

TULANKIDE

511

MCC EN INDIA

AUNQUE LA PRESENCIA CORPORATIVA EN INDIA ES TODAVÍA DISCRETA, NUESTRAS COOPERATIVAS YA MIRAN CON OTROS OJOS A ESTE GIGANTE QUE SE HA CONVERTIDO EN UN REFERENTE DE LA ECONOMÍA MUNDIAL.

apirila 2006

IKERLAN-IK 4 AVANZA EN LA GENERACIÓN DE HIDRÓGENO A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA BIOMASA.



FAGOR INDUSTRIALEK LANTEGIA INAUGURATU DU POLONIAN.



45.000 PERSONAS VIAJARON CON EROSKI/VIAJES EN SEMANA SANTA.



11



14



32



36

INDIA: ETORKIZUNEN AUKERA

50. urteurreneko ospakizunen hirugarren ekitaldia egin zen joan zen apirilaren 4an Arrasaten, "Fundatzaileen eguna", kooperatiba guztietako fundatzailei eskeinitako omenaldia.

KOOPERATIBETAKO BERRIAK	4
EN PORTADA	18
BEGI-BELARRI	28
AULA COOPERATIVA	30
COLABORACIONES	32
DESARROLLO DIRECTIVO	34
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	36
HIRUGARREN MUNDUA	39
ANTZINAKOAK	40
EUSKAL KULTURA	42
MITOS Y LEYENDAS	44
LIBROS Y WEB	45
PASATIEMPOS	46
CARTAS	47
PERSONAJE	48

11

FAGORREK ERRONKA BERRIAK AURKEZTU DITU

2006-2009 laurtekoan 275 milioi euro inbertitzea eta 7.800 milioi euro fakturatzeari aurreikusitako diru horiek.

14

LAS CUENTAS DEL GRUPO EROSKI EN 2005

Obtuvo 143,3 millones de beneficios, invirtió 298 millones de euros y abrió 140 nuevos establecimientos.

32

ASAMBLEA GENERAL DE LAGUN-ARO, EPSV

Se hizo balance de 2005, se avanzaron las previsiones para 2006 y se puso el acento sobre los aspectos de futuro que pueden condicionar el devenir de nuestra mutua.

36

SINIESTRALIDAD LABORAL

58 trabajadores de cada 1000 han sufrido algún tipo de siniestro con baja a lo largo de 2005 en las empresas asociadas a Lagunaro-Mondragón. Se mantiene la tendencia a la mejora de los tres años anteriores.

TU LANKIDE

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

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

ERREDAKZIO-KONTSEILUA Lehendakaria: Juan M^o Otaegi. Kideak: José Antonio Ajuria, Espe Arregi, Juan Cid, Mikel Garcia, Jesús Ginto, José M^o Larramendi, José M^o Larrañaga, Carlos Sarabia, Carmelo Urdangarín, Ane Zabalegi, Mikel Zabala.

DISEINUA ETA MAKETAZIOA Josan Martínez Esquíroz.

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

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



TRABAJO Y UNIÓN
(T. U. LANKIDE),
Aita José M^o
Arizmendiarrrietak
1960ko irailean
sortutako aldizkaria.



LAS OPORTUNIDADES DE INDIA

E

l mundo se está haciendo más abierto, más accesible y en consecuencia, nuestras cooperativas se van proyectando en los nuevos espacios. Este número de la revista presta especial atención a India, que se justifica por el creciente interés que viene suscitando este país. En efecto, en diversas publicaciones y foros económicos se señala el destacado rol que los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) van a tener en el desarrollo económico del mundo y en la aparición de nuevas oportunidades. La palabra "bric" recuerda en inglés a "ladrillo", en una especie de juego de palabras que alude a un material con el que se puede construir el futuro. La intuición de las personas que hace más de una década decidieron establecer Delegaciones Corporativas en estos países se ha visto confirmada de una forma casi sorprendente.

No obstante, cada uno de estos países tiene un perfil radicalmente diferente. En lo único que se pueden asemejar es en su relativamente gran tamaño, en términos de habitantes; y en algunos casos, en sus recursos naturales, así como que son áreas que se han ido incorporando a las reglas comerciales más ortodoxas durante la última década y media y, por tanto, se encuentran en intensos procesos de transformación y apertura de sus economías.

India es diferente del resto de los países del grupo, y dentro de India existen muchos "países" diferentes. Es un país relativamente reciente; conquistó la independencia hace escasamente 59 años y se constituyó en República el 26 de enero de 1950, convirtiéndose en la mayor y más populosa democracia de la tierra con sufragio universal adulto. De su diversidad cultural y religiosa nos llegan ecos con sus abigarradas esculturas, las escrituras védicas o el sanscrito, fuente de las lenguas indoeuropeas, es así mismo el origen de importantes corrientes religiosas como el hinduismo o el budismo que se extendió rápidamente en el resto de Asia.

Uno de los países de los contrastes más marcados que resultan evidentes a cualquier viajero. La pobreza más extrema y los lujos más exagerados comparten casi lugares y monumentos sin ninguna transición. Superar esta primera dificultad es uno de los desafíos que a los visitantes menos experimentados les resulta más penosa. En esta realidad de diferentes velocidades, se puede pasar en un instante del paisaje medieval a la visión más tecnológicamente moderna.

India está realizando una profunda transformación: está logrando una agricultura cada día más productiva, ha abierto sus mercados reduciendo sus protecciones comerciales y está potenciando su ventaja competitiva basada en el dominio del inglés, y en el uso de un sistema legal y de justicia de referencia anglosajona. Estas circunstancias han propiciado que grandes empresas relacionadas con las tecnologías de la información hayan extendido sus redes en países como USA y Canadá, donde tienen una gran presencia.

La economía industrial está traccionada por grandes grupos de origen familiar que se han comprometido recientemente a desarrollar sus actividades soportadas en la competitividad olvidándose de los tratos de favor y han dinamizado el país hasta alcanzar crecimientos próximos a los dos dígitos.

Las empresas de MCC comienzan a acelerar y a intensificar su presencia en India. No obstante, las oportunidades a desarrollar son todavía muy importantes. Por ello, este año se ha planificado realizar a finales de octubre un viaje corporativo cuyo objetivo será aumentar el conocimiento, reforzar las actuaciones actuales y presentar la Corporación en las empresas e instituciones más importantes. **TU**

INDIA ESTÁ REALIZANDO UNA PROFUNDA TRANSFORMACIÓN: ESTÁ LOGRANDO UNA AGRICULTURA CADA DÍA MAS PRODUCTIVA, HA ABIERTO SUS MERCADOS REDUCIENDO SUS PROTECCIONES COMERCIALES Y ESTÁ POTENCIANDO SU VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN EL DOMINIO DEL INGLÉS, Y EN EL USO DE UN SISTEMA LEGAL Y DE JUSTICIA DE REFERENCIA ANGLOSAJONA.

MIK presenta el libro "Futuro del Trabajo. Trabajo del Futuro"

SE PRESENTAN LAS CONCLUSIONES DE LA ESCUELA DE VERANO "FUTURO DEL TRABAJO" QUE MIK ORGANIZÓ EN 2005 EN COLABORACIÓN CON LOS CURSOS DE VERANO DE LA UPV.

MIK S. Coop., Centro de Investigación en gestión integrado en MCC, ha presentado recientemente el libro "Futuro del Trabajo. Trabajo del Futuro" como fruto de su labor de investigación del campo del trabajo, la gestión y la innovación. El libro es el resultado de la Escuela de Verano "Futuro del Trabajo" que MIK organizó el año pasado en colaboración con los Cursos de Verano de la UPV. El coordinador de la publicación ha sido Igor Calzada, director de la Escuela de Verano y director de proyectos en MIK.

CONTENIDO

El libro, en el que han colaborado 14 autores, se ha estructurado en tres capítulos: Del Futuro del Trabajo, Al Trabajo del Futuro, y Ensayos Futuristas.

Esta obra tiene como objeto responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo va a ser el Trabajo en el Futuro? ¿Y cómo serán los Trabajos del Futuro? En definitiva, a modo de conclusiones reflexiona sobre las siguientes tendencias generales: el fin de un modelo de trabajo con la aparición de muchos tipos de trabajadores; una menor importancia del trabajo en la vida de las personas; las nuevas ocupaciones o los trabajos del futuro; la empresa extendida y trabajo en red y en comunidades; la cobertura social y

LA ESCUELA DE VERANO 2006 ABORDARÁ EL TEMA DE LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL CREATIVO.

las siguientes tendencias generales: el fin de un modelo de trabajo con la aparición de muchos tipos de trabajadores; una



laboral; la conciliación trabajo/vida personal; las nuevas tecnologías en el trabajo; innovación y emprendizaje.

