aspira a "mejorar el posicionamiento tecnológico de los negocios de MCC, así como conseguir que la Corporación se convierta en un referente a nivel mundial en determinados ámbitos tecnológicos".

Este Plan de Ciencia y Tecnología constituye por sí mismo un hito corporativo sin precedentes, ya que es la primera vez que de forma compartida e integrada se perfila un plan que define nuestras actuaciones tecnológicas a futuro. En definitiva, se pasa de una actitud de apoyo a las iniciativas individuales de las cooperativas a una actitud de





apuesta corporativa por determinadas líneas tecnológicas emergentes y claras.

## ÁREAS TECNOLÓGICAS SELECCIONADAS

Después de hacer un diagnóstico de todos y cada uno de los negocios de MCC, de hacer un profundo trabajo de prospección tecnológica y de establecer diversos criterios de selección, finalmente se ha optado por seleccionar las siguientes áreas tecnológicas:

1. **Tecnologías de la Información y Comunicaciones**
2. **Ciencia y tecnología de los materiales**
3. **Energía y medio ambiente**
4. **Biotecnología, recursos y tecnologías agroalimentarias**
5. **Diseño y producción industrial**
6. **Socioeconomía: tecnologías de la organización y gestión**

Estas seis áreas constituyen la apuesta estratégica tecnológica de MCC para los próximos años. Así pues, todo el desarrollo tecnológico de MCC se circunscribirá a la potenciación de las actividades o líneas tecnológicas que se enmarquen en esas áreas generales de actuación. Estas líneas tecnológicas son diez: **microsistemas, comunicaciones móviles, Internet, nuevos materiales y sus procesos, transformación de alto rendimiento de diferentes materiales, minigeneración de energía, tecnología de alimentos, diseño robusto de productos y procesos, gestión empresarial, y nuevos procesos educativos.**

## 17 PROYECTOS CONCRETOS

Hasta aquí hemos contado las intenciones, el enmarque del Plan de Ciencia y Tecnología, y las áreas y líneas tecnológicas a potenciar. Todo esto, todavía algo abstracto e intangible, se concreta en la puesta en marcha de 17 proyectos específicos, cada uno de ellos con nombre y apellidos (véase cuadro adjunto), y con un presupuesto global próximo a los 10.800 millones de pesetas. Dicho de otra

manera, MCC invertirá cerca de 11.000 millones de pesetas en los próximos cuatro años para abordar 17 proyectos tecnológicos de primera magnitud.

La práctica totalidad de las cooperativas de MCC participa en alguno de estos 17 proyectos, lo que sin duda alguna da fe de la vocación integradora del propio Plan de Ciencia y Tecnología y de la voluntad de intercooperación de las empresas de MCC en la definición de sus retos tecnológicos de futuro. ●

**ESTE PLAN ASPIRA A MEJORAR EL POSICIONAMIENTO TECNOLÓGICO DE LOS NEGOCIOS DE MCC Y SER REFERENTE A NIVEL MUNDIAL EN DETERMINADOS ÁMBITOS TECNOLÓGICOS.**

## LOS PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE MCC

Estos son los 17 proyectos tecnológicos que en los próximos 4 años tiene previsto abordar MCC.

- 1 **Microsensores.** Desarrollo e incorporación de microsensores en productos elaborados en las empresas de MCC.
- 2 **Desarrollo del entorno inalámbrico en MCC** orientado a su implementación en domótica inalámbrica, telegestión y telemantenimiento de máquinas, y gestión de flotas logísticas.
- 3 **Interportales.com.** Desarrollo de un sistema de portales con accesibilidad múltiple (móvil, fijo) y contenidos multimedia (imagen, voz) orientado al comercio electrónico.
- 4 **Tecnología de polímeros,** en particular en plásticos, composites de matriz orgánica y "sandwiches" híbridos.
- 5 **Aleaciones no férreas.** Desarrollo tecnológico en aleaciones metálicas no férreas, en particular en aluminio, magnesio y aleaciones de cobre.
- 6 **Tecnologías avanzadas de superficies.** Tratamientos superficiales avanzados sobre plástico, recubrimientos y tratamientos superficiales antidesgaste, pinturas y barnices sobre base agua.
- 7 **Tecnologías de unión.** Técnicas/procesos de unión (metálica y adhesivos).
- 8 **Procesos de mecanizado de alto rendimiento.** Mecanizado de alta velocidad, precisión y productividad para arranque y conformado de metales.
- 9 **Pilas de combustible de óxido sólido** para la generación autónoma de energía eléctrica a partir de gas natural.
- 10 **Energía eólica.** Desarrollo de nuevas tecnologías, sistemas y componentes para la generación y el control de la energía eólica.
- 11 **Generación distribuida.** Desarrollo de dispositivos electrónicos orientados a la distribución activa de energía.
- 12 **Desarrollo de técnicas de análisis genético,** para comprobar la autenticidad de los productos en base a análisis del ADN.
- 13 **Técnicas de producción integrada en productos agrícolas** para reducir su impacto ambiental y la salubridad de los productos.
- 14 **Mejora de calidad microbiológica de platos preparados.**
- 15 **Desarrollo de productos fiables.** Metodología de desarrollo de productos que garantice una mejora de su calidad, fiabilidad, etc.
- 16 **Gestión del conocimiento.** Diseñar un modelo y una metodología de gestión del conocimiento aplicables a las empresas de MCC.
- 17 **Mendeberry.** Establecer las bases conceptuales sobre los que debe desarrollarse la educación del siglo XXI en enseñanza primaria, secundaria y universitaria.

## ENTREVISTA



**JAVIER RETEGUI COMENTA LOS DETALLES DEL RECIENTEMENTE APROBADO PLAN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE MCC. "ES UN PLAN AMBICIOSO, NO EXENTO DE RIESGOS, PERO PLENO DE OPORTUNIDADES".**

## JAVIER RETEGUI DIRECTOR DE DESARROLLO TECNOLÓGICO-CALIDAD DE MCC

### ■ ¿Cuál es el alcance estratégico del Plan de Ciencia y Tecnología (PCyT) de MCC?

El profundo análisis de los negocios actuales de la Corporación y la prospectiva tecnológica externa realizada por expertos, han decantado la selección de las áreas y líneas estratégicas por las que apuesta la Corporación. Esta selección integradora de tecnologías estratégicas, es todo un hito en la historia de MCC y constituye una clara apuesta de futuro.

La proyección tecnológica a largo plazo (visión a ocho años y planificación a cuatro años) significa también dar un importante salto cualitativo que nos enfrenta a tecnologías emergentes de gran potencial de desarrollo y también de indudable riesgo. Se trasciende el corto plazo para enfocar los retos de futuro y nuestro posicionamiento ante el mismo.

La colaboración público-privada con clara asunción del liderazgo de financiación por parte de las empresas y la Corporación en proyectos emergentes de riesgo, tiene un indudable alcance estratégico que se aborda por primera vez de forma integrada.

### ■ Si tuviéramos que quedarnos con las ideas esenciales del PCyT, ¿qué destacarías?

Diría en primer lugar que vamos a desarrollar 17 proyectos estratégicos con un presupuesto global de 10.700 millones de pesetas en cuatro años.

Asimismo, destacaría la importante colaboración que se ha dado entre cooperativas con intereses complementarios, así como entre empresas, centros tecnológicos y entidades de consultoría e ingeniería.

También señalaría el papel fundamental que ha jugado Mondragón Unibertsitatea en la materialización del PCyT.

Y por último, que este PCyT supone un hito de trabajo conjunto en proyectos estratégicos, que más que proyectos tecnológicos, se convierten en proyectos empresariales.

### ■ Teniendo en cuenta los antecedentes históricos de MCC en el terreno de la innovación, ¿qué perspectivas le augura al nuevo PCyT?

Por la acogida que ha tenido en el seno de la Corporación y la buena recepción de las administraciones, le auguro unas perspectivas altas de cumplimiento. No obstante, somos conscientes de que al ser éste el primer Plan va a quedar desfasado en poco tiempo, puesto que una vez desencadenada esta nueva forma de concebir la estrategia tecnológica, se van a incrementar las iniciativas y se van a ir decantando las formas operativas. Será precisa una revisión dentro de 1-2 años. Su mayor éxito consistirá en su profundización y mejora.

### ■ ¿Tenemos infraestructura suficiente como para abordar proyectos tecnológicos de primer orden?

Tenemos una buena infraestructura en la Corporación y hay que

# "SURGIRÁN NUEVAS OPORTUNIDADES"

seguir potenciando especialmente Mondragón Unibertsitatea, para tener la base humana suficiente para todo este formidable desarrollo. No obstante, no cubrimos en absoluto todas las necesidades y vamos a utilizar toda la infraestructura de Euskadi (centros tecnológicos y universidades) a través de la participación en proyectos y el establecimiento de convenios con entidades externas a la Comunidad Autónoma del País Vasco.

La carencia de dimensión y nivel tecnológico de las PYMES es preciso "apalancarla" formando una verdadera red de colaboraciones que permitan competir con las grandes multinacionales.

## POLO DE INNOVACIÓN GARAIA

### ■ ¿Qué lugar ocupa el Polo de Innovación en todo este Plan?

Se están realizando varias actividades en paralelo que van configurando un verdadero "sistema de innovación", que tiene cuatro "polos" y una importante red de relaciones. Los cuatro "polos" básicos son: el Plan de Ciencia y Tecnología de MCC, el Plan Estratégico de Mondragón Unibertsitatea, la creación de infraestructuras tecnológicas de las empresas (Centros propios de I+D), y el Proyecto Garaia-Polo de Innovación.

Tan importante como el conjunto de estos planes son las interrelaciones que se generan, creando un verdadero espacio donde compartir y complementar el conocimiento, lo cual tiene un importante efecto multiplicador.

El Proyecto Garaia es la infraestructura esencial para desarrollar el conjunto de relaciones, que va a trascender, sin género de dudas, los actuales espacios físicos creando un nuevo concepto de desarrollo. El núcleo inicial, no cabe duda, es muy importante para extender su actuación a otras áreas.

### ■ ¿Cuál es la situación actual del Proyecto Garaia?

Se ha avanzado en todas las definiciones técnicas del proyecto y en la gestión de compra de terrenos y en breve culminaremos la fase de estudio con la creación de la entidad gestora. Pero tan importante como ese avance es que van aflorando numerosas iniciativas para su ubicación en el Polo, adelantándose a las previsiones iniciales.

### ■ ¿Cómo se va a buscar la complicidad de las cooperativas en proyectos corporativos de orden tecnológico?

En la elaboración del PCyT, una vez seleccionadas las áreas y líneas tecnológicas, se ha reunido a las empresas en las que el

desarrollo de esas tecnologías forma parte de su estrategia nuclear, para que definan los proyectos. El propio proceso de elaboración del Plan ha hecho que las empresas asuman el protagonismo de su desarrollo, por lo que su participación está garantizada.

### ■ ¿Qué nuevas oportunidades empresariales derivadas de este PCyT se presentan a las cooperativas?

Estoy convencido de que el desarrollo de este Plan conllevará la afloración de nuevas oportunidades empresariales, si bien, servirá fundamentalmente para una profunda evolución y reorientación de los actuales negocios. Paralelamente MCC viene trabajando en el diseño de su "estrategia de cartera" a largo plazo que puede tener algún aporte de este PCyT, pero que en general debe contemplar nuevas áreas donde hoy no esté presente la Corporación. Habrá una profunda interrelación entre desarrollo tecnológico aflorador de nuevas áreas y análisis de nuevos sectores que conllevará la necesidad de un fuerte desarrollo tecnológico.

### ■ Se han seleccionado seis líneas tecnológicas. ¿Se hará especial hincapié en alguna de ellas?

Todas las líneas y proyectos son igualmente importantes aunque podemos diferenciar entre áreas y líneas "horizontales" de amplio espectro, y otras más específicas de determinados sectores. Por su importancia estratégica a largo plazo, destacaría el Proyecto Mendeberry, que es algo así como la Reingeniería Educativa adaptada al siglo XXI. ●

EL DESARROLLO DE ESTE PLAN  
CONLLEVARÁ LA AFLORACIÓN DE  
**NUEVAS OPORTUNIDADES  
EMPRESARIALES**, AUNQUE  
FUNDAMENTALMENTE SERVIRÁ  
PARA UNA PROFUNDA  
EVOLUCIÓN Y REORIENTACIÓN  
DE LOS ACTUALES NEGOCIOS.