ESCUELA DE VERANO 2006

A su vez, se ha presentado la Escuela de Verano 2006, que llevará por título "La importancia del Capital Creativo: trabajos del futuro e innovación". Pretende centrar el debate en la importancia de la creatividad y la innovación, en los trabajos del futuro, en la economía y en la sociedad en general.

La edición del 2006 se celebrará el 6, 7 y 8 de julio en el Palacio Miramar de San Sebastián.

AUTOMOBILEN TXAPELKETARAKO ESPEZIALIZAIO TEKNIKOAN MASTERRA

Mondragon Unibertsitateak Automobilaren Txapelketarako Espezializazio Teknikoan Masterrari buruzko informazio-hitzaldia eskaini zuen Goi Mailako Eskola Politeknikoko instalazioetan. Master horretako eskolak Epsilon Euskadirekin batera eskainiko dira Azkoitiko Errendimendu Altuko Zentroan, Enpresak dituen egoitzetarikoko batean.

Hitzaldian, besteak beste, ondorengoak izan ziren: Xabier Sagarna, Goi Mailako Eskola Politeknikoko etengabeko trebakuntzako zuzendaria; Alex Beitia, Masterreko irakaslea; eta Oriol, Epsiloneko trebakuntzako zuzendaria. Ekitaldia unibertsitateko 5. eraikinean egin zuten arratsaldeko 18:30ean.

Hitzaldiak, ikasleei zuzendutakoak, masterraren hirugarren edizioa, datorren urtean hasiko dena, aurkezteko balio izan zuten.

Era berean, hitzaldi hori dela eta, unibertsitateko instalazioetan Epsilonen txapelketarako autoa egon zen ikusgai, joan den urtean World Serieseko lasterketak irabazi zituen.



Mondragon Unibertsitateak mintegi bat antolatu du enpresa sorkuntza aztertzeko

FINLANDIAKO TEAM ACADEMYK NOLA PRESTATZEN DITUEN IKASLEAK ENPRESA SORTZAILE IZATEKO AZALDU ZEN.



Pasa den martxoaren 22an eta 23an Mondragon Unibertsitateak mintegi bat antolatu zuen Arrasaten enpresa sorkuntzaren gainean, Finlandiako Team Academy taldekoekin batera. Mondragon Unibertsitateko, Saiolan eta Ikerlaneko ordezkariak hartu zuten parte eta Finlandiatik berriz, gidari bat, Satu Vainio, eta bi ikasle etorri ziren, Sanna Tossavainen eta Jenni Hyvarinen; hirurak ari dira lanean Team Academy delakoan, horrela deitzen

baita *Jyväskylä* Unibertsitatearen akademia berezi hori.

Enpresa sorkuntza (entrepreneurship) bera baino, mintegian aztertu zen *Team Academy* nola prestatzen dituen ikasleak enpresa sortzaile izan daitezten. Gaia oso interesgarria izan zen, bete-betean txertatzen baita MUREn egitasmoarekin, izan ere hainbat elementu agertzen baitira –Mendeberri, praktikak, proiektuak, orientazioa enplegurantz– zerkusi zuzena dutenak enpresa sorkuntzarako behar den jarrerarekin.

TEAM ACADEMY

Orain 13 urte sortu zen Team Academy, eta aldi horretan 180 enpresa sortzaile merkaturatu ditu 15 taldetan. Bere helburua, taldeko enpresa sortzaileak gidatu eta sortzea da. Finlandian kokatzen den akademiak epe luzera finkatzen ditu helburuak: 2008rako Finlandiako unitaterik inportanteena izan nahi du enpresa sorkuntzari dagokionez, eta horretaz gain Finlandian langabezia desagerraraztea nahi du (gaur egun %8koa da).

MUKO EGITASMOAN HAINBAT ELEMENTU AGERTZEN DIRA, ENPRESA SORKUNTZARAKO JARRAREKIN ZERIKUSI ZUZENA DUTENAK.

Ikerlan-ik 4 avanza en la generación de hidrógeno a través de la transformación de la biomasa

EL PROYECTO PRETENDE LA OBTENCIÓN A PARTIR DE MATERIALES ORGÁNICOS DE BIOACEITE, MATERIA PRIMA PARA GENERAR BIODIESEL, METANOL O HIDRÓGENO.

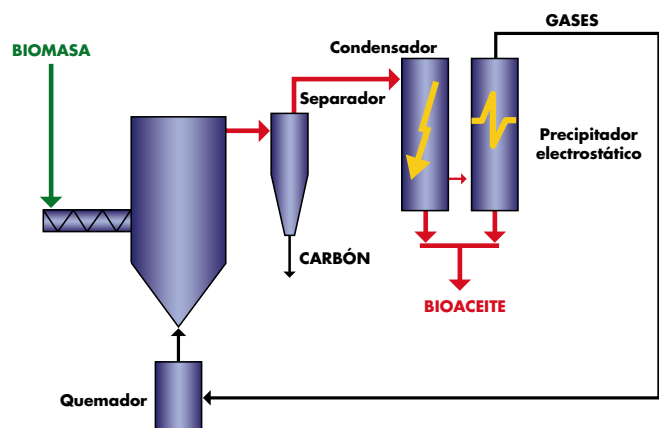
IKERLAN-IK4 participa, junto con la Universidad del País Vasco, en un proyecto de investigación para generar hidrógeno a partir de la biomasa. Este proyecto de especialización tecnológica se considera de carácter estratégico para el Centro de Investigaciones Tecnológicas, puesto que potencia sus capacidades de transferencia tecnológica a la empresa en el área de Energía.

El objetivo de este proyecto es el desarrollo de la tecnología de pirólisis rápida para obtener, a partir de materiales orgánicos, un líquido denominado bioaceite. Este líquido se puede utilizar directamente en motores o calderas modificados o servir como materia prima para la obtención de combustibles estandarizados, como el biodiesel, el metanol o el hidrógeno.

EL DESARROLLO DE ESTA TECNOLOGÍA SE CONSIDERA DE IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PARA FACILITAR LA VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA BIOMASA EN COMBUSTIBLES ESTANDARIZADOS

TECNOLOGÍA ESTRATÉGICA

El desarrollo de esta tecnología, impulsada por el programa de investigación Saiotek del Gobierno Vasco, se considera de importancia estratégi-



ca para facilitar la viabilidad económica del proceso de transformación de la biomasa en combustibles estandarizados. En efecto, en un escenario de producción de hidrógeno o biocombustibles líquidos en grandes centrales de gasificación y con el fin de abaratar los costes de transporte, la pirólisis jugaría el papel de densificar energéticamente la biomasa a nivel local, como paso previo a su envío a las grandes centrales.

MU edita su segundo libro sobre realidad transfronteriza

ANALIZA LOS ASPECTOS JURÍDICOS RELACIONADOS CON LA REALIDAD TRANSFRONTERIZA.

Mondragon Unibertsitatea ha editado su segundo libro sobre los aspectos jurídicos relacionados con la realidad transfronteriza. Se enmarca en las II Jornadas sobre Derecho Transfronterizo organizadas a inicios de este curso académico por la Facultad de Ciencias Empresariales en su sede de Irún.

Se trata de analizar y dar respuesta a los problemas derivados del hecho transfronterizo desde los ámbitos del derecho laboral y civil. El libro, estructurado en dos partes diferenciadas referidas al derecho laboral francés y derecho de propiedad francés, recoge las ponencias elaboradas y presentadas por los expertos que participaron en las jornadas.

En su primera parte, el libro aborda aspectos laborales de los trabajadores en Francia, tanto trabajadores por cuenta ajena como autónomos, y concretamente los aspectos referidos a la seguridad social sobre

ABORDA PROBLEMAS DERIVADOS DEL HECHO TRANSFRONTERIZO DESDE LOS ÁMBITOS DEL DERECHO LABORAL Y CIVIL.

el que se realizan ejercicios prácticos y comparativos de la normativa española y francesa.

Mientras, la segunda parte lleva a estudio aspectos jurídico-civiles

de la propiedad y el arrendamiento francés. Se aborda desde una perspectiva práctica los diferentes trámites de adquisición, financiación, uso, disfrute y régimen de sucesión. Se aborda, asimismo el régimen de propiedad horizontal, la copropiedad y el arrendamiento de viviendas.

Los ponentes que participaron en las Jornadas y en esta publicación son abogados, asesores y expertos de ambos lados de la frontera.



EL AUTOBÚS ITINERANTE DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA RECORRE EUSKAL HERRIA

El autobús itinerante de Mondragon Unibertsitatea ha finalizado con éxito la gira informativa que ha llevado a cabo por Gipuzkoa, Alava, Bizkaia y Navarra. El objetivo principal ha sido explicar a estudiantes, profesores y tutores la oferta académica de la universidad, además de sus características específicas:

la relación directa con la empresa, la posibilidad de compaginar estudio y trabajo, etc.

Han sido más de 500 las personas que se han interesado y se han acercado hasta el autobús de Mondragon Unibertsitatea, bien para recibir información genérica, para resolver alguna duda planteada, o por simple curiosidad. Para atender esta demanda, cerca de 50 profesores de Mondragon Unibertsitatea han colaborado en esta iniciativa.

Durante cuatro semanas, desde el 13 de marzo hasta el 8 de abril, el autobús ha recorrido estos cuatro territorios, con paradas más prolongadas en sus capitales, pero también con presencia en otros 23 pueblos.

En definitiva, la valoración es altamente positiva, sobre todo teniendo en cuenta que se trata de una experiencia piloto. Entre las opiniones recogidas a cerca de esta iniciativa, destaca sobremanera el impacto visual e innovador del autobús, lo cual significa que su look ha causado sensación allá por donde ha pasado.



Finaliza una nueva edición del Programa IKAS

SE TRATA DE UN CURSO ABIERTO PARA TITULADOS QUE PERSIGUE SU INTEGRACIÓN SOCIO-EMPRESARIAL EN LA COOPERATIVA.

El pasado día 7 de abril se celebró la sesión de clausura de esta nueva edición del IKAS, que se ha desarrollado desde el pasado 7 de noviembre en Otalora, el Centro de Desarrollo Directivo de MCC. En esta ocasión han participado 11 personas provenientes de las cooperativas Batz, Matri-ci, Maier, MTC (Centro Tecnológico de Maier), Embega y Orona. El objetivo del IKAS es facilitar a los asistentes su plena integración en su cooperativa, orientándoles hacia una visión integral de la empresa, al tiempo que desarrollan habilidades tanto personales como de gestión. Asimismo, al ser un curso abierto en el que participan personas de diversas cooperativas, es muy importante la componente de intercambio de experiencias.

El programa, de 148 horas de duración, ha contemplado diferentes áreas, desde aspectos como Estrategia, Marketing, Mercado, Internacionalización y Cultura Cooperativa (Experiencia Cooperativa de Mondragón, Principios y Valores, y situación actual de MCC). Igualmente se

EL OBJETIVO DEL IKAS ES FACILITAR A LOS ASISTENTES SU PLENA INTEGRACIÓN EN SU COOPERATIVA, ORIENTÁNDOLES HACIA UNA VISIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA.

han visto temas relacionados con la Gestión de Personas, donde se ha trabajado todo un capítulo de Habilidades (Trabajo en Equipo, Liderazgo, Estilos de dirección, Comunicación efi-



caz, Inteligencia Emocional) así como temas relacionados con las finanzas y análisis de Planes Estratégicos y de Gestión, Inversiones, Gestión de Proyectos y aspectos concretos como Políticas y aplicación de Riesgos Laborales y Medio Ambiente.

Como experiencia de Trabajo en Equipo, cuatro equipos han desarrollado un Proyecto con aplicación en su ámbito de trabajo, destacando en general aspectos de optimización de Procesos: Apoyo a la Venta, Lanzamiento de Nuevos Productos en serie, Logística y aplicación de herramientas como ó Sigma.

En resumen, una agradable experiencia, que los propios asistentes han valorado muy positivamente. Zorionak guztioi!

SUSTATZAILE BERRIAK LEA-ARTIBAI ESKUALDEAN

Azaro Fundazioaren bitartez eta INEMeko laguntzarekin, Sustatzaile Eskolan garatzen ari diren enpresa proiektuak bertatik bertara ezagutzeko aukera izan zen pasa den apirilaren 6an.

Sustatzaile Eskolaren lehendabiziko edizio honetan 12 pertsonak hartzen dute parte, eta bederati proiektu ari dira garatzen. Programaren bitartez, bederati hilabetetan sustatzaileek aukera dute asmatutako enpresa proiektua definitu eta merkatuko azterketa egiteko. Dagoeneko bukatutzat eman dute lehen fasea eta, uztaila bitartean, bigarren fasean, merkatuko azterketa zuzena egingo dute: bezeroak, hornitzaileak, kompetentzia...

Aurkezpenean, Bizkaiko INEMeko zuzendariordeak hartu zuen hitza lehendabizi, eta ondoren bederati proiektuen arduradunek azalpen zehatza eskaini zuten. Besteak beste, hauek dira garatzen ari diren enpresa proiektuak: beira zuntzez indartutako poliester materialen aplikazioa, galdaketa, telekomunikazio zerbitzuak, kalitate eta produkzio sistemaren hobekuntza, ofimatikako produktuen birziklapena, turismo kulturala eta abar.

Horretaz gain, prestatzen ari dira dagoeneko bigarren edizioa, eta lehentasuna oinarri teknologikodun enpresak sortzeko ideiek izango dute. Gainera, urtebete iraungo duen kontratua eskainiko zaie interesa duten sustatzaileei.



Concluye el “Curso de capacitación de formadores” para personas del movimiento cooperativo de Costa Rica

SE TRATA DE UNA ACCIÓN FORMATIVA DE LA RED IBEROAMERICANA DE LA ECONOMÍA SOCIAL, EN LA QUE PARTICIPAN ENTIDADES DE COSTA RICA, MÉXICO, URUGUAY Y EUSKAL HERRIA.

Durante la última quincena del pasado mes de marzo, un grupo integrado por 16 personas pertenecientes a INFOCOOP (Instituto Nacional para el Fomento Cooperativo) y CONACCOOP (Consejo Nacional de Cooperativas), ambas instituciones costarricenses, ha finalizado un curso sobre “Capacitación de Formadores”. El objeto de este programa ha consistido en proporcionar a los asistentes una buena base formativa sobre la metodología y aplicación del Ordezkarri (sistema de formación y desarrollo para miembros de Consejos Rectores) para que estos, a su vez, lo apliquen a los miembros de los equipos directivos de las cooperativas de Costa Rica.



PROGRAMA FORMATIVO

El programa académico de esta nueva experiencia formativa ha abordado diferentes áreas, desde un repaso a la historia de la Experiencia Cooperativa, hasta los temas de actualidad corporativa. Asimismo, se han visto aspectos relacionados con la normativa legal, la estructura básica de las cooperativas y, específicamente, las funciones o facultades que competen al Consejo Rector (Consejo de Administración, en Costa Rica). Además, se ha impartido un capítulo de Habilidades (Trabajo en Equipo, Liderazgo, Comunicación eficaz y Toma de decisiones), así como temas relacionados con las finanzas y análisis de Planes Estratégicos y de Gestión.

Este programa académico ha estado aderezado por un buen número de visitas a diferentes instituciones que han proporcionado a los asistentes una aproximación más cercana a la realidad de MCC (Centro Corporativo, Aula Museo de D. José M^º Arizmendiarieta en Otalora, Fagor Industrial, la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea) y al movimiento cooperativo vasco (Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado y Elkar Lan –Entidad Promotora de nuevas cooperativas–).

Para completar su formación, los



asistentes también han hecho algunas incursiones en nuestra cultura e historia mediante visitas a Oñati (antigua Universidad y Arantzazu), Vitoria-Gasteiz (antigua Catedral y museo Artium) y Bilbo (museo Guggenheim).

EL OBJETO DE ESTE PROGRAMA HA CONSISTIDO EN PROPORCIONAR A LOS ASISTENTES UNA BUENA BASE FORMATIVA SOBRE LA METODOLOGÍA Y APLICACIÓN DEL ORDEZKARI (SISTEMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA MIEMBROS DE CONSEJOS RECTORES).