# UNIDADES EMPRESARIALES"

# INNOVAR,

## UNA NECESIDAD INELUDIBLE

**EL PLAN DE CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA IMPULSARÁ  
NOTABLEMENTE LA  
CAPACIDAD DE  
INNOVACIÓN DE MCC**

**E**l Plan de Ciencia y Tecnología 2001-2004 de MCC es un plan de desarrollo tecnológico a cuatro

años que propone la realización de diecisiete proyectos de investigación científica y tecnológica en la Corporación. Un

proyecto pionero y ambicioso sobre el que se nos ocurren las siguientes preguntas.



### ¿POR QUÉ MCC DEBE OCUPARSE DEL DESARROLLO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO DE UNA MANERA TAN EXPRESA?

A nadie se le oculta la rápida y gran innovación y cambio tecnológico que está ocurriendo a nuestro alrededor. Está afectando a nuestra forma de vida, a cómo trabajamos, y por supuesto, a nuestros productos y servicios, a cómo gestionamos las empresas, donde la internacionalización está adquiriendo una gran transcendencia.

El hecho de que en la actualidad, los negocios corporativos se desarrollen en un entorno de crecimiento económico y por lo

tanto, de elevada ocupación laboral y ventas, no debe hacer que nos durmamos en los laureles; la evolución económica y tecnológica es tan rápida que podemos quedar descolgados del progreso sin darnos cuenta, en breve plazo de tiempo.

No debemos olvidar asimismo las oportunidades de crear nuevos negocios que se nos presentan a partir del desarrollo de las nuevas tecnologías, en el ámbito de la informática, las telecomunicaciones, la energía, etc...



### ¿CÓMO SE HA REALIZADO EL PCYT? ¿CUÁL HA SIDO EL PROCESO?

Para elaborar el Plan de Ciencia y Tecnología de MCC se diseñaron dos métodos particulares para ordenar el proceso y permitir obtener información actual de nuestras necesidades en el campo tecnológico.

Por un lado, para definir un marco de tendencias tecnológicas, se estableció un sistema de prospectiva basado en el análisis de informes internacionales y la consulta a expertos tanto de dentro como de fuera de la Corporación. El análisis prospectivo permite proyectar el futuro en base al conocimiento de los expertos de esas tecnologías, con un enfoque hacia la Corporación.

Por otro lado, y para inventariar el patrimonio tecnológico, se ideó un cuaderno de exploración, aplicado negocio por negocio, que se traducirá en un mapa de posicionamiento tecnológico, en el que han quedado bien visibles las tecnologías de futuro y las carencias de cada negocio. Estos mapas relacionan tecnologías

actuales y futuras con productos, procesos y sistemas de gestión, actuales y previsibles de futuro, de cada negocio.

El cruce de ambas informaciones ha permitido definir las líneas tecnológicas prioritarias para la Corporación, en base a un criterio que tiene en cuenta el carácter estratégico antes indicado, el grado de demanda desde las empresas de la Corporación y un concepto de equilibrio corporativo.

Seleccionadas 10 líneas tecnológicas prioritarias, se han nombrado responsables de líneas, que junto con las empresas demandantes más importantes han definido 17 proyectos tecnológicos que tienen como objetivo conseguir un cierto liderazgo en estas tecnologías. El presupuesto global de los proyectos alcanza 10.700 millones de pesetas entre los años 2001 y 2004. El resultado de este esfuerzo ha dado lugar también a la propuesta de siete unidades nuevas de investigación, con un presupuesto de 2.300 millones de pesetas adicionales.



## ¿Y CÓMO SE ABORDARÁN ESTOS PROYECTOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN DEFINITIVA?

Cada proyecto estratégico está constituido por diversas acciones y proyectos de investigación y comprobación de resultados. Básicamente se consideran proyectos de investigación genérica sobre el tema en cuestión y proyectos piloto de aplicación propuestos por las Cooperativas clientes. Entre las acciones de acompañamiento, cabe destacar las destinadas a la formación de grupos de personas en estas tecnologías, la adquisición de inversiones necesarias para la realización de los proyectos, la colaboración tecnológica con otros Centros y Universidades y las labores de vigilancia tecnológica. Los proyectos serán llevados a cabo por un equipo del que formarán parte algunas de las

empresas clientes y algunos agentes de la oferta tecnológica.

Con todo esto, nuestra ilusión principal consiste en dar un impulso importante a nuestra capacidad de innovación e ir consolidando ese sistema de innovación tan rico y sugerente, en el que se incrementan los flujos de interacción y de intercambio de conocimiento entre Universidad, Centros Tecnológicos y Empresa.

En este sentido no hemos hecho más que comenzar, pues la sistematización del ejercicio de reflexión en materia de tecnología y conocimiento que hemos realizado requiere perseverancia y rigor en el seguimiento de los objetivos establecidos.



## ¿PORQUÉ SE INCLUYE LA PALABRA "CIENCIA" EN EL PCYT?

La innovación se implementa fundamentalmente en las empresas y, en gran medida, también el desarrollo tecnológico. Los proyectos de investigación aplicada y de desarrollo tecnológico se apoyan muchas veces en los centros tecnológicos, mientras que los proyectos de investigación científica se soportan en la Universidad, que también puede desarrollar proyectos de los tipos anteriores. Esta clasificación no es precisa, en el sentido de que pueden darse solapamientos.

Algunas de las tecnologías que propone desarrollar el PC y T son tecnologías emergentes que van a dar lugar al desarrollo de proyectos genéricos de I +

D de alto riesgo. En los proyectos del PC y T se aprovechan en gran medida los recursos de Mondragón Unibertsitatea, que va a liderar varios proyectos. Se espera la realización de varias tesis doctorales que nos sirvan para conocer el estado del "arte" de las diversas tecnologías seleccionadas, así como de intercambio con otras universidades y centros de todo el mundo.

Estas actividades aparte de permitirnos realizar una referencia tecnológica de las líneas tecnológicas de interés, va a servir de apalancamiento de la propia universidad, permitiendo la realización de estudios que podemos calificar de científicos.



## EL PROPIO PCYT PROPONE DESARROLLAR TECNOLOGÍAS ESTRATÉGICAS PARA LA CORPORACIÓN. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR TECNOLOGÍAS ESTRATÉGICAS?

Entendemos por tecnologías estratégicas las tecnologías claves y las tecnologías emergentes. Las primeras son aquellas tecnologías innovadoras que hacen que una empresa determinada en un sector específico adquiera una ventaja competitiva que no poseen, en general, sus competidores. La tecnología clave depende del sector, ya que tecnologías conocidas en un sector pueden convertirse en tecnologías claves en otro, por transferencia de ese sector a otro.

Las tecnologías emergentes son aquellas que empiezan a aparecer con un grado de desarrollo primario, pero que apuntan a convertirse en tecnologías claves para productos y procesos de aquí a diez años. Como es evidente, los proyectos tecnológicos resultantes son de mayor riesgo que los proyectos habituales de I + D, es decir, que la probabilidad de llegar a conseguir los resultados esperados del proyecto es menor.

## AGRUPACIONES SECTORIALES

## MONDRAGÓN COMPONENTES



**“ Nuestro reto es hacer una Agrupación globalizada, innovadora y competitiva ”**

## JOSÉ LUIS OLASOLO DIRECTOR DE LA AGRUPACIÓN

**EKONOMIAREN  
GLOBALIZAZIOAK  
NABARMEN ERAGIN DIO  
AGRUPAZIO HONI. HORI  
DELA ETA, DATOZEN  
URTEOTARAKO ESTRATEGIA  
NAGUSIAK HIRU IZANGO  
DIRA:  
INTERNAZIONALIZAZIOA  
BERRIKUNTZA ETA  
LEHIAKORTASUNA.**

J.M.F.

### ■ ¿Cuál es la configuración actual de la Agrupación Mondragón Componentes?

Nuestra Agrupación se compone de tres líneas de producto, Línea Blanca, Confort-hogar, y Electrónica, y un capítulo de “Varios” en el que se integran algunas unidades de negocio que no tienen ubicación en las tres líneas anteriores.

### ■ ¿Cuál es nivel de consolidación alcanzado hasta ahora?

Hay varios indicadores que dan fe del grado de consolidación de la Agrupación. Uno de ellos es la redistribución de resultados, que alcanza el 25% de los resultados de las cooperativas. De este fondo se destinan 20 puntos a la propia redistribución de los resultados y 5 puntos al desarrollo agrupacional en base a nuevas oportunidades de negocio. Otro indicador significativo es que hemos implementado varios foros inter-cooperativos orientados a obtener mejoras y sinergias en temas como modelos de gestión, compras, mantenimiento,... y así hasta media docena de ellos. Además, creo que se ha logrado un nivel de pertenencia a la Agrupación bastante razonable a través de la participación en los correspondientes órganos agrupacionales.

En relación con las Líneas de Negocio, cuyo progreso es uno de los principales fines de la Agrupación, estamos tratando de hacer un esfuerzo compartido para dar respuesta a nuestros clientes, que en general están globalizados y que piden cercanía, innovación y competitividad. Y en ese marco globalizador los clientes nos quieren ver como una organización única que les proporcione una oferta común, facturación única, un único interlocutor comercial... Y esto significa que hay que potenciar la colaboración entre las cooperativas de la Agrupación, fundamentalmente dentro de las Líneas de Negocio.

### ■ ¿Qué sinergias se dan en la actualidad entre las cooperativas de la Agrupación que apunten en esa dirección de satisfacción de las necesidades de los clientes?

Las sinergias se manifiestan en campos diversos. Las hay que nacen de compartir experiencias y conocimientos; todos los foros mencionados antes pretenden responder a eso. También es una sinergia la colaboración mutua derivada

de la reconversión de resultados. Desde la perspectiva del negocio propiamente dicho, esencialmente las sinergias se dan en la complementación de catálogos. Pero hay una cosa muy importante en este campo, y es que, al margen de las actuales, la obligación de la Agrupación y de las Líneas es construir sinergias a futuro.

■ **Intuyo que no se aprovecha todo el potencial derivado de la actuación conjunta de la Agrupación.**

En parte sí, pero todavía hay mucho camino que recorrer. Llevamos 10 años haciendo Agrupación y lo conseguido no es poco, pero lo que podemos conseguir es mucho más. Tenemos que focalizarnos más al cliente, continuar construyendo sinergias, potenciar la imagen y el trabajo en común. Y en eso nos hemos comprometido en el próximo Plan Estratégico, en potenciar Mondragón Componentes, que es la Agrupación, pero organizada con vistas al mercado..

■ **La distancia geográfica entre las cooperativas ¿es un inconveniente para el avance en la consolidación de la Agrupación?**

Cuando estamos hablando de hacer catálogos conjuntos, y de añadir más valor al cliente, la distancia física que separa a las cooperativas no es un obstáculo. Otra cosa es que a la hora de construir los nexos sociológicos de la agrupación, estos sean algo más tenues en una agrupación de carácter sectorial que en una agrupación comarcal, pero se pueden alcanzar niveles interesantes.

## DESAFIOS

■ **Hablemos de los retos empresariales de la Agrupación.**

Nuestro reto es hacer una agrupación globalizada, innovadora y competitiva. Globalizada significa que en el servicio a nuestros clientes tenemos que seguirles a través de implantaciones productivas allende nuestras fronteras. Innovadora, supone aportar soluciones tecnológicas imaginativas a las demandas de los clientes. Y competitiva significa que tenemos que mejorar nuestra productividad global, no sólo de la mano de obra directa, sino la de todos, para poder competir y ganar dinero.

■ **Es decir, que en la actualidad no todos los negocios de la Agrupación son rentables.**

Hay algunas unidades con rentabilidades insuficientes y también negativas. En algunos casos porque no lo estamos haciendo bien; en otros porque con los costes de mano de obra actuales no somos capaces de solucionar estos problemas de rentabilidad. Sin embargo, a través de la internacionalización se puede dar solución a este último tipo de problemas si abordamos otro concepto: la deslocalización por costes. Es decir, los productos tienen un precio en el mercado, y si nuestros costes de mano de obra no posibilitan que sean competitivos en el mercado, existen dos alternativas: dejar de fabricar esos productos o fabricarlos en zonas del mundo donde la mano de obra sea más barata.

No hay que olvidar, por otra parte, que en nuestro sector si no se tienen unas cuotas de mercado del 15 ó 20%, y estamos hablando del mercado americano y europeo, es muy difícil ser rentable.

■ **En este mundo globalizado de los negocios, lo cooperativo parece que pierde protagonismo. ¿No crees?**

Yo creo que no. Otra cosa es si me preguntas que porque no se hacen cooperativas las implantaciones exteriores, y ello es porque primero necesitamos que las fábricas anden y cuando sepamos de su cultura ya las iremos mejorando.

Nuestro sesgo cooperativo auténtico, más que en la prédica, se asienta en la defensa de los puestos de trabajo, en el enriquecimiento de los puestos de trabajo dotándoles de más contenido, y en hacer posible la creación de nuevos puestos de trabajo. En definitiva, hay que seguir siendo eficientes para ser cooperativas y desarrollarnos. ●

## MONDRAGON COMPONENTES AGRUPAZIOA MCC KORPORAZIOAREN OSAGAIEN DIBISIOAN INTEGRATZEN DA.

### ENPRESA KIDETUAK

CONSONNI (Mungia)  
COPRECI (Aretxabaleta)  
EIKA (Etxebarria)  
EMBEGA (Estella)  
FAGOR ELECTRÓNICA  
(Arrasate)  
MATZ-ERREKA  
(Antzuola)  
ORKLI (Ordizia)  
TAJO (Oiartzun)

### SALMENTAK

60.000 MILIOI PEZETA  
(2000rako aurreikuspena)

### LANPOSTUAK

3.900  
(2000rako aurreikuspena)

**ESTAMOS TRATANDO DE  
HACER UN ESFUERZO  
COMPARTIDO PARA DAR  
RESPUESTA A NUESTROS  
CLIENTES, QUE EN GENERAL  
ESTÁN GLOBALIZADOS Y  
QUE PIDEN CERCANÍA,  
INNOVACIÓN Y  
COMPETITIVIDAD.**

# DECLARACIÓN DE

# El cooperativismo

**E**uskadi es tierra pródiga en iniciativas que inspiran la cooperación humana. Los trabajos en "auzo-lan", las cofradías de estirpe casi medieval, los seguros como "suaro" -referencia que a Arizmendiarieta le resonó para denominar Lagun-Aro a nuestra mutua-, los orfeones como testimonio lúdico y cultural, son raíces que conforman una mentalidad propia para actuar cooperativamente, comunitariamente: "no solos, sino en comunidad".

No debe resultar extraño que al traspasar el umbral del siglo XXI el cooperativismo mondragonés, que este mes cumple 45 años, haya tenido una venturosa acogida también en otras instituciones por entender que es una emanación genuina de raigambre euskaldun que solo sabe actuar, y entonces lo hace con excelencia, si se ejercita uniendo la voluntad enriquecedora de las personas. Fue en junio de 1996 cuando MCC y la Fundación Sabino Arana declararon su intención de "dar a conocer los precedentes, historia y valores que han hecho posible la actual pujanza del cooperativismo en Euskadi". No en vano, ahora mismo, uno de cada diecisiete empleos asentados en nuestra tierra es cooperativista y la permeabilización de su cultura tiene esa fecundidad, inseparable de sus raíces, que impregna la economía, la cultura, los comportamientos humanos y el sentido de equidad propios de las estructuras que soportan el sistema jurídico y la praxis cooperativa.

Una de estas realizaciones que se han llevado a la práctica se denomina COOPERATIVISMO: SOLIDARIDAD Y PROGRESO. Los materiales han sido vertidos a un CD-ROM y desean "ser un viaje interactivo a través de los orígenes del ayer y del hoy del movimiento cooperativo en el País Vasco". Se trata de familiarizar, con el uso de nuevas tecnologías multimedia y las potencialidades de Internet, a alumnos de la última etapa de la ESO, de quienes cursan el bachillerato LOGSE o se hallen en módulos de formación profesional.

## CONTENIDOS

La idea del documento COOPERATIVISMO: SOLIDARIDAD Y PROGRESO sigue un pautado genuinamente didáctico y, teniendo en cuenta los receptores de la información, lo hace asimilable encerrando el despliegue pedagógico al área sucinta de un municipio o una comarca, donde son elegidos para crear eventualmente una empresa cooperativa. Y se pregunta: ¿qué hace falta para crear una empresa?. ¿Para qué se crean las empresas?. ¿Qué papel juegan las empresas públicas?. Las respuestas se hallan a través de Internet, para lo que se facilita la Web: <http://www.euskadi.net>. La primera fase a supe-

rar es la **localización del medio físico, suelo industrial e industrialdeak**. Al alumno se le obliga a seguir un itinerario que le sitúa ante la necesidad de elaborar una ficha descriptiva con los principales "items" que definen el medio físico del municipio del alumno. Continúa con el análisis del **mercado de trabajo** haciendo un repaso exhaustivo de la población en relación al empleo que se halle sin cubrir y al que debe dar respuesta la empresa que se proyecta. Juega un gran papel el grado de formación y el nivel de conocimientos de los habitantes de la población estudiada.

El siguiente paso se detiene en seleccionar la **actividad económica** desplegando el análisis entre los cuatro grandes sectores: el primario (agrario), el industrial, la construcción y los servicios, para vislumbrar hacia cuál debe dirigirse la iniciativa mediante la evaluación sistemática de las actividades mejor o peor cubiertas en la población estudiada mediante el apoyo y rastreo de la situación a través de la información de EUSTAT.

Se pasa después al **análisis del entorno sectorial** para "saber si la empresa va a cubrir huecos del mercado no satisfechos por otra empresa, ya que de no ser así, es posible que su probabilidad de éxito se vea amenazada". A partir de aquí ya se tiene elaborada la idea que hay que materializarla a través de la acción porque, como decía un pensador, "si no fuese por la acción el mundo aún seguiría siendo una idea".

Llega aquí a un punto crucial en el que se debe definir el modelo jurídico que va a dar cobertura a la personalidad de la empresa, pero el análisis de esta elección la dejamos ahora en suspenso para hacerlo al final. Porque, una vez elegido el modelo jurídico, la propuesta didáctica de crear una cooperativa afronta la redacción del PLAN. Advierte la propuesta de los cuidados formales que el Plan debe cumplir en el lenguaje elegido -"si descuidáis el estilo descuidareis vuestro proyecto"-, la presentación escrita y verbal, la estructura del documento, el índice y el contenido o cuerpo esenciales del Plan. Luego ilustra al alumno sobre la presentación del proyecto, que debe razonar porqué ha elegido este proyecto de empresa y no otro, porqué ha elegido o no ser cooperativa, mientras debe conocer cómo debiera funcionar internamente, llegando a definir aun las tareas que, en su caso, deberá ejercer cada miembro de la empresa. El Plan concluye evaluando los techos de financiación necesarios tanto en inversiones fijas como en activo circulante y gastos de puesta en marcha. Y aquí, después de este itinerario plagado de incursiones didácticas, uso de Internet para exhaustivar las aportaciones y las estadísticas, concluye la



# LARRI

## en las aulas



propuesta del Plan exclamando al final con énfasis: "¡¡¡Por fin!!! Habéis llegado al final de vuestra aventura". Y la verdad es que el ensayo es meritorio y los viejos cooperativistas podrán recordar que jamás ellos tuvieron a mano un repertorio de hitos tan bien anudado que les llevara, con la lógica de las leyes del mercado, a poder elegir su mejor opción de empresa.

No podría estar mejor hecho el planteamiento didáctico que tiene en cuenta el nivel de desarrollo intelectual del alumno y su aun cierto distanciamiento de la edad de comenzar a trabajar, y que conjuga a la vez el uso de nuevas tecnologías multimedia y "la potencialidad de Internet como herramienta de conocimientos".

### ¿POR QUÉ UNA COOPERATIVA?

Esta pregunta se halla incrustada en el eje descriptivo del documento, que deliberadamente hemos saltado para examinarla ahora. En la frondosidad de las ideas que se desarrollan tanto en el texto COOPERATIVISMO, SOLIDARIDAD Y PROGRESO ¡CREAR VUESTRA PROPIA COOPERATIVA!, como en otras documentaciones relativas al cooperativismo vasco y al de MCC con un glosario rico en entradas sobre agrupaciones, aportaciones a capital, Arizmendiarieta, excedentes cooperativos, reconversión de resultados y hasta "Rochdale Society of Equitable Pioneers" que se considera la cuna del moderno cooperativismo nacido allí en 1842 en Inglaterra, no aparecen argumentos que puedan inclinar, más bien indicar, la opción elegida por el alumno hacia el cooperativismo como fórmula de convivencia ideal con la que dotar la estructura jurídica de su empresa.

La apreciación no parece baladí y es necesario que las ideas queden claras para que esta propuesta didáctica no se diluya en aportaciones eruditas pero que no hienden en el centro sobre el que gravita el cooperativismo mondragonés. Este análisis, realizado con afectuoso interés para su posterior éxito, se ve corroborado cuando en la página que sigue al párrafo ¿por qué una cooperativa? en un cuadro sinóptico se dice que la **naturaleza** de la sociedad anónima, la de responsabilidad limitada, las "sales" y las sociedades cooperativas es, en todas, capitalista, solo que la cooperativa es, además, "social".

Hay que ir muy a la raigambre del cooperativismo para desmontar este aparente error. El cooperativismo mondragonés se proyectó con un sistema por el cual se trataba de cambiar las estructuras sociales de la empresa capitalista. Y lo esencial de esta decisiva mutación lo constituía el traspaso de la soberanía desde el capital a las personas que la forman, en darle al capital un tratamiento de factor alquilado que no per-

cibe beneficios (excedentes), que sólo los recibe cada socio trabajador por su trabajo y, en fin y simplificando las ideas, el poder soberano se ejercería emitiendo cada trabajador un voto y negando cualquier soberanía al capital. La cooperativa es así una **sociedad de personas**, nunca su naturaleza es capitalista/social (por cierto es difícil saber qué se quiere decir con lo de social).

Y es que sólo así puede ser atractiva la idea de crear una cooperativa en lugar de una sociedad de capitales, porque es en la sociedad de personas donde se sustancian los hábitos de trabajo en común y donde el eje de las decisiones gira en torno a la persona humana. ¿Qué otro atractivo puede tener el cooperativismo si no es aquél que hace abandonar la materialidad de las tesis capitalistas que se querían superar enfrentándola con la nueva idea de que el protagonista único de la empresa es el hombre y su trabajo?. Es aquí donde descansa la piedra angular de una idea que brotó en tierra propicia, preparada y fértil, y que es sugerente y entrañable por estar apegada a la idiosincrasia de los hombres y mujeres de esta tierra.