UNA EXPERIENCIA ENRIQUECEDORA

Esta experiencia de formación internacional de dos intensas semanas de duración –que se lleva a cabo por primera vez en Otalora para trasladar a los asistentes el know-how sobre el sistema Ordezkarri, para miembros de Consejos Rectores– ha sido enormemente enriquecedora. Un ejercicio cooperativo muy positivo, con compromiso mutuo de continuidad y de compartir conocimientos y experiencias entre ambas realidades cooperativas, la de Mondragón y Costa Rica, y que ha concluido con la aceptación por ambas partes del lema “pura vida y aprendiendo continuamente”.

Esta iniciativa se ha enmarcado en el contexto de una cooperación en el marco de la Red Iberoamericana de la Economía Social, en la que participan varias entidades de Costa Rica, México, Uruguay y Euskal Herria (MCC, Gestión Social- Otalora).

La Federación de Cooperativas celebra su Asamblea General

DE CARA A ESTE AÑO PREVÉ QUE LAS COOPERATIVAS FEDERADAS CREEN EN TORNO A 1.500 NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO.

Las instituciones cooperativas están procediendo durante estos primeros meses del año a la celebración de sus Asambleas Generales. Y la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi (ELEKF/FCTAE), fiel a su cita, llevó a cabo su asamblea el pasado 5 de abril en el Museo Artium de Vitoria-Gasteiz.

Por lo que respecta a la gestión de 2005, el presidente de la Federación, Patxi Ormazabal, destacó el incremento del censo de las cooperativas pertenecientes a la Federación, que ha pasado de 448 en 2004 a 480 al cierre de 2005; el aumento del empleo en las cooperativas federadas, 395 empleos respecto al ejercicio anterior, alcanzando la cifra de 32.053 empleos totales; y el volumen de facturación total de las Cooperativas federadas 6.647 millones de euros, con una progresión del 23,7% respecto del ejercicio 2004.

Asimismo, también subrayó la importancia de otros aspectos, como son la constitución del "Centro de Estudios y Análisis del Movimiento Cooperativo Vasco Elkar-lkertegia S.Coop.;" la firma con el Gobierno Vasco del "Acuerdo de Intenciones y de Colaboración para el fomento y promoción del Cooperativismo en Euskadi"; y los buenos resultados obtenidos por la "Sociedad para la Promoción de Cooperativas ELKAR-Lan S.COOP.", que durante el ejercicio 2005 contribuyó a la constitución de 32 nuevas Cooperativas.

PLAN DE GESTIÓN 2006

Ya de cara a los objetivos para este año, la Federación se ha propuesto continuar su apuesta clara y decidida por la creación de nuevos empleos, y ha previsto crear por encima de 1.500 puestos en la Comunidad Autónoma.

Asimismo, este año se pretende dar un impulso al desarrollo



del "Acuerdo de Intenciones y de Colaboración para el fomento y promoción del Cooperativismo en Euskadi" firmado con el Gobierno Vasco.

Otro de los objetivos para este año consiste en la realización de un estudio de viabilidad sobre la constitución de una Sociedad de Capital de Riesgo de apoyo a la creación y desarrollo de las Cooperativas vascas.

Además, también se prevé el lanzamiento de un nuevo servicio federativo para las cooperativas federadas: el servicio de Apoyo Lingüístico ELKAR-EUSKARA, para impulsar la utilización y el uso del euskera en las cooperativas.

LA FEDERACIÓN SE HA PROPUESTO REDOBLAR ESFUERZOS EN LA PROMOCIÓN DE NUEVAS COOPERATIVAS TRABAJANDO CONJUNTAMENTE CON ELKAR-LAN PARA PROMOVER LA CREACIÓN DE 45 NUEVAS EMPRESAS COOPERATIVAS EN 2006.

ORACLE RECONOCE EN UNA JORNADA INTERNACIONAL LA LABOR DE LA EMPRESA SEI DEL GRUPO LKS

SEI, empresa del Grupo LKS radicada en Bidart, ha sido distinguida en París por Oracle por sus trabajos en portales para empresa, especialmente su labor en I+D desarrollada conjuntamente con LKS S. Coop. A la reunión, celebrada en el Centro Nacional IT, han asistido cerca de un millar de partners de la multinacional norteamericana, que dedicó una jornada con distintas conferencias a analizar la evolución de las tecnologías y su relación con las necesidades de los clientes.

Al terminar la jornada, 5 partners fueron distinguidos por su trabajo, entre ellos SEI, empresa dedicada al desarrollo de Sistemas de Información para el mercado francés, con clientes en todo el país vecino y Bélgica como Quiks Silver o Médecins Sans Frontières.

En la fotografía, Dominique Labeyrie, director de SEI, junto a los principales directivos de Oracle Francia y Europa y las otras empresa distinguidas en la jornada internacional celebrada en París.



AGENDA FORMATIVA

JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS EN MONDRAGON UNIBERTSITATEA

SE OFRECERÁ INFORMACIÓN GENÉRICA DE CADA FACULTAD Y SOBRE LOS CICLOS FORMATIVOS DE GRADO SUPERIOR.

Escuela Politécnica Superior (Arrasate)

04-05-2006, 17.30.

25-05-2006, 17.30 (2º ciclo).

10-06-2006, 11.00 (Colegio Mayor Biteri).

Escuela Politécnica Superior (Ordizia)

11-05-2006, 17.30.

Facultad de Ciencias Empresariales (Oñati)

25-05-2006, 18.00.

Facultad de Ciencias Empresariales (Irún)

18-05-2006, 18.00.

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (Eskoriatza)

18-05-2006, 18.00.

Para reservar fecha, es preciso llamar por teléfono: 943-712192 (Mondragón), 943-880062 (Ordizia), 943-718009 (Oñati), 943-639129 (Irún), 943-714157 (Eskoriatza).

CICLOS FORMATIVOS DE GRADO SUPERIOR: 24 DE MAYO

Por otra parte, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa está realizando jornadas de puertas abiertas relativas a los ciclos formativos de grado superior. Tras las jornadas desarrolladas en marzo y abril, el próximo 24 de mayo a las 6 de la tarde se realizará la última jornada en la que se ampliará información sobre la oferta completa de ciclos formativos.

JORNADAS: ESPECIALIZACIÓN EN MECANIZADO**LOS DÍAS 4 Y 18 DE MAYO, Y EL 1 DE JUNIO.**

Mondragon Unibertsitatea, desde el departamento de fabricación de Goi Eskola Politeknikoa ha organizado tres jornadas de especialización en mecanizado dirigidas a responsables y personal de los departamentos de I+D, ingeniería, e ingeniería de procesos y fabricación.

Los **objetivos** del programa son:

- Ofrecer alternativas a fabricantes de maquinaria y bienes de equipo para diversificar su producción en nuevos ámbitos y negocios.
- Conocer la problemática y mejoras alcanzadas en el proceso de mecanizado de las fundiciones más relevantes.
- Mostrar nuevas aplicaciones sobre procesos de fabricación de componentes que puedan ser afrontadas por el sector de máquina herramienta.
- Dar vías de mejora para el aumento de la productividad y de la precisión en el rectificado y mecanizado de fundiciones.

El **programa** es el siguiente:

- Aumento de la productividad y la precisión en el rectificado: 4 de mayo.
- Nuevos campos de aplicación para la Máquina Herramienta: 18 de mayo.
- Maquinabilidad de fundiciones de hierro: 1 de junio.

El plazo de inscripción está abierto, para lo cual los interesados deberán remitirse a Goi Eskola Politeknikoa (imangana@eps.mondragon.edu, 943-712183).



Fagorren erronka berriak

FAGOR ETXETRESNA ELEKTRIKOAK 2006-2009 LAURTEKOAN 275 MILIOI EURO INBERTITZEA ETA 7.800 MILIOI EURO FAKTURATZEA AURREIKUSI DU

Plan Estrategikoa ezartzeko lau urteetan, 7.800 milioi faktura eta 275 milioi inbertitzeaz gainera, Fagorrek espero du 130 milioi euroko etekinak lortzea, eta Europan %8,3ko merkatu kuota lortzea, hau da, oraingoa baino 2,5 puntu gehiago.