Y esta discrepancia con la oportuna y hasta brillante manufactura del documento nos surge de la experiencia que se ha vivido en un vivero de empresas genuino del Grupo: SAIO-LAN. Este centro, cuyos primeros pasos los dio hace treinta años en la Eskola Politeknikoa -"sancta sanctorum" de la actual Mondragón Unibertsitatea- ha creado más de 40 pequeñas actividades, alguna de ellas con más de 100 empleos ahora, pero ninguna de las empresas creadas, excepto una o dos, es cooperativa, aunque el número de empleos generados entre todas puede rondar los 700. El cooperativismo es un sistema al que hay que acceder vocacionalmente. Y bueno será que se explique, con rigor y claridad, la verdadera naturaleza de sus valores esenciales que tienen, sin duda, por sí mismos, gran capacidad de convicción y de convocatoria. ●

**EL COOPERATIVISMO ES UN SISTEMA AL QUE HAY QUE ACCEDER VOCACIONALMENTE. Y BUENO SERÁ QUE SE EXPLIQUE, CON RIGOR Y CLARIDAD, LA VERDADERA NATURALEZA DE SUS VALORES ESENCIALES QUE TIENEN, SIN DUDA, POR SÍ MISMOS, GRAN CAPACIDAD DE CONVICCIÓN Y DE CONVOCATORIA.**

# La princesa disminuida

JOSÉ M<sup>e</sup> LARRAÑAGA

**E**spero que las musas me ayuden a componer este relato sobre la Princesa que sufrió los rigores de ser mujer en un reino donde el hombre se consideraba superior. Citando al rey Aita quiero comenzar, porque fue él quien conquistó el reino montañoso de Aitaetxe junto al puerto de mar. Con su nombre mismo lo hizo bautizar.

Cuando murió su mujer quedó sólo con su hija, bella como ninguna, a la que su reino iba a dejar y temeroso fallar en la educación fue a consultar a una hada madrina.

*- Quiérela como a una hija todo padre debe amar y en cuanto princesa edúcala para que a todos trate igual, sin alternería hablar y a todos escuchar. Para que nunca se encuentre sólo un regalo te voy a hacer que la debe acompañar de noche y de día, cuando este en soledad y cuando con otros deba estar. Siempre con ella debe llevar a este perrillo, al que Ait deberá llamar, con él jugará y a él contará sus secretos que a nadie mas pueda contar.*

La princesa, alborozada, al perrillo saludó y desde el primer día gran cariño sintió por aquel pequeño animal. A todas partes iba con él y nunca quería separarse de su amiguito lanudo. Nadie sabía, ni siquiera el rey, que el perro poseía el don de hablar y con la princesa, estando solos, solía conversar.

Cuando tuvo edad de casarse muchos hijos de reyes en matrimonio la fueron a pedir, mas de ella ninguno su amor pudo conseguir. El rey sufría porque su vida se iba y la princesa con nadie quería casar, como la cosa a peor podía llegar su voluntad a la princesa obligó a cumplir. A príncipes y plebeyos, a extranjeros y compatriotas al palacio hizo llegar y una gran fiesta tuvo que organizar para que la princesa pudiera elegir.

Con su perro Ait la princesa, radiante y muy bella, a todos quiso saludar y con todos hablar antes de decidir y, así la voluntad de su padre el rey, cumplir. De todos con uno quiso quedar por lo apuesto, guapo y señorial. A él su amor quiso ofrecer y a todos los demás a sus casas mandar; mas para casarse quería asegurar que la elección no fuera equivocación por lo que al mozo pidió que en el palacio viviera hasta segura estar.

Los primeros días todo fue felicidad, el mozo enamorado a la princesa quería agasajar y con ella continuamente hablar, mas un día el joven triste vino a estar sin que la princesa la razón pudiera saber. Preocupada a su perro vino a consultar:

*- ¿A qué se debe esta tristeza que ahora parece embargar a mi amor?*

El perro sabiamente respondió:



- *Tu prometido es más bajo de estatura y eso le hace infeliz porque a los hombres les gusta por encima de su pareja estar.*

La princesa compungida, medidas quiso tomar y diciendo que de pie no podía estar por un mal que en las piernas tenía, sentada desde entonces sus días pasaba. El joven prometido la risa fue a recuperar y todos contentos volvieron a estar.

Mas hete ahí que tiempo más tarde la tristeza volvió a aparecer en el rostro del joven, su ceño fruncido a la princesa no dejaba de preocupar. Otra vez a su fiel Ait fue a consultar

- *¿No sabes, princesa, que a los hombres no les gusta que su compañera sepa mas, hable mejor y más gracia tenga para conversar? ¿Acaso no te has dado cuenta que tu pretendiente queda muchas veces azorado porque a tus comentarios no sabe responder?*

La princesa, que a su novio no quería perder, por señas dijo a toda la corte que una dolencia la había dejado sin habla y que desde entonces ni una palabra podía decir.

Sin poder caminar y sin poder hablar triste pasaba las horas la hermosa princesa, solo el fiel perrillo cuando nadie les podía ver o escuchar alegraba con sus donaires a la joven que con gran precio el amor de su prometido conservaba.

Pero otra vez en el real palacio la pesadumbre y el mal humor penetraron. Esta vez no hubo necesidad de consultar porque el pretendiente, con voz tonante y gesto fiero dijo a la princesa que no soportaba que aquel odioso perro tuviera mas intimidad que él mismo con su prometida. Exigió que el perro fuera muerto al instante.

La princesita, llena de dolor, a su único amigo al oído preguntaba: "¿Por qué, por qué?"

Ait, también al oído le decía:

- *Porque a los novios y aún menos a los maridos les gusta que su prometida o esposa tenga más confidentes y amigos que ellos mismos, sólo tienen que alegrarse con ellos y con nadie más deben sentir el placer de conversar. Por eso yo debo morir.*

La princesa no pudo mas y levantándose de su trono gritó: "¡¡BASTA!!".

Todos quedaron maravillados porque siendo una invalida había podido erguirse y siendo muda había hablado. Abrazando a su perro contra su pecho miró uno por uno a todos los presentes y deteniéndose en su prometido les dijo:

- *Para no parecer más alta disminuí mi estatura haciéndome inválida; para no parecer más inteligente me convertí en muda; pero aún no os basta y queréis privarme de mi mejor amigo y así sentiros amos de mi cuerpo de mi mente y de mi corazón. Rompo mi compromiso porque antes prefiero ser persona entera que princesa disminuida.*

Y diciendo esto arrojó lejos de sí la corona que adornaba su cabeza y con su perrillo en brazos el palacio dejó.

Lejos del castillo real, junto a un manantial, a beber y a descansar paró. Junto a ella su hada madrina como por encanto apareció y besándola en la mejilla, estas bonitas palabras expresó:

- *Tan hermosa eres como una flor de primavera que des-*

*pierta a la vida y, sin embargo, esa hermosura no es tanta como la belleza que anida en tu corazón. Romper has sabido con las cadenas que pretenden disminuir, en las mujeres, la capacidad para ser felices, has logrado demostrar que es preferible la libertad al reinado aparente sobre súbditos que pretenden esclavizar a sus princesas.*

Y diciendo esto, con la varita mágica, el hocico del perrillo tocó convirtiéndolo en un apuesto doncel de agradable rostro y tierna mirada que a la princesa mucho gustó.

Mientras los dos jóvenes arrobados se miraban discretamente el hada fue a desaparecer como desaparece un retazo de niebla matutina al ser rozado por los rayos de sol. Ait ya convertido en mozo al conjuro del hada, dijo a la princesa:

- *Este tiempo que junto a ti he vivido he aprendido a quererte más que a mi vida y me harías feliz si como esposo me aceptaras, pero como de perro a hombre diferencia debe haber, de ahora en adelante mi nombre Aitor debe ser.*

A lo que la princesa respondió:

- *¿Acaso no ves que te gano en estatura y que a mi lado pequeño vas a parecer?*

- *Es muy hermoso mirar hacia arriba - respondió Aitor- para la belleza contemplar.*

La princesa aún añadió:

- *Pero quizás no soportes que, a veces, más que tú sepa o con más gracia y brillo mis opiniones exprese, ¿podrás admitirlo?*

Aitor la palabra tomó y con mucho sentimiento dijo:

- *De quien junto a un manantial, teniendo sed, quejoso, no quiera beber porque es dulce el rumor del agua al caer y es limpio como el cristal, de su condición no se puede uno fiar. Ni de un hombre que no quiera de una mujer aprender. No temas amar a quien considero tanto como yo prefiero, antes que poseer el poder para hacer, de mujeres, princesas disminuidas. ●*

**DE QUIEN JUNTO A UN MANANTIAL,  
TENIENDO SED, QUEJOSO, NO  
QUIERA BEBER PORQUE ES DULCE EL  
RUMOR DEL AGUA AL CAER Y ES  
LIMPIO COMO EL CRISTAL, DE SU  
CONDICIÓN NO SE PUEDE UNO FIAR.  
NI DE UN HOMBRE QUE NO QUIERA  
DE UNA MUJER APRENDER.**

# EL SÍNDROME POSTVACACIONAL

LA VUELTA AL TRABAJO PUEDE CONLLEVAR LA APARICIÓN DE ALTERACIONES FÍSICAS Y PSÍQUICAS

JOAQUÍN BEDIA

**R**ecientemente y a raíz de que me comentaran la posibilidad de hablar en una radio local de los problemas que pueden surgir tras la finalización del período vacacional desde una óptica médica, fui acumulando información referente al llamado "Síndrome Postvacacional", del que hasta entonces apenas conocía su existencia.

Generalmente el periodo de vacaciones se asocia a una situación de relax, paz, en suma de felicidad; y por dicho motivo, en ocasiones la vuelta a la vida normal y por tanto a nuestra faceta laboral puede ser especialmente difícil, generando lo que algunos denominan "depresión postvacacional" problema éste de carácter transitorio que puede en ocasiones convertirse en algo más preocupante.

## SÍNTOMAS

La vuelta al trabajo puede conllevar la aparición de una serie de alteraciones conductuales tales como irritabilidad, tristeza, apatía, cansancio psicofísico, etc..., perturbaciones éstas que pueden surgir más fácilmente en personas cuya adaptación laboral sea deficiente.

Los síntomas físico-psíquicos que podrían surgir constituyendo el "Síndrome Postvacacional" incluirían: palpitaciones, mareos, sudoración, síntomas depresivos, déficits de memoria, fatiga, irritabilidad, etc...

Hay que tener en cuenta que más de una tercera parte de nuestra vida transcurre en nuestro puesto de trabajo, y para muchos dicha situación no es nada placentera, generando más bien una situación de disconfort, que se acrecienta lógicamente ante la disyuntiva de la reincorporación laboral postvacacional, movilizandolos los mecanismos psicológicos de adaptación y defensa del individuo.

De todas formas, actualmente algunas sociedades científicas reconocen cierta importancia al cuadro clínico del conflicto postvacacional, destacando que existe un periodo normal de adaptación de aproximadamente 15 días, en los que la aparición de algún tipo de molestia psicofísica puede considerarse normal, pero si dicha situación se alarga o se intensifica la sintomatología, debería consultarse ya con su médico para la adopción de las medidas terapéuticas oportunas.

En resumen, cabe indicar que el denominado "Síndrome Postvacacional" no está descrito como tal en ningún tipo de categoría diagnóstica, pero que quizás sea lo suficientemente importante, como para estudiarlo en futuros planes de salud laboral integral.



Es muy importante que el individuo mantenga una buena interrelación familiar, social y laboral, para evitar en lo posible la aparición del cuadro clínico citado, además de realizar un correcto diseño del periodo vacacional que constituya en la realidad un periodo de "descanso activo".

Asimismo en la vuelta al trabajo, se debieran de introducir cambios progresivos en el ritmo y rendimiento laboral, potenciar hábitos positivos adquiridos durante el periodo vacacional (comunicación, deporte, etc...), evitar inicialmente compromisos múltiples ("reunionitis"), que pueden constituir estrategias sencillas para la neutralización del denominado Síndrome Postvacacional.

Únicamente si fracasaran dichas medidas, y el cuadro clínico fuera de grave intensidad, deberían plantearse tratamientos psicoterapéuticos o incluso psicofarmacológicos. ●

**"En la vuelta al trabajo, se debieran de introducir cambios progresivos en el ritmo y rendimiento laboral, y potenciar hábitos positivos adquiridos durante el periodo vacacional".**

# EL RONQUIDO

EL 95% DE LA POBLACIÓN RONCA EN ALGÚN MOMENTO DE SU VIDA Y UNA DE CADA CUATRO PERSONAS SON

ICTE

**T**al y como la describe el Dr. Estivill (Director de la Unidad de Alteraciones del sueño del Instituto Universitario Dexeus y el Hospital General de Cataluña) la escena sería la siguiente: los protagonistas serían el médico, el Sr. López y su esposa. En la consulta del médico, asistimos a la siguiente conversación:

- Sra. de López: *Doctor, estamos aquí porque mi marido ronca.*



Inmediatamente, el Sr. López salta como impulsado por un resorte - *Tú también*-. Ella lo fulmina con una mirada y replica - *Sí ya, pero lo tuyo, ... Verá doctor, es que ronca tanto y tan fuerte que no me deja dormir. Lo he intentado todo para ver si calla un poquito o en su defecto olvidarme de lo que ocurre a dos centímetros de mi oído, desde tomar pastillas contra el insomnio, porque está claro que él ni se entera de la que arma cada noche, hasta repetirme "shhhhh", empujarle para que se gire, darle codazos, etc.*

Sr. López: *Yo sólo sé que trabajo todo el día y que cuando cojo la cama caigo reventado, y cuando uno está hecho polvo, lo normal es que ronque. ¡Pues no! ¡Ni por esas! ¡No hay forma de que mi señora me deje dormir en paz! ¡Siempre me está despertando!*

El ronquido es algo muy habitual en nuestras vidas. El 95% de la población ronca en algún momento de su vida y una de cada cuatro personas son habitualmente roncadoras. Inicialmente afecta más a hombres que a mujeres, aunque tras la menopausia el porcentaje puede equipararse (dado que los estrógenos durante el período anterior protegen la musculatura

del cuello) e incluso decantarse hacia el lado de las mujeres según aumenta la edad, debido al debilitamiento muscular. Es importante saber además que cuanto más se ronca, peor descansan tanto quien ronca como quien está a su lado.

## PERO, ¿POR QUÉ SE RONCA?

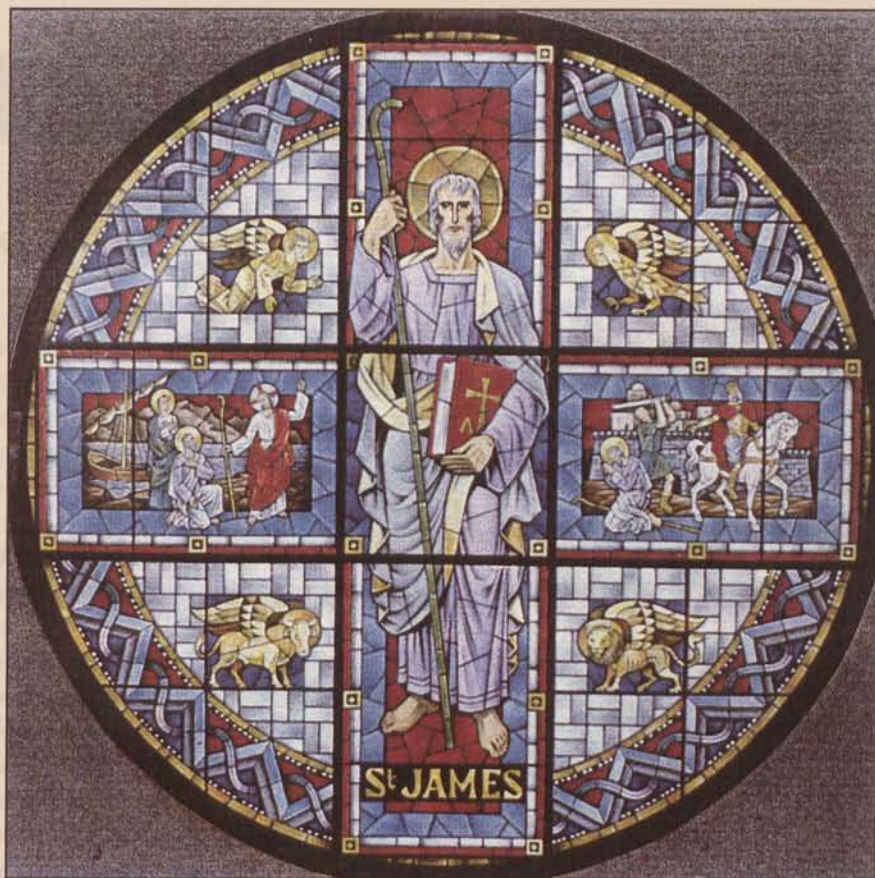
Para quedarse dormido, el cuerpo ha de relajarse, las vías respiratorias altas (velo del paladar, úvula, faringe) se relajan, estrechándose el paso al aire. Esto hace que las partes blandas y las cuerdas vocales vibren por la dificultad de paso, generando el ruido del ronquido y creando una mayor vibración y sonido cuanto más difícil es el flujo del aire. El ronquido o sus posibilidades de aparición, aumentan a su vez cuando existe una obstrucción de las vías respiratorias por desviaciones de tabique, pólipos, mucosidades (por catarros) cuando hay sobrepeso (por acúmulo de grasa en el cuello y flacidez de la musculatura) así como tras una gran cena cuanto se es fumador y/o se toman sustancias relajantes como los antidepresivos o los antihistamínicos entre otros.

Lo fundamental es que el roncador no deje de respirar durante más de diez segundos (riesgo de apneas, esto es, ausencia de respiración durante 10 o más segundos, seguida de un ronquido intenso y entrecortado y a veces de una serie de palabras ininteligibles). ●

## CONSEJOS PARA COMBATIR EL RONQUIDO

- Cenar con moderación y por lo menos 2-3 horas antes de meterse en la cama.
- No beber alcohol durante la cena (favorece la relajación muscular).
- Evitar la toma de medicamentos que contengan sustancias relajantes.
- No fumar.
- Seguir unos horarios regulares y dormir lo suficiente (cuanto más cansado se está más se relaja y se ronca).
- Hacer ejercicio diario para evitar los kilos de más.
- Dormir con la cabeza un poquito más alta (evita que la mandíbula y la lengua caigan).
- Dormir de lado (terapia posicional).
- Dejar que su cónyuge concilie el sueño primero.

Y si nada de esto resulta, practicar el S.A.N. o *separación amistosa nocturna*, dado que no hay que olvidar que el ronquido, es cosa de dos.



LA CONSTRUCCIÓN DE VIDRIERAS ES UN ARTE QUE NACIÓ DE LA MANO DE LAS GRANDES CONSTRUCCIONES RELIGIOSAS Y QUE SUPUSO UN HITO ARQUITÉCTONICO EN ESTAS OBRAS.

LOS PROFESIONALES DEDICADOS A ESTA ACTIVIDAD, LOS MAESTROS VIDRIEROS, HAN REQUERIDO UNA NOTABLE CAPACIDAD ARTÍSTICA.

## Maestros vidrieros

Carmelo Urdangarín — José M<sup>a</sup> Izaga

**L**a construcción de vidrieras, entendidas éstas como obras decorativas que representan figuras e imágenes en vidrios de colores transparentes, unidos por tiras de plomo o por cemento, que se colocan en los vanos de los edificios, es un arte esencialmente cristiano debido a las circunstancias y el momento de su desarrollo, con gran tradición en los pueblos más avanzados en cada etapa histórica. Su característica básica diferenciadora de otras manifestaciones artísticas como el dibujo, la pintura o la escultura, es el aprovechamiento de

la luz natural para conseguir el efecto deseado.

Los trabajadores especializados en su fabricación y restauración son los maestros vidrieros, cuya actividad tradicionalmente ha requerido una notable capacidad artística y artesanal. Su aprendizaje, al igual que en otros oficios se lleva a cabo por observación y realización de trabajos cada vez más complejos, junto a un experimentado profesional. Los procedimientos de elaboración, que lógicamente han evolucionado, sobre todo, por la mejor calidad de los vidrios y las herramientas utilizadas, siguen conservando, en

buna medida, las características del pasado.

Aunque hay referencias de vidrieros vascos, desde mediados del siglo XVI, no deja de sorprender nuestra tardía incorporación a su fabricación, al menos con cierta entidad, pues hay que esperar a las primeras décadas del siglo XX para que surjan dos empresas importantes. Como en otras muchas actividades desarrolladas en Gipuzkoa, la influencia francesa ha sido muy importante.

El futuro de la fabricación de vidrieras en nuestro país es incierto, al no existir ningún centro de formación

de especialistas en esta actividad y a las numerosas opciones alternativas que ofrece la economía vasca a los jóvenes.

## Vidrieras emplomadas

Los procesos actuales de fabricación siguen manteniendo en gran medida las características básicas del pasado, si bien, los avances técnicos en los materiales y las herramientas han facilitado la labor de los maestros vidrieros. A pesar de estos progresos siguen siendo necesarios el arte y los conocimientos de estos artesanos.

**La creación de una vidriera**, inicialmente requiere que el diseñador de la misma tenga un detallado conocimiento de la ubicación prevista (orientación, altura, etc.), sobre todo, para analizar la intensidad de la luz, que puede influir en la elección de los colores a emplear, para pasar a definir el contenido de la vidriera (imágenes, dibujos, etc.), lo que en el oficio se llama bocetar, que en ocasiones realizan los artistas especializados sobre una idea del futuro propietario de la obra, o según su propia concepción. La definición del boceto permite presupuestar la fabricación de la vidriera y poder conseguir su encargo.

Aprobado el boceto, hay que reproducirlo al mismo tamaño que la vidriera, definiendo las líneas por donde debe ir el amazón de plomos y las formas que deben adoptar los vidrios, así como sus colores y texturas, lo que anteriormente se hacía sobre papel de estraça, y actualmente sustituido por otro de más calidad, también de cierto grosor. Esta operación requiere un gran conocimiento del oficio y experiencia. A partir de este dibujo se obtiene una copia del mismo tamaño en cartón, para lo que se coloca sobre un papel de calco, debajo del cual va otro papel más duro, repasándose el original, utilizando un clavo, obteniendo de esta forma su copia, (el cartón) que es fun-

damental en la construcción de la vidriera.

Colocado el cartón sobre una mesa el maestro vidriero recorta los patrones o plantillas (hacer los calibres), que tienen la forma de cada uno de los vidrios que se quieren obtener en la vidriera definitiva, para lo que se utilizan unas tijeras especiales (de vidriero), que con su doble filo arrancan una tira de 1,75 mm. del perímetro de cada plantilla, destinado al espacio necesario entre



Diversas fases de la construcción de una vidriera emplomada



vidrio y vidrio para colocar la tira de plomo que los mantendrá unidos, con lo que termina el proceso que podíamos llamar, preparatorio, pasándose a la construcción de la vidriera.

Los vidrios a utilizar se eligen entre una amplia gama de colores (hay ofertas de hasta 1.600 tonalidades), de calidades y texturas diversas, que sabiamente combinadas por el artesano, darán a la vidriera su peculiar belleza. Colocado el cartón sobre el vidrio, su corte se hace utilizando las plantillas como modelos, para lo que existen diversas herramientas especializadas (como la ruleta de acero, el diamante, la máquina de disco, el corta-círculos y la máquina de circunferencias), que permiten dar la forma precisa a las distintas piezas.

Una vez que se tienen todos los vidrios necesarios, se puede proceder a montar la vidriera, componiendo las


figuras deseadas con los cristales cortados, uniéndolas con tiras de plomo. El plomo llega al taller en tiras con forma de H, de diferentes medidas y calibres, siendo uno de los más habituales es el de 7 mm.

**El montaje de la vidriera** se realiza sobre una mesa, colocando sobre la misma el dibujo a tamaño real conseguido anteriormente y siguiendo el mismo. El maestro vidriero va situando en su lugar cada una de las piezas de vidrio, introduciendo las mismas entre las alas de las tiras de plomo, presionándolas manualmente con una madera, logrando su unión. Cada vez que coloca una pieza de vidrio en su lugar, la sujeta con un clavo para evitar su desplazamiento, hasta que se monten las piezas contiguas. El trabajo se inicia por un extremo y poco a poco se va componiendo toda la vidriera, sien-

do necesario que el ensamblaje entre las distintas tiras de plomo que forman la red de la vidriera sea perfecto, ya que de él depende la consistencia de toda la obra. Terminado el montaje, todas las juntas se sueldan con estaño por las dos caras de la vidriera

y, además, para conseguir aún más sujeción del vidrio, se presionan las alas de todas las tiras de plomo con una espátula de madera ("bajar los plomos"), alisándolo y consiguiendo su perfecto acoplamiento.