Datu horiek guztiak apirilaren 30ean eman zituzten, Bilboko Guggenheimen zuzendari nagusi berria den Txema Gisasolak eskainitako prentsaurrekoan. Kazetari asko bildu zuen ekitaldian Kontseilu Errektoreko lehendakari Javier Gantxegi, Fagor Etxetresna Elektroko zuzendari nagusi Belen Kortabarria, Proiektu Estrategiko eta Plangintzako gerente Juan Andres Joaristi, Fagor Brandteko zuzendari nagusi Josu Ugarte eta aurreko zuzendari nagusia Pablo Mongelos.

Bai Gantxegik, bai Gisasolak, Pablo Mongelosek burututako lana goraiatu zuten, "gure enpresa Europako bosgarren fabrikatzailea bihurtzeko prozesuan arima eta lider zalantza ezinezkoa izan delako".

ERRONKA BERRIAK

Datozen urteei begira, Gisasolak adierazi zuenez, Taldeak lidergo estrategiak garatu nahi ditu Espainia, Frantzia, Portugal, Maroko eta Poloniako merkatuetan, eta Txekia, Hungaria eta Danimarkan zein Errusia, Erresuma Batua, Alemania eta Italian duen presentzia hobetu eta handitu nahi du.

Horretarako, apustu tinkoa egingo da egosketan ahokadura eta gama altua garatzeko, eta indukzio, pirolisi, domotika eta produktu berrietan espezializatzeko, azken horien artean lantza-mendu fasean dagoen Dryron. Beste hainbat proiektu ere garatuko ditu, esaterako, gaur egun batez ere Espainiako merkatuan zabaltzen dituen Etxetresna Txiketako eta Etxerakoetako jardura batzuk Frantzian eta ondoren Europan merkaturatzen.

2006ari dagokionez, Gisasolak aurreratu zuen Taldearen



salmentak %5,8 haziko direla, eta 41 milioi euro baino gehiago inbertituko dela.

2005 EKITALDIA

2005eko taldearen salmentak guztira, joan den ekainean sartu zen Brandten fakturazioa ere kontabilizatuta, 1.498,6 milioi euro izan ziren. Horietatik 625,5 milioi, alegia, %41,7, barne merkatuari dagozkio, eta 873,1 milioi atzerriko salmentei, zeinak guztira fakturatu zenaren %58,3 izan ziren. Herraldeka, Frantzia nabarmendu zen, 423,6 milioiko salmentekin eta Polonia, 96 milioirekin.

Ekitaldiko emaitza kontsolidatua 4,5 milioi eurokoa izan zen; inbertsioak 110 milioi euro baino gehiago izan ziren, eta plantilan, 2005eko abenduaren 31n, 10.689 pertsona zeuden.

TALDEAK LIDERGOKO ESTRATEGIAK GARATU NAHI DITU ESPAINIA, FRANTZIA, PORTUGAL, MAROKO ETA POLONIako MERKATUETAN.

CONVENCIÓN COMERCIAL 2006 DE FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS

"Jugamos en una liga diferente y más competitiva y nuestro mercado doméstico es toda Europa". Con este símil futbolístico resumía el director general del Grupo Fagor Electrodomésticos, Txema Gisasola, ante la Convención Comercial 2006 de Fagor Electrodomésticos los retos a los que se enfrentará la empresa en este ejercicio.

La Convención Comercial 2006, a la que asistieron más de 300 representantes de todos los canales de ventas de la empresa (Doméstico, Especialista, Sanitario y Mini), tuvo lugar en las instalaciones de BEC (Bilbao Exhibition Centre) los días 23 y 24 de abril.



Fagor Industrialek lantegia inauguratu du Polonian

OÑATIKO KOOPERATIBAK DAGOENEO BOST PLANTA DAUZKA ATZERRIAN: FRANTZIA, ITALIA, TURKIA, POLONIA ETA MEXIKON.



Fagor Industrialek "Fagor Gastro Polska" lantegia inauguratu berri du. Ekitaldian 200 gonbidatu izan ziren, horien artean Poloniako plantako arduradunak, Oñatiko egoitzakoak, herrialde osoko banatzaileak, prentsa espezializatua eta tokiko agintariak.

Fabrikara bisita egin eta Fagor Gastro Polskaren historia erreparatu eta gero, inaugurazio ofizialari ekin zioten Adam Karkowski lantegiko gerenteak; etxe nagusiko zuzendaria den Iñaki Artolak, eta Czosnóweko eta Nowy Dwórreko alkateak diren Antoni Krezlewiczek eta Jacek Kowalskik.

Fagor Gastro Polska 2000. urtean jaio zen, Fagor Industrialen filial komertzial gisa. Lantegia eraikitzeke erabakia 2003an hartu zen eta, hasieran aurreikusi zen bezala, lantegia 2005aren lehendabiziko zatian hasi zen aparatuak produzitzen. Gaur egun arte, Fagor Gastro Polskak 5.600 aparatu ekoiztu ditu, eta 80 pertsonari eman die enplegua, nahiz eta lantegiaren ahalmen produktiboa askoz handiagoa den, urtero 10.000 aparatu fabrika baititzake.

Enplegatuen kopurua proportzionalki haziko da, eta urte

batean 120ra iritsiko dela espero da. Plan-tila gradualki haztea dago aurreikusita, bizpahiru urtean 200 pertsonara iristeko.

Poloniako lantegian, Fagorrek hozteko bitrinak eta mahaiak, mahaiak, harraskak, apalategiak eta banatzeko orgak egiten ditu, ostalaritza eta sukaldaritzako sektoreetarako, eta poloniar merkatuaren behar-erak asetzeaz gain, esportatu ere egiten du Italia, Ingalaterra, Frantzia, Alemania, Txekiar Errepublikak, Errusia, Hungaria eta Europako ekialdeko gainerako herrialdeetara.

NAZIOARTEKOTZE PROZESUAN ERABAT MURGILDUTA

Fagor Industrialek gaur egun 12 filial komertzial ditu 11 herrialdetan (AEB, Mexiko, Kolonbia, Erresuma Batua, Frantzia, Italia, Alemania, Polonia, Turkia, Txina eta Australia), eta produkzio plantak dauzka Lucenan (Kordoba), Bartzelonan eta Huescan, Oñatiko zentralaz gainera. Huescako duela bi hilabete jarri zen abian, 30 langile dauzka eta batez ere buffetak egiten ditu. Bartzelonakoa berriz martxoan erosi zuten, beste 30 langile enplegatzen ditu eta ostalaritza sektoreko janariak banatzeko aparatuak egitera dedikatzen da.

Atzerrian ere bost planta dauzka: Frantzia, Italia, Polonia, Turkia eta laster batean Mexikon martxan jarriko den San Luis de Potosíkoa.

Oro har, Fagor Industrialen fakturazioa 2005ean 135,7 milioi eurora iritsi zen, aurreko urtean baino %15 gehiago, eta zenbateko horren %45,6 atzerriko salmentei dago-kie. Aurtengo ekitaldian portzentaje hori %54ra iristea espero da, eta salmentak guztira 162 milioi eurokoak izango direla aurreikusten da.

GAUR EGUN ARTE, FAGOR GASTRO POLSKAK 5.600 APARATU EKOIZTU DITU, ETA 80 PERTSONARI EMAN DIE ENPLEGUA.

APERTURA DE UNA NUEVA DELEGACIÓN EN JAMAICA

Desde hace escasas semanas está ya completamente operativa la oficina comercial que Fagor Industrial acaba de poner en marcha en Kingston, Jamaica. Esta nueva delegación se une a las cuatro anteriores que Fagor Industrial posee en el área caribeña.

La oficinas, situadas en la capital jamaicana cuentan con personal propio, tanto administrativo como técnico, al objeto de dar servicio a las grandes cadenas hoteleras que operan en dicha isla.

El abastecimiento de esta zona del Caribe se ha llevado a cabo tradicionalmente desde las oficinas de Fagor en Miami, Florida, aunque la nueva oficina de más de 100 m², que contará además con un showroom y un almacén de repuestos, permitirá mejorar sustancialmente el servicio de atención al cliente en Jamaica y alrededores.



Rochman presente en la Feria Hispack 2006

SE TRATA DE UNA DE LAS CITAS INTERNACIONALES MÁS IMPORTANTES DEL SECTOR DEL EMBALAJE.

La cooperativa Rochman ha participado en la feria internacional del embalaje, Hispack, celebrada entre el 27 y el 31 de marzo en Barcelona. La cooperativa dispuso de un amplio stand en el que expuso una variada gama de máquinas para el embalaje con film retráctil y estirable, destacando como novedades la enfajadora con placa de cartón y la enfajadora especial para botellas y latas modelo EPB. Dentro de las máquinas de estirable sobresalía la enfardadora con pesaje incorporado para cargas de hasta 1.800 kilogramos y con un margen de error inferior a los 500 gramos. Entre las máquinas comercializadas se presentaban las envasadoras verticales y horizontales de flow-pack del prestigioso fabricante italiano NEW MA.