Para obtener un acabado perfecto restan aún dos operaciones. La primera es la aplicación, por ambos lados de la vidriera de una masilla hecha de sulfato de calcio, aceite de linaza y aguarrás, que repele el agua. También se utiliza serrín, introduciéndose ambos entre el cristal y el plomo. La segunda es el pavonado de los plomos, es decir, la operación de homogeneizar los plomos y las soldaduras de estaño mediante cepillado. De esta manera finaliza en proceso de construcción de la vidriera emplomada.

Por su parte, las vidrieras de cemento tienen un proceso similar, pero presentan ciertas singularidades. 

# IKERLAN, EL FUTURO COMIENZA HOY



R.M.E.

Fue a mediados de la década de los '60 cuando se empezó a gestar lo que sería el embrión del centro tecnológico Ikerlan, en el seno de la Escuela Politécnica de Mondragón. Un grupo de personas supo intuir la necesidad de avance y renovación tecnológica de la que ya adolecían nuestras industrias, y que iba a pasar irremediablemente factura unos años después. Para el desarrollo de esta semilla inicial de Ikerlan resultaría decisivo el espíritu impulsor de Arizmendiarieta, que puso todo su empeño en que el centro se hiciera realidad, movido por su gran confianza en que la apuesta tecnológica resultaría clave para la empresa cooperativa. Otras personas como Xabier Retegi, Manuel Quevedo y sobre todo José María Ormaetxea resultaron también determinantes para el devenir de Ikerlan, ya que su esfuerzo en los inicios marcaría sin duda el futuro del centro.

## INQUIETUDES TECNOLÓGICAS

La Escuela Politécnica fue seno de las primeras inquietudes tecnológicas que derivaron en el año 1968 en la creación de un grupo de trabajo dedicado a la investigación. Formado por profesores de Eskola, la creación de este grupo tenía un doble objetivo, que la investigación revirtiera en una mejora de la enseñanza, y, por otro lado, que tuviera aplicación práctica en la industria, con la que ya se habían establecido los primeros contactos.

Tras el proceso de concreción, Ikerlan se crea en 1974, y antes de la constitución de los edificios se empieza a trabajar

en el "Salón Rojo" de Eskola, así llamado porque el suelo era de este color. Aquel Ikerlan, todavía difuso y poco definido, se denominaba Centro de Investigación y Desarrollo, y dependía de Liga de Educación y Cultura, entidad promotora de la educación en el Alto Deba.

## NUEVO EDIFICIO, SÍMBOLO DE UNIÓN

Caja Laboral inició la construcción de los edificios que albergarían el Centro de Investigación. El mismo 1 de enero de 1974 se mantuvo una reunión con el arquitecto Álvaro Libano, encargado de diseñar el edificio. Así, la primera piedra se colocó el 27 de octubre de 1974 (la foto recoge precisamente ese momento), un lluvioso día otoñal, en el que se celebraba una jornada de convivencia en Caja Laboral. Se había iniciado un camino sin vuelta atrás. Ikerlan pasa a ocupar definitivamente su nueva sede en febrero de 1977.

Ikerlan fue quien decantó en su época la necesidad de la investigación y del desarrollo tecnológico, y centros posteriores de Euskadi y España se inspiraron en él; sobre todo por su organización y estructura de proyectos genéricos y concretos. Se trataba de un proceso inspirado en los centros europeos, que los creadores de Ikerlan hicieron. El proyecto de Ikerlan fue definiéndose poco a poco y cada vez más cooperativas se fueron adhiriendo al mismo.

## HOY YA ES EL FUTURO

Este Centro Tecnológico es hoy en día toda una institución, y es conocido fuera y dentro de nuestras fronteras por su personalidad y sus capacidades, manteniéndose fiel y consecuente con sus principios. En el Centro trabajan más de 150 personas, el número de empresas asociadas ha aumentado considerablemente, e Ikerlan ocupa a nivel europeo una posición de prestigio en determinadas áreas tecnológicas, como la electrónica, la energía, el diseño y la producción. ●

Resumir 25 años de la historia de Ikerlan en una página es una tarea poco menos que imposible; por eso remitimos a quienes deseen obtener más información de la trayectoria de este centro tecnológico al libro recientemente publicado  
**"Ikerlan, 25 años"**.



# UN PASEO POR URRETXU

LA IGLESIA DE SAN MARTÍN, LA PLAZA MAYOR, EL MUSEO DE FÓSILES Y MINERALOGÍA Y LA ERMITA DE SANTA BÁRBARA, SON ALGUNOS DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS DE ESTE PUEBLO GUIPUZCOANO.



**EUKENI OLABARRIETA**

**Q**uien no conoce la Ermita de la Antigua de Zumarraga ? Joya de la arquitectura popular religiosa, se asienta en un mirador natural desde el que podemos contemplar las Sierras de Aralar y de Aizkorri, y los montes de San Donato y Udalaiz. De ella hablaremos en otra ocasión cuando hagamos **la ruta de los tres templos.**

Hoy vamos muy cerquita, a Urretxu, donde hay otra joya, sólo que ésta es menos conocida. Me refiero a la iglesia parroquial de Urretxu, o Parroquia de San Martín de Tours. La historia es muy curiosa, ya que hasta el siglo XVII el santo titular y objeto de devoción de la parroquia era San Martín, el obispo de Tours. Pero en el año 1674, un "urretxuarra", Francisco de Necolalde Zabaleta, un alto cargo de la orden de los Carmelitas Descalzos, regaló al pueblo los restos de Santa Anastasia, una valenciana martirizada por Nerón, y que pasó a ser la santa favorita; sus reliquias fueron puestas en una urna de plata repujada que pasó a ser objeto de devoción popular, relegando a un segundo término al pobre San Martín de Tours.

Esta iglesia parroquial ha sido restaurada y les recomiendo la visita porque se trata de un templo columnario de origen medieval construido en el siglo XIV y que es un raro exponente de lo que fue la construcción de templos a base de madera y piedra. Las bóvedas de madera son únicas, muy curiosas, y confieren a la iglesia ese calor y belleza que sólo lo da la

madera. Y además, una acústica maravillosa.

## IPARRAGIRRE

La iglesia parroquial está en la Plaza Mayor, y aquí podemos ver la curiosa estatua del cantautor Iparragirre, autor de la música y letra del *Gernikako Arbola*. Y digo curiosa porque la postura en que está es muy poco frecuente, más bien extraña, y además tiene una mano apoyada en una azada que tan popular compositor no la utilizó jamás en vida, pero bueno, alguna razón que se nos escapa debió tener el autor de la estatua, el escultor Francisco Font, para inmortalizarlo así en mármol blanco de Carrara. La estatua está entre dos robles. También en la Plaza

Mayor está la casa consistorial, y la casa de cultura, que alberga en su interior el mejor museo de fósiles y mineralogía de Gipuzkoa. Todas estas casas de piedra suelen tener unos floridos balcones que recuerdan a las casas rurales austriacas, suizas y alemanas.



Después de admirar el pueblo y sus bellezas, nada mejor que un paseito de aproximadamente 3,5 kilómetros hasta la ermita de Santa Bárbara; es un camino bien asfaltado, y que termina en una explanada arbolada con sus bancos, mesas, fuentes, y sobre todo con unas vistas panorámicas maravillosas.

Al lado de la ermita está el palacio de Ipeñarrieta, de estilo renacentista, y que es de los pocos que conservan su torre original ya que la mayoría de las casas torres y palacios fueron desmochados por orden real para terminar con las guerras de banderizos; pero su dueño, Don Cristóbal de Ipeñarrieta se llevaba tan bien con los reyes Felipe III y IV que cuando acudían por estos lares pernoctaban en esta mansión.

Y ya, para rematar la jugada, un buen refrigerio en alguno de los estupendos restaurantes de la zona puede ser el broche ideal a una interesante jornada de contacto con parte de nuestra historia. ●

# Kontxu Odrionzola



**Miramonen gaude, goizeko 11ak dira eta Kontxu eta Goenkaleko ekipo osoa atsedendian dago. Tarte hau aprobetxatu dugu aktorea honekin solasalditxo izateko. Kontxu makilatua eta dotore jantzita dago, prest elkarrizketa bukatu bezain laster grabaketara bueltatzeko.**

## Noiztik aktorea?

Betidanik. Nire aitak herriko talde "amateur"entzat "atrezzo"ak egiten zituen, eta ni berarekin joaten nintzen. Hantxe egoten nintzen beraien begira isil-isilik eskinatxo batean eserita, baina liluratuta. Horretaz gain, etxean irratiko nobelak entzuten nituen, eta ez bakarrik entzun, pertsonaiak ikusi ere egiten nituen nire imaginazioan. Eta noski, zinean igandetean ikusten nuen pelikula aste osorako "janaria" izaten zen. Nigan eragin handia izan du, bestalde, monja eskolan ikasitakoa, izan ere garai hartan ez zen hain beharrezkoa kirola egitea, baina bai musika ikastea, ahotsa lantzea, antzerkia egitea, eta abar. Gero,

andereño bezala ibili nitzen eta konturatu nintzen ingelesa, esate baterako, oso inportantea dela ikastea, baina hori bezain inportantea da irakurketa lantzea, antzerki mundua ezagutzea, eta abar.

## Nolakoa da Goenkaleko Maria Luisa?

Beldurgarria, nire burua ikusten dudanean horixe pentsatzen dut. Uste dut errealtatean ez dagoela inor guztiz ona edo guztiz txarra denik, eta tendentzia dugu txarra gordetzera eta ona adieraztera eta erakustera, baina Goenkaleko Maria Luisak ez, pentsatzen duena botatzen du eta gainera lasai gelditzen da, pentsatuz gauza ona egin duela. Pertsonai oso estereotipatua da, eta telebistaren bestaldean ikusten nautenek jende askorekin identifikatzen naute, gehienbat ama askorekin, eta gizonezko batzuk emakume beldurgarri batekin ere, "bibotea" duen emakume batekin.

## Zer du Maria Luisak Kontxurena?

Bueno, karakter piska bat badut, baina odola dudana pertsona naiz, eta ez pentsa, nik ere nahiago ditut Maria Luisa bezalako pertsonak, garbiak direnak eta pentsatzen dutena lasai esaten dutenak. Horretaz gain, ahotsak ere asko laguntzen dit horrelako pertsonalitate indartsua duen papera egiteko. Baina bai, diferenteak gara, Kontxuk arlo askotan duen jarrera liberala ez du Maria Luisak agertzen, inondik inora.

## Gidoiak ikastearena nola doakizu?

Hasiera batean oso gogorra. Kontutan hartu behar da, telesaila jende askok jarraitzen duen heinean, herri bat alfabetizatzen gabiltzala, eta asko zaindu behar da esaten duguna. Horrek gidoia errespetatzea eskatzen du, nahiz eta batzuetan norberaren esamoldeak edo lokalismoak sartu. Niri pertsonalki, gidoia ondo lantzea eta menperatzea gustatzen zait, horrek interpretazioa errazten duelako.

## Non dago Goenkaleren arrakastaren gakoa?

Argi dago, pertsonaiak sinesgarriak garelako, identifikagarriak, eta erabiltzen dugun hizkuntza jendeak erraz ulertzen duelako. Gure produktua da, bertan egina, interpretazio nahiko ona erakusten du eta edozein herri txikitik ematen diren egoerak jasotzen ditu.