LAS IMPORTANTES VENTAS REALIZADAS, ASÍ COMO LOS NUMEROSOS CONTACTOS COMERCIALES MANTENIDOS, HACEN QUE SE VALORE COMO MUY POSITIVA LA PARTICIPACIÓN EN ESTA IMPORTANTE FERIA DEL SECTOR DEL EMBALAJE.

Entre el material consumible que comercializa Rochman

se exponía una amplia gama de films tanto neutros como impresos de Bemis que se comercializan bajo el nombre comercial de CLYSAR del que la cooperativa de Otxandio es distribuidor



único para la península.

Así mismo exponían un robot manipulador utilizado en los finales de línea para labores de paletizado a la salida de máquinas de alta producción. Las importantes ventas realizadas, así como los numerosos contactos comerciales mantenidos, hacen que se valore como muy positiva la participación en esta importante feria del sector del embalaje, considerando que impulsará el crecimiento de las ventas en los próximos meses.

CAJA LABORAL PRESENTE ANTE LOS MEDIOS SU BALANCE

Juan Mari Otaegi y Juan Jose Arrieta, presidente y director general de Caja Laboral respectivamente, se presentaron el pasado 7 de abril ante los medios de comunicación para informar a los periodistas del positivo balance de la entidad en 2005 y de las previsiones para este ejercicio.

Como suele ser habitual, a esta comparecencia acudió un buen número de cámaras, fotógrafos y periodistas, y al día siguiente los titulares de sus respectivos diarios hacían especial hincapié en dos aspectos: la incursión de Caja Laboral en la promoción inmobiliaria, y la expansión que la Entidad tiene previsto realizar en Madrid y Asturias.

Por nuestra parte, queremos destacar que Caja Laboral presentó por primera vez su memoria de Responsabilidad Social Corporativa, un documento que pretende incidir en los logros alcanzados y en los retos planteados por Caja Laboral en el triple ámbito de actuación económico, social y ambiental.



Las cuentas del Grupo Eroski en 2005

OBTUVO 143,3 MILLONES DE BENEFICIOS, INVIRTIÓ 298 MILLONES DE EUROS Y ABRIÓ 140 ESTABLECIMIENTOS.

Las ventas alcanzaron los 6.006 millones de euros, un 8% más que el año anterior, y los resultados crecieron un 10,4%, siendo calificados como satisfactorios por su Presidente, Constan Dacosta, en rueda de prensa celebrada la primera semana de abril en Madrid. El ejercicio se caracterizó por un posicionamiento más competitivo y una compra más económica para los clientes, gracias a la reducción de los costes operativos y a la consolidación de ahorros en la cadena de suministro.

En ello incidió de forma especial la promoción de productos propios de la marca Eroski, que han elevado su participación en las ventas de alimentación hasta el 28% y la incorporación del líder alemán de la distribución alimentaria, Edeka, a la Alianza Internacional de Distribuidores (Alidis), integrada por la cadena francesa Intermarché/Los Mosqueteros, Edeka y Grupo Eroski.

140 NUEVOS ESTABLECIMIENTOS

Los 298 millones invertidos en 2005 se destinaron a la apertura de 140 nuevos establecimientos, correspondiendo el mayor número a los negocios de diversificación con 49 nuevas oficinas de EROSKI/viajes y 25 perfumerías lf, alcanzando una cifra total de 1.826 establecimientos.

Las 140 aperturas se distribuyen en los siguientes formatos comerciales: 5 hipermercados EROSKI, 15 supermercados EROSKI/center, 3 supermercados EROSKI/city, 28 autoservicios franquiciados, 7 gasolineras, 49 oficinas de EROSKI/viajes, 8 tiendas de deporte Forum Sport y 25 perfumerías lf, a los que hay que sumar 4 centros comerciales y un parque comercial.

Grupo Eroski cerró el ejercicio con una plantilla de 30.716 trabajadores, de los que 12.721 personas son propietarios, con un incremento de 615 nuevos empleos y 423 propietarios más. Los trabajadores propietarios se distribuyeron 57,5 millones de euros como parte de los beneficios. También se impartieron más de 100.000 horas de formación en las diferentes tiendas.

El Grupo registra avances pioneros en el ámbito sociolaboral,



con la extensión de la excedencia con reserva del puesto a situaciones de conciliación de la vida familiar, los permisos para atención de familiares, o la equiparación de los derechos laborales a las parejas de hecho. Por otro lado, destina el 10% de los beneficios anuales a la Fundación Eroski, que los gestiona en iniciativas de información al consumidor, desarrollo sostenible y medio ambiente y en acciones solidarias.

LA PLANTILLA TOTAL DE LA RED COMERCIAL DE GRUPO EROSKI EN FRANCIA LA INTEGRAN 1.600 PERSONAS.

RED COMERCIAL

- **79 hipermercados EROSKI,**
- **482 supermercados EROSKI/center,**
- **150 supermercados EROSKI/city,**
- **45 gasolineras,**
- **20 cash & carry,**
- **246 oficinas de la Agencia EROSKI/viajes,**
- **39 tiendas de deporte Forum Sport,**
- **197 perfumerías lf,**
- **2 tiendas de ocio y cultura Abac,**
- **5 establecimientos de Food Service y 16 plataformas.**

Nota: Esta red propia se completa con 523 autoservicios Aliprox y otros franquiciados. En Francia, cuenta con 3 hipermercados, 18 supermercados y 17 gasolineras.

Grupo Eroski adquiere los hipermercados Hipersol de Ceuta y Chiclana (Cádiz)

LA OPERACIÓN, QUE GARANTIZA EL EMPLEO DE TODOS LOS TRABAJADORES, QUEDA PENDIENTE DEL DICTAMEN DEL SERVICIO DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA.

Grupo EROSKI y Dinosol han alcanzado un acuerdo de compra-venta de los hipermercados Hipersol, sitios en las localidades de Chiclana (Cádiz) y Ceuta. La operación, que garantiza el empleo de todos los trabajadores, queda pendiente del dictamen del Servicio de Defensa de la Competencia.

Los hipermercados de Chiclana y Ceuta tienen una superficie aproximada de 5.000 metros de sala de ventas cada uno



y cuentan con un total de 226 trabajadores. Grupo Eroski continúa, a través de este acuerdo, con su estrategia de crecimiento. En este caso, refuerza su posición en el gran establecimiento, formato comercial que a día de hoy suma una red de 80 hipermercados Eroski. Su estrategia de desarrollo incluye a la vez crecer con la red de supermercados, modelo de tienda de proximidad especializado en productos frescos.

DINOSOL ES EL PRIMER OPERADOR DE DISTRIBUCIÓN EN LAS ISLAS CANARIAS Y EL QUINTO OPERADOR NACIONAL CON UNA FUERTE PRESENCIA EN ANDALUCÍA, MADRID Y CATALUÑA.

DinoSol es el primer operador de distribución en las Islas Canarias y el quinto operador nacional con una fuerte presencia en Andalucía, Madrid y Cataluña. Cuenta con más de 570 establecimientos y opera en los formatos de supermercados (Supersol en Península y Dino en Canarias), hipermercados (Hipersol en península e Hiperdino en Canarias), cash&carry (CashDiplo), y tiendas de conveniencia (Netto en Canarias).

45.000 personas viajaron con EROSKI/viajes en Semana Santa

LAS SALIDAS SE CONCENTRARON ENTRE LAS FECHAS DEL DOMINGO DE RAMOS Y EL DOMINGO 23 DE ABRIL.

Más de 45.000 personas contrataron con Eroski/viajes su salida vacacional de Semana Santa. Esta cifra representa un incremento destacado sobre la semana santa del año pasado, en parte por su celebración en abril, un mes casi más tarde que el pasado año, que fue en marzo. Asimismo, el incremento del número de oficinas abiertas en el pasado ejercicio ha animado esta demanda. Fueron 49 oficinas las abiertas en el 2005 a las que se suman otras nueve abiertas en este año.

DESTINOS PREFERIDOS

Salou, Benidorm y Tenerife fueron los destinos preferidos por los clientes, seguidos de París, Costa del Sol y Madrid que tampoco se quedaron atrás.