## Zazpigarren denboraldiari hasiera eman diozue jadanik Goenkalen. Zenbat gehiago izango dira?

Ez dakigu, ikuslegoek aginduko dute. Hasiera batean, honek

# "Pribilegiatua n

ETBko Goenkale telesaila jarraitzen duzuenontzat, aurpegi honek ez du aurkezpenik behar. Kontxu eta Maria Luisa, nolakoak dira? Berdinak edo erabat diferenteak? Hona hemen erantzunak.

ez zuela denbora asko segituko, hain presaka eta hain mugatua eginiko lan batek ez zuela arrakastarik izango uste nuen, baina denborak alderantzizkoa erakutsi digu. Egia esan, honelako lanetan inoiz ez da jakiten nolako emaitzak izango diren.

#### **Izan ere, arrakasta handia du Goenkalek.**

Izugarria. Hasiera batean engantxatu zirenak, ikusten jarraitzen dute, eta uda partean haserre egoten dira, berriz noiz hasiko zain. Horretaz gain, telesail aurrera doan heinean, jende asko engantxatu da pertsona berri batekin edo egoera konkretu batekin. Izan ere, mila atalen muga igaro arren, ez du hasierako edertasun eta xarma galdu.

#### **Nola ikusten duzu zeure burua telebistan?**

Beti gaizki. Gauza bera gertatzen da norbere ahotsa grabatu ondoren entzuten duzunean, baina irudiarekin askoz ere okerragoa da. Hasiera batean asko kostatzen zitzaidan sekuentzia egin eta ondoren neure buruan telebistan ikustea, baina denborarekin ikusi egin behar duzula konturatzen zara, hobetzeko, batez ere.

#### **Zer esaten dizute etxean? Eta kalean?**

Denetarik. Etxean, batzuetan ondo nagoela, beste batzuetan okerrago, "estropozu" egin dudala, zergatik ez dudan errepi-katu sekuentzia hori, ez jartzeko hain aurpegi haserretua, ... Eta kalean ere gauza asko, emakume askok esaten didate "ez barkatu gizonari, eutsi gogor, eh!", eta gizona batzuek, berri, "aizu, goxoago hartu behar duzu senarra, barkatu egin behar diozu", eta horrelakoak.

#### **Baduzu beste proiekturik aurrera begira?**

Ez, oso zaila da hau egiten ari naizen bitartean beste proiekturik izatea. Hemen ez dugu proiektu handirik izaten, eta aukatze askoz ere gutxiago. Hori bakarren batzuk izaten dute. Tamalez, horrela da.

## Laburrean

#### **Eguneko momenturik onena?**

Lan egin, etxera joan, bazkaldu eta berriz lanera bueltatu aurreko momentua.

#### **Etxekolanak egiten dituzu?**

Gutxi, denborarik ez dudalako. Asteburuan ahalegintzen naiz atzeratutako lana antolatzen.

#### **Presumida zara?**

Ez gehiegi. Hainbeste preparatzen gaituzte telesaila egiteko, nekatu egiten gara. Lanetik kanpo, okasio berezietan bakarrik preparatzen naiz.

#### **Egin dizuten azken oparia?**

Bilobaren bisita, atzo bertan. Horretaz gain, lorak eta niri egin didaten kuadro bat.

#### **Oraindik egiteko duzun zerbait?**

Gauza asko, hainbeste gauza egingo nituzte! Gazte gaztetatik beti margotu izan dut, baina denborarekin utzi egin nuen eta oraindik ere lagunek askotan galdetzen didate noiz bueltatu behar dudan. Gainera, bidaiatzea asko gustatzen zait, abestea ere bai, asignatura asko ditut oraindik pendiente. Baina momentu honetan inportanteena da lana egitea ere asko gustatzen zaidala; pribilegiatua naizela uste dut.

#### **Sukaldari ona zara?**

Bai, gero eta hobea. Janaria prestatzea eta jatea ere gustatzen zait, nahiz eta denborarekin gero eta "moko finagoa" dudala uste.

#### **Lasaitzeko errezeta bat?**

Musika klasikoa entzutea, itsasoari begira egotea, mendira joatea.

#### **Zein motatako programak ikusten dituzu?**

la egunero informatiboa, "Bertatik Bertara" eta Goenkale ikusten dut. Baina, erreportajeak eta dokumentalak gero eta gehiago gustatzen zaizkit.

#### **Prensa larrosa delakoa jarraitzen duzu?**

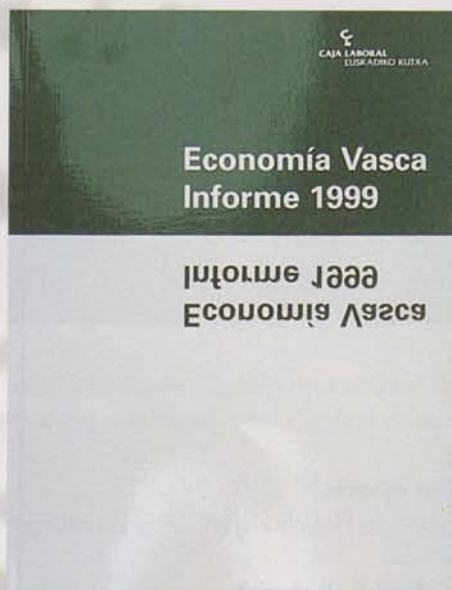
Nahi ez badut ere, enteratu egiten naiz derrigorrez. Beti dago norbait inguruan prentsa mota hori jarraitzen duena eta nahi gabe ere enteratu egiten naiz.

#### **Arrakastak zer eman dizu?**

Hemen nahiko edukatuak gara, eta ez da agobio handirik izaten. Emakumeak ausartagoak dira hurbiltzen eta baita animoak ematen ere, eta horrek asko poztzen nau. Agobio piska bat, zenbait herriko festetara joaten naizenean sentitzen dut, gazteak hurbiltzen zaizkidanean saltoka eta ito beharrean. Bakarrik egon nahi dudanean, ordea, badakit nora joan. Norberak hartu behar dio neurria, beraz. ●

**Zuzenketa:** Aurreko zenbakian Imanol Etxeberria elkarriketatu genuen, eta hanka sartu genuen abizena idazterakoan, izan ere bera Imanol Etxeberria da (eta ez Etxebarria).

aizela uste dut"



## Economía Vasca. Informe 1999

Caja Laboral-Euskadiko Kutxa

**C**aja Laboral recoge en esta publicación las conclusiones y datos significativos del análisis económico relativo al ejercicio 1999.

Tras un detallado análisis del marco económico mundial, europeo, estatal y vasco; el estudio centra su atención en la evolución de la actividad industrial, el panorama general del sector primario, el desarrollo experimentado en el sector servicios, la incidencia del sector público en la economía vasca, y las principales variables de la actividad financiera.

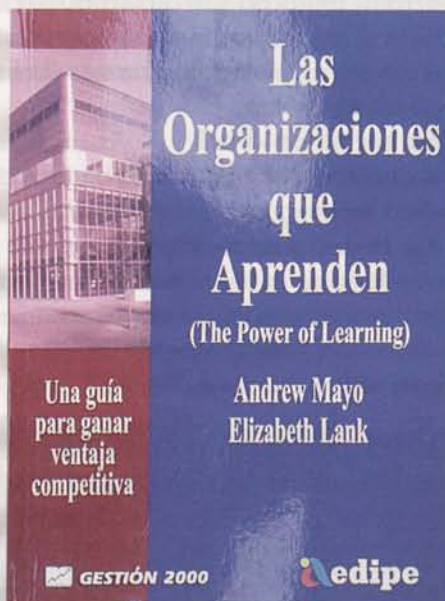
## Equipos de trabajo

Fran Rees

“Equipos de trabajo” es una obra útil tanto para los equipos de recién formación como para los que ya están integrados.

Hoy en día, para que una organización sea exitosa, los gerentes, supervisores y empleados deben trabajar juntos para incrementar la productividad, mejorar la calidad y alcanzar altos niveles de satisfacción de los clientes.

“Equipos de trabajo” es una guía de diez pasos indispensable para cada miembro de un equipo.



## Las organizaciones que aprenden

Andrew Mayo

**H**oy día, la supervivencia como empresa depende de forma crucial de la capacidad de aprovechar todo el poder intelectual, todos los conocimientos y toda la experiencia disponible. Según los autores del libro una de las claves del éxito es la gestión sistemática del aprendizaje.

Este audaz y desafiante libro presenta un enfoque completamente novedoso para ayudar a los miembros de las organizaciones a aprovechar el poder del aprendizaje.

# LA POBREZA TIENE ROSTRO DE MUJER

LA EXPANSIÓN DE LA AGRICULTURA COMERCIAL EXPORTADORA HA ORIGINADO UNA PROFUNDA ALTERACIÓN EN LAS RELACIONES PRODUCTIVAS Y SOCIALES ENTRE HOMBRES Y MUJERES

**MARCO FLORES Y MÍRIAM BERENGUÉ**

VOLUNTARIOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL FISC.

**A**frica es y era el país de la agricultura femenina por excelencia. En la época precolonial la producción giraba en torno a la subsistencia. La tierra era tradicionalmente comunal y pertenecía al linaje, siendo así que la mujer desarrollaba su agricultura de forma independiente.

La mayoría de las sociedades africanas tenían un sistema económico mixto ( agricultura y ganadería), el hombre heredaba la tierra de sus padres y la mujer tenía derecho de usufructo sobre las tierras pertenecientes a su padre o a otros parientes masculinos antes del matrimonio, y a la tierra de su marido tras el mismo. En los matrimonios polígamos cada esposa poseía una porción de tierra que era repartida posteriormente entre los hijos. La división del trabajo en la agricultura, la ganadería y las actividades domésticas estaba basada en el sexo y la edad: las mujeres y los niños se dedicaban a los trabajos agrícolas y los hombres se dedicaban a la ganadería. La condición de la mujer en la producción era complementaria a la de los hombres y estaban protegidas por unos derechos reconocidos.

Durante la administración colonial y el posterior período de independencia se han desarrollado diferentes procesos que han introducido profundos cambios en las estructuras socioeconómicas tradicionales que han afectado en diferente grado a hombres y a mujeres.

La expansión de la agricultura comercial exportadora ha originado una profunda alteración en las relaciones productivas y sociales entre los dos géneros. Los principales agentes de este proceso han sido los hombres, gracias a que contaban de partida con un mayor control de insumos, derechos a la tierra y el capital. La agricultura comercial ha absorbido la mayoría

de recursos, empujando a la marginación a la agricultura de la subsistencia y, con ello, a las mujeres, por ser éstas, las que se dedican a este tipo de producción. Relegadas a tierras menos fértiles, más erosionadas, alejadas del núcleo de población.. incluso en ocasiones han sido despojadas de todo derecho a la tierra y convertidas en meras jornaleras.

La pérdida de acceso a la tierra por parte de las mujeres no sólo ha sido de hecho, sino también de derecho. Las legislaciones modernas, las reformas agrícolas eurocentristas y la pérdida de valores tradicionales han modificado la antigua estructura de propiedad.

El poder de las mujeres sobre la tierra se ha visto debilitado en muchas zonas, al pasar de ser agricultoras independientes con derechos propios a cultivadores en propiedades ajenas, dependiendo así de sus maridos o siendo relegadas a situaciones de marginalidad.

A todo esto proceso de colonización e independencia hay que añadirle los efectos negativos que las políticas de ajuste estructural han tenido sobre las mujeres.

Ante la disminución de los ingresos del hogar, las mujeres han desarrollado una serie de mecanismos y estrategias para sobrevivir como la autoproducción de alimentos en las ciudades, las organizaciones de mujeres, el crecimiento del sector informal... Una vez más...LA POBREZA TIENE ROSTRO DE MUJER. ●



**“En la historia y en el presente la cuestión del poder está en el centro de las relaciones entre hombres y mujeres”**

(Michele Perrot)

# JESUS GOIENETXE MONDRAGON UNIBERTSITATEKO LEHENDAKARIA



**“HEZKUNTZA-EREDU BERRIAREN HELBURUA HAUXE DA: IKASLEAK INFORMAZIOA ULERTU, ESKURATU ETA HAUTATZEKO BEHAR BESTE TRESNA ESKURATZEA ETA, ERA BEREAN, BERE BALORE PERTSONALAK GARATZEA”.**

## XXI. MENDEKO MONDRAGON UNIBERTSITATEA

**O**raintsu bukatu dugu Mondragon Unibertsitatearen 2000-2008rako Plan Estrategikoa, iazko maiatzean ernetzen hasi eta eraldaketa sakoneko prozesuan murgilduta dagoen gizartearen eskakizun eta behar berriei buruz sakon hausnartzeko balio izan duen proiektua. Labur bada ere hona hemen Unibertsitateak epealdi horretarako zehaztu dituen helburu estrategikoak.