Además de París, también Italia, México y Portugal han sido destinos del extranjero muy demandados para las vacaciones de Semana Santa. Excepto México, el resto fueron destinos de media distancia con preferencia a un tipo de viaje más cultural y unido a las grandes capitales europeas.



SALOU, BENIDORM Y TENERIFE FUERON LOS DESTINOS PREFERIDOS POR LOS CLIENTES, SEGUIDOS DE PARÍS, COSTA DEL SOL Y MADRID.



UNIÓ AGRARIA COOPERATIVA (REUS, TARRAGONA)

El pasado 10 de abril un grupo integrado por 10 miembros de esta cooperativa catalana se acercó hasta MCC para conocer nuestra Experiencia. La Unió Agraria es una cooperativa de segundo grado que integra a 90 cooperativas de producción de aceite, vino y frutos secos de la provincia de Tarragona y emplea a 150 personas en sus plantas de manufactura y distribución. Diaporama sobre MCC, charla sobre nuestra Experiencia Cooperativa y visita a la cooperativa Ulma Packaging fueron las actividades del programa elaborado para esta visita.



UNIVERSIDAD Y CÁMARA REGIONAL DE NANTES

Los días 21 y 22 de marzo recibimos a un grupo de profesores, directivos y técnicos de la universidad y de la Cámara Regional de Nantes (Francia) que acudieron a Mondragón interesados en conocer los estrategias de futuro que se perfilan a nivel de MCC. Durante su estancia además de participar en varias conferencias también visitaron Saiolan, Mondragón Assembly, la sala de exposición de Fagor Electrodomésticos y Mondragon Unibertsitatea.



JOSEBA AZKARRAGA, MIKEL ZABALA ETA JOXEAN ALUSTIZA.

ARRAKASTA EKONOMIKOAREN ETA BALOREEN ARTEKO OREKAREN BILA

Arrasateko esperientzia kooperatiboak 50 urte bete zituen 2005eko azaroan. Bost pertsonen abizenen siglez osatutako hasierako ULGOR hartatik 80.000 langile osatzerainoko ibilbidea. Horietatik 30.000 bat dira bazkide. Beste langile asko bazkidedzara hurbiltzen diren formulen pean egituratzen dira. Eta beste gehiengo handi bat langile soilak dira. Frankismoaren autarkiaren babesean hazi zenak globalizazioaren aroan ere arrakastatsu jarraitzen du hedatzen. Indar ekonomikoa bai, baina bidean balore eta izaera aztarnak geratu ote diren susmoak ere badira. 2005ean esperientzia kooperatiboari buruzko hausnarketa sakona egin dule MCCko bazkideen ordezkari eta zuzendaritza organoek. Mahai-inguruan ikusten denez, hausnarrerako material ugari bildu dute, tartean konklusio kezagarri batzuk ere bai: identitate kooperatiboaren galerarena da bat. Leku aldatze garaian desafio itzelak ditu MCCk, hiru mahaikideak, dena den, baikor ageri dira. Kritiko, errealista eta baikor.

Muskulua, baloreak, txispa... nahiko modu abstraktuan agertzen ari dira. Balore kooperatiboen, autogestioa aipatzen da. Transformazio soziala, partehartzea enpresan, pertsona ardatz izatea, komunitatearekiko harremana... Zertan egiten ari da huts, zerbaitetan huts egiten ari bada?

M. ZABALA. Nik berriz azpimarratu nahiko nuke Talde Kooperatiboak gizarteari egin dion eta egiten ari zaion ekarpena. Joseba, zaharrek hitz egiten dutenean, argi geratzen da denerako prest zirela, baina kontuan hartu behar da orduan kooperatibek zer tamaina zuten eta zer une historiko bizi zuten. Egoera maila guztietan aldatu da, bai gizartearen eta bai kooperatibetan, eta egokitzen joan behar dugu. Galderan aipatzen diren baloreak ondo daude, orain balore horietan oinarritutako kudeaketa lortu behar dugu. Nola egiten da hori? Lehenik eta behin denok jabetuta balore horiek eta tentsio horiek hor daudela. Hori formazioaren bidez lortu behar da, metodologia berria erabiliz eta balore horiek gaur egun ditugun erronkei erantzuteko moduan eraberrituz. Elkarrizketan oinarritutako formazioa behar dugu. Argi ikusten dut zuzendaritza eta erabaki estrategikoetan partehartzea zabaldu behar dela, kontseilu errektoreetara, kontseilu sozialetara eta beste kuadro batzuetara ere zabaldu behar dela eztabaida. Saioa egin behar dugu, baina beste leku batzuetan ere partehartzea oso zaila da, lortzen ez badugu ez dugu flagelatu behar.

Komunikazioarena da landu behar dugun beste eremuetako bat. Lehen gertasun fisikoa zegoen eta errazago zen, gaur egun langileak lantegi desberdinetan dira eta atzerrian ere bai, baina gerenteek eta zuzendaritza kontseiluek argi izan behar dute gertutasuna eta komunikazioa gestionatu egin behar dutela. Komunikazioarekin batera, halaber, erabakitze ahalmena ahalik eta gehien zabaldu behar da, eta delegatu. Alde horretatik taldean baditugu eredu diren enpresak. Horrez gain, argi dago hezkuntzan ere ahalegin berezia egin behar dugula eta, besteak beste, baita euskararen normalizazioan ere.

J. ALUSTIZA. Alde teorikoan ez dago eztabaida handiegirik, balore zabalak ditugu, ondo kokatuta gaude eta gure jendeak nahiko ondo onartzen ditu. Hurrengo urratsa da hori praktikara dinamismoz eramatea, eta horretarako baliabideak dira, pertsona batzuk egon behar dira pentsamendu hori guztia lantzen eta gaurkotzen. Iruditzen zait alor horretan urteetan ez dugula behar adinako inbertsiorik egin, seguruenik enpresa arloak ere jan egin gaituelako. Arazoetako bat da jendea ez dela jabetzeen due-narekin, gazte jendearekin esertzen zara gauza hauez jarduteko eta esaten diezu, "baina zuek ia muturra hausten ari zarete

gaztetxe bat behar duzelako zuen aisialdia gestionatzeko eta abar, eta ez al zarete konturatzen hemen duzuela gaztetxe bat baino mila aldiz indartsuagoa dena eta autogestiona dezakezue-na?". Hala hitz egiten diezunean harrিতa geratzen dira. Datoren urteetan kooperatibaz kooperatiba lan handia dugu eremu horretan, batez ere jende gaztea kontura dadin hemen zer potentzialitate dagoen.

J. AZKARRAGA. Garai bateko gazteen kezka sozialean lan munduak garrantzi handia zuen, gaur egun ez da horrenbeste, eta badituzte beste leku batzuk beren kezka sozialak edo aktibismoa bideratzeko, Gobernu Kanpoko Erakundeak, adibidez. Baina batez ere bailara honetako gazte asko ez dira beste enpresa eredu batzuetatik pasatu eta konparaziorako aukerarik ere ez dute.

Ikuspegi orokor batetik, esperientzia honek bere burua aro desberdin batean kokatu behar du. Duela 50 urte, besteak beste, kapitala eta lanaren arteko gatazka zentralari erantzun bat emateko sortu zen esperientzia hau, baina globalizazioaren garaian enpresa makinaria egokitzeaz gain, proiektu orokorrarena ere egokitu behar da. Desafio sozial eta etiko berriak daude eta hazkuntza ekonomikoa bakarrik berez ezin da ipar bat izan, behintzat demostratzen ez bada hori ikuspegi solidario batetik cgiten dela, logika demokratikoan aurrerapausoak ematen direla, hirugarren munduarekin egoki jokatzeko dela, desafio ekologikoari ganoraz helzen zaiola... Garapen ekonomikoak estandar sozial, demokratiko eta ekologikoak jarraitu beharko ditu etorkizunean, garapen iraunkorraren lortzetik, bai munduan, bai gurea bezalako esperientzia global txiki batean.