**Hezkuntza eredu berria.** Ezagutzen transmisio hutsetik, ezagupen, gaitasun eta baloreetan oinarritutako prestakuntzara heldu nahi da. Eredu berri honen helburua da, ikasleak informazioa ulertu, eskuratu eta hautatzeko behar beste tresna eskuratzea eta, era berean, bere balore pertsonalak garatzea.

**Hizkuntz politika garatzea.** MUK etorkizunean ikasle guztientzako hiru hizkuntzako prestakuntza-sistema eskainiko du. Horren bitartez lortu nahi da MUK ateratzen diren ikasleak etorkizunean hiru hizkuntzatan (euskaraz, ingelesez eta gaztelaniaz) lan egiteko gai izatea. Bestalde, MU unibertsitate eskalduna da eta Euskal Herrian sustraituta dagoena, eta gure kultura eta baloreak garatzeko konpromisoa ere badu. Hori dela eta, unibertsitate barruko harremanetan zein enpresa, erakunde eta abarrekin izaten diren euskararen erabilera areagotzea da beste helburuetarik bat.

**Ikerketaren eta hirugarren zikloa garatzea.** Datoren zortzi urteetan irakasleek beren lanaren %50 ikerkuntza jarduerara bideratzea ezarri da helburutzat, enpresa-munduaren berrikuntza-eskakizunei erantzuteko gaitasuna izateko.

**Unibertsitatearen integrazioa.** MUK ez du gizartearen “bakarrik” lan egiten, eta bere inguruarekin harremanak izateko eta ideia eta ezagupenen zirkulazioa ahalbidetzeko beharra dauka. Hori dela eta, indartu egin beharko du ezagutzaren eremuan bere inguru hurbilarekin duen harremana (ikerkuntza,

konsultoria eta ingeniari-tza entitateekin), enpresarekiko elkarlotura, mundu akademikoarekiko harremana, eta gizarte hurbilarekin duen kontaktua.

**Nazioartekotzea.** Ardura proaktiboa hartu nahi du MUK arlo honetan. Bere jarduera hainbat eremutan kokatu da. Batetik, heziketa arautua eta iraunkorra nazioartean zabaltzea, irakasleek nazioarteko hezkuntza-programetan parte hartuz, nazioarteko ikasleak ekarriz, eta abar. Eta bestetik, ikerketa eta garapen teknologikoa nazioartekotzea, nazioarteko ikerlariak ekarriz, nazioarteko proiektuetan parte hartuz, nazioarteko ikerketa-taldeekin batera lan eginez, ... Horretarako, gero eta garrantzitsuagoa da atzerriko unibertsitate eta erakundeekin hitzarmenak egin eta lankidetzan aritzea.

**Irakasleak garatzea.** Ikasleak ez ezik, irakasleak ere MUK oinarrituko euskarrietako bat dira. Eta sortzen ari garen mundu berri akademiko honetan, irakaslearen profila egokitzeko ezinbestekoa izango da. Irakasleak ezaugarri eta behar berrietarako prestatu eta egokitzea izango da erronkarik garrantzitsu eta ezinbestekoenetako bat, MUKrako ezarritako helburuak lortu ahal izateko. Era berean, hirugarren zikloaren garapenak gero eta gehiago eskatzen du doktore titulua duten irakasleak izatea.

**Heziketa iraunkorra garatzea.** Lan-munduko profesionalak ezinbestekoa dute etengabe prestatzen eta ezagupenak, gaitasunak eta trebetasunak etengabe eguneratzen egotea, beren ezaugarri eta behar espezifikoak kontuan hartuta. MUK konpromisoa hartu du teknologia eta baliabide didaktiko aurreratuenak ezartzearen bidez enpresari lotutako ezagutza-eremuetan sakontzen jarraitzeko eta prestakuntza-eskaintza berritzailea egiteko.

## ENTREVISTA A COSTAN DACOSTA, PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO EROSKI

## "LOS PROPIETARIOS DEL GRUPO EROSKI SOMOS TODOS SUS TRABAJADORES"

Una reciente información de la empresa Eroski relató que los 10.000 socios trabajadores del Grupo se han "repartido" 4.000 millones de pesetas con los beneficios obtenidos por esta cooperativa vasca. Esta cifra pasa a engordar las inversiones en curso del ejercicio actual, que pueden alcanzar la cifra récord de 70.000 millones de pesetas. Desde 1995 a 1999 las inversiones del Grupo e han aproximado a los 160.000 millones, y se han creado 11.000 nuevos puestos de trabajo.

No cabe duda de que Eroski es una empresa singular, que viene reclamando creciente atención con su proyecto de expansión y sus números de facturación: el Grupo Eroski creció en 1999 un 23,2%, alcanzó una cifra de actividad de 639.919 millones de pesetas, y sus inversiones superaron los 45.000 millones de pesetas, todo un récord en la historia del Grupo.

(...) Todo un imperio, a cuyo frente figura Costan Dacosta, Presidente y Director General del Grupo Eroski, un personaje escasamente conocido y nada frecuente en los medios informativos. En esta ocasión hace una excepción:

- Somos, en efecto, la primera empresa de distribución alimentaria de capital español. Como dice ese principio del marketing, si no eres el primero de todo, crea una categoría nueva en la que puedas serlo... Y nosotros lo somos. De capital no español estaríamos en segundo lugar, después del Grupo Carrefour, fruto de la fusión de Pryca y Continente. En Alimentación estamos por delante de Hipercon.

(...) **¿Por qué en España no ha solido funcionar el movimiento cooperativista e incluso parece algo anacrónico?**

Probablemente en las experiencias cooperativas se advierta mejor que en otras el carácter de la naturaleza humana. Las rencillas, rivalidades, son parte de la condición humana y tal vez se aprecian más en un sistema coo-

perativo, donde las decisiones se adoptan por la norma estricta de "una persona, un voto". Es evidente que si las personas son maduras, deciden de una manera madura, y si no lo son, decidirán de manera menos integrada. No creo que el sistema cooperativo y la figura societaria de las cooperativas no tenga presente y mucho menos futuro.

(...)

**- A menudo a ustedes, Eroski, se les ve con alguna desconfianza, y se sugiere alguna relación inconfesable con los ámbitos más abertzales de Euskadi...**

Eroski es una palabra vasca que nació en el 69, con nuestra experiencia, y quiere decir algo así como acción de comprar. En el País Vasco trabajamos una 5.000 personas, como socios trabajadores, y somos el núcleo cooperativista más importante del conjunto del Grupo. Y entre esos 5.000 le puedo asegurar que hay votantes de todos los partidos. Nosotros no preguntamos, y hemos conseguido, en los 30 años de la historia del Grupo, que la trayectoria y las ideas políticas no entren dentro de nuestra casa. La fama que algunos atribuyen de "probatasunos" no la reconocería yo. No creo que se nos pueda atribuir desde fuera, con conocimiento de causa. Puede ser un tópico fácil de utilizar, pero no es admisible esa hilazón, y quien la atribuya debería explicarla. A unos nos atribuyen ser del PNV, del PSE, de HB. Creo que es una satisfacción que no seamos de nadie y seamos un poco de todos. En 5.000 personas habrá de todo, pero en el Consejo de Dirección tenemos gente de Bilbao, y gallegos, y emigrantes llegados del extranjero. Y desde luego, forman parte de nuestra entidad estar y querer estar en el conjunto de toda España. Somos cacereños en Cáceres y reconocidos como la empresa más cacereña de Cáceres y premiados en Albacete por nuestra integración en la provincia. Somos un vecino más y un ciudadano del lugar en que trabajamos. Nuestra marca va en cuatro idiomas, castellano, gallego, catalán y euskera, y lo hemos hecho siempre. Nos queremos identificar con el lugar en el que estamos, y en algunos lugares lo logramos de un modo destacado y reconocido...

**Entrevista a Costan Dacosta en la revista Ausbanc correspondiente al mes de Agosto.**

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

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



**DIKAR PRODUCE ARMAS DE AVANCARGA Y WINGROUP TIENDAS DE CAMPAÑA, APARATOS DE GIMNASIA Y HERRAMIENTAS MANUALES DE BRICOLAGE. ASUN ES DIRECTORA COMERCIAL DE AMBAS FIRMAS.**

**“No hay nada como el trato personal”**

## PERSONAJE

**ASUN IRAOLAGOITIA DIRECTORA COMERCIAL DE DIKAR-WINGROUP**

**¿Desde cuándo trabajas en Dikar-Wingroup y cuál es tu trabajo?**

Trabajo aquí hace 1.5 años, siempre como directora comercial.

**¿Y qué tal marchan los negocios?**

Bien, aunque en este mundo tan dinámico y tan cambiante siempre hay que mantenerse en guardia.

**¿Cómo se presentan las perspectivas de futuro?**

Optimistas. En este momento creo que el equipo de trabajo está bien conformado y bien coordinado, pero aunque las perspectivas sean buenas, no sabemos lo que el futuro nos va a deparar.

**¿Cuántas implantaciones tenéis en el exterior?**

En China y en Brasil tenemos plantas productivas, y filiales comerciales en Brasil, Francia y Estados Unidos.

**¿Preveis alguna más para los próximos años?**

El plan de internacionalización está vigente desde hace varios años, y de cara al futuro deseamos reforzar y consolidar las implantaciones actuales y expandir las actuaciones comerciales fundamentalmente hacia Europa, Estados Unidos y Sudamérica. Depende también de hacia dónde van nuestros

clientes, porque nos movemos en el segmento de la gran distribución, vendemos en los hipermercados, con lo que el crecimiento de estas cadenas nos arrastra también a nosotros. Hoy en día estamos repartidos por todo el mundo, en gran medida movidos por ellos.

**¿Qué son las armas de avancarga y dónde se venden?**

Como su propio nombre indica, son armas que se cargan por el cañón y se utilizan para caza mayor. Se trata del producto que Dikar produce desde sus inicios, y se vende mayoritariamente en Estados Unidos. Allí cuentan con una determinada temporada de caza donde sólo se pueden utilizar estas armas.

**En cuanto a los artículos de ejercicio y de gimnasia, ¿qué producís concretamente?**

Principalmente tiendas de campaña. A nivel de Europa seremos quienes más tiendas de campaña movemos, casi 500.000 al año. Es un producto que ha mejorado mucho con los años, en calidad y precio. Hoy en día, ¿quién no tiene una tienda de campaña?

**¿Y en cuanto a los aparatos de gimnasia?**

Fundamentalmente los aparatos de gimnasia que nosotros producimos son para

instalarlos en casa: bicicletas estáticas, y otros pequeños aparatos que tienen diferentes utilidades. Socialmente hay una sensibilidad mayor en el culto al cuerpo y en cuanto a la salud, dependiendo de la edad. Los jóvenes los utilizan para mantenerse en forma, y los adultos y la tercera edad incluso por prescripción médica. Hablamos, pues, de un sector en auge.

**¿Te toca viajar mucho?**

Sí, porque aunque hoy en día la comunicación ha mejorado muchísimo, no hay nada que sustituya el trato personal con el cliente. Y como punto de encuentro de fabricantes, clientes y proveedores, visito anualmente las Ferias internacionales, donde contrastamos opiniones, tendencias, etc.

**Personalmente, ¿prefieres los deportes al aire libre o el gimnasio?**

Creo que pueden ser complementarios. Personalmente sólo suelo pasear, y en casa tengo una bicicleta estática que utilizo de vez en cuando.

**De vacaciones, ¿de hotel o de camping?**

Durante muchos años he utilizado la tienda de campaña, pero concretamente en verano estuve en Escandinavia y me alojé en hoteles.