Eraldaketaren ikuspegitik semantika berria sortu da eta eredu kooperatibista honek munou kultural berri horretara ere egokitu behar du, eta berau lideratu ere bai. Hori da apur bat faltan botatzen dudana. Badira erresistentziak parametro berri horietara egokitzeko. Niri kezagarria iruditzen zait kooperatibista bati entzutea mundu hau norabide egokian doala, eta entzuten da, kontrakoa ere entzuten den moduan, jakina. Kooperatibistaren perfil ideologikoak kezkatzen nau, injustizien aurrean asalduririk gabekoak, emozionalki neutroak, satisfakzioaren kulturaren eroritakoak. Besterik, Arizmendiarekin idatzietan oso garbi ikusten da bere intuizioa ez zela bakarrik enpresaren autoeraketa esperientzia bat martxan jartzea, gizartearen beste arlo batzuk ere autoeraketaren logikatik eraldatzen joatea baizik. Esperientzia honek asko irabaziko luke bere burua ikuspegi zabaletik uler-tuko balu.

Xabier Letona. Argia, 2-4-2006



LA PRESENCIA DE COOPERATIVAS DE MCC EN INDIA ES TODAVÍA DISCRETA. ÚNICAMENTE IRIZAR Y COINMA-DANONA TIENEN IMPLANTACIONES INDUSTRIALES EN AQUEL PAÍS. SIN EMBARGO, CADA VEZ SE HABLA MÁS DE INDIA COMO UN MERCADO QUE OFRECE OPORTUNIDADES QUE NO CONVIENE DEJAR PASAR.

T.U. LANKIDE

MCC EN INDIA

I

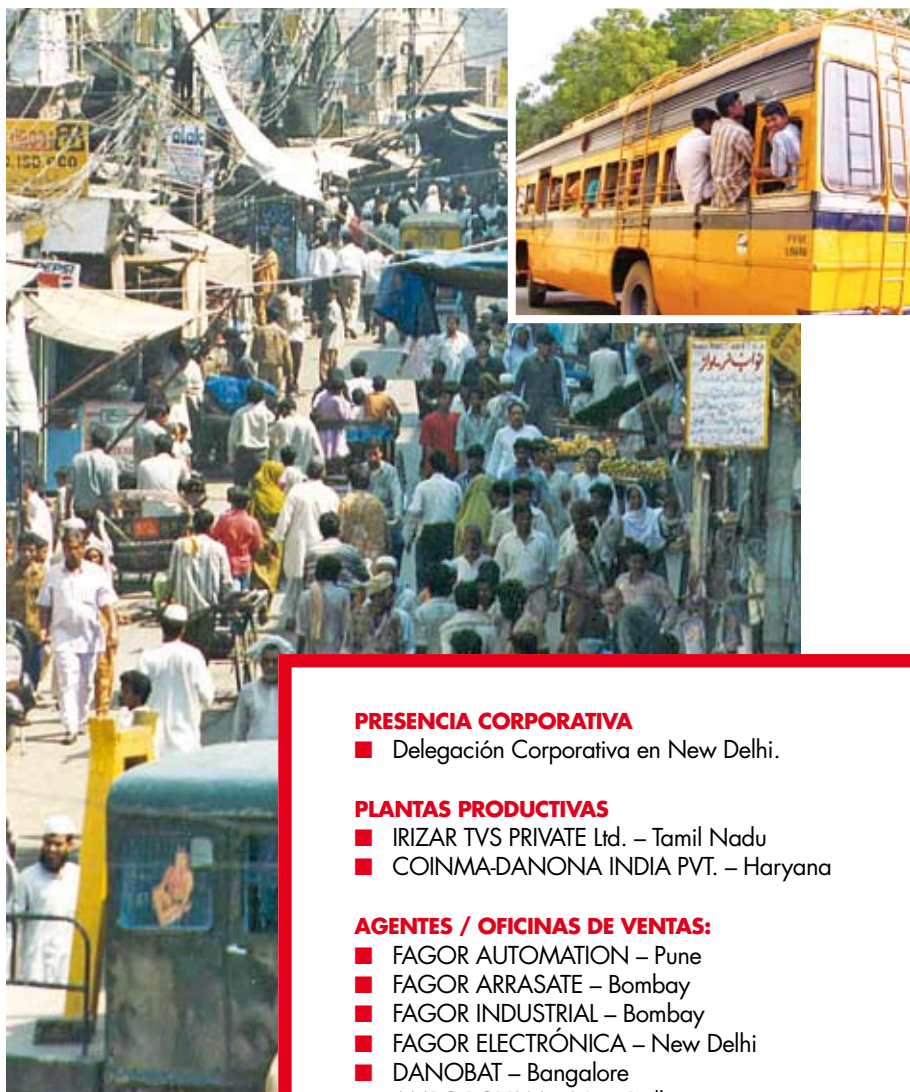
ndia es un mercado que está adquiriendo cada vez un protagonismo mayor. Se está convirtiendo a gran velocidad en un referente de la economía a nivel mundial.

Hace tan sólo un par de años, cuando en MCC se reflexionaba en torno al Plan Estratégico 2005-2008, apenas se divisaba en el terreno internacional las oportunidades de India. El protagonismo en los mercados internacionales lo compartían los países del Este y China. Ni siquiera en el propio MECI (Marco Estratégico Corporativo de Internacionalización), estudio previo al PEC 2005-2008, India despuntaba como una opción real para nuestras cooperativas. Sin embargo, ahora se habla cada vez con mayor insistencia de India. De sus enormes posibilidades de cara al futuro. Y si China es ya una realidad consolidada en el panorama económico mundial, últimamente India comienza a robarle protagonismo y a reivindicarse como una opción muy interesante para las empresas extranjeras.

MCC EN INDIA: FOTO ACTUAL

Dos cooperativas integradas en MCC tienen *joint ventures* (empresas mixtas, con socios locales) en India: **Danona/Coinma** e **Irizar**.

En el caso de **Irizar**, su implantación se realizó en 2001. IRIZAR-TVS tiene su sede social en la ciudad de Madurai, a 500 km. de Madrás (Chennai) al sur de la India. Los socios que comparten el proyecto con IRIZAR son dos compañías líderes del sector en su país. Ashok Leyland es líder en el sector de autobuses y T.V.S. dispone de 24.000 personas en 16 empresas y numerosas oficinas de venta y servicios. Irizar-TVS cuenta con dos plantas productivas, una en Pudokotai y otra en Viralimalai, en la que participan 550 personas. Fabrica y vende produc-



PRESENCIA CORPORATIVA

- Delegación Corporativa en New Delhi.

PLANTAS PRODUCTIVAS

- IRIZAR TVS PRIVATE Ltd. – Tamil Nadu
- COINMA-DANONA INDIA PVT. – Haryana

AGENTES / OFICINAS DE VENTAS:

- FAGOR AUTOMATION – Pune
- FAGOR ARRASATE – Bombay
- FAGOR INDUSTRIAL – Bombay
- FAGOR ELECTRÓNICA – New Delhi
- DANOBAT – Bangalore
- AMPO-POYAM – New Delhi

tos para los segmentos de autobuses urbanos, interurbanos, minibuses y autocares de lujo. IRIZAR aporta la tecnología para mejorar tanto sus diseños como sus procesos productivos, que incidirá directamente en una mejora de la calidad para convertirlo en el primer producto de nivel europeo en India.

El mercado de India está incrementando la demanda de productos de calidad media-alta. Así, IRIZAR ya está introduciendo el modelo Intercentury. A finales de 2006, IRIZAR tiene previsto ampliar la gama lo que permitirá acceder a otro segmento de mercado diferente.

En el caso de **Coinma/Danona**, se trata de un proyecto que se inició en el año 2000, y que consiste en una Joint Venture entre uno de los mas prestigiosos constructores de New Delhi y un consorcio de empresas vascas en el que Danona y Coinma tienen una participación cercana al 80%.

El objetivo principal de este proyecto, es el desarrollo de una distribución que pueda permitir la venta de los muebles fabricados en estas empresas vascas a través de tiendas propias, franquiciadas y de otros minoristas.

Desde el punto de vista estratégico, se trata de un proyecto que debe servir tanto a Danona como a Coinma para desarrollar muy fuertemente sus ventas en este país asiático una vez que el consumo de muebles de estas características despegue entre la creciente clase media india, aspecto éste que todos los expertos vaticinan como muy cercano.

Asimismo, otras seis cooperativas más están presentes con sus productos en el mercado indio a través de agentes: **Ampo, Fagor Arrasate, Fagor Electrónica, Fagor Automation, Fagor Industrial y Danobat**.

Además, existen al menos 15 cooperativas que actualmente están desarrollando la compra de componentes industriales o materia prima en India.

Y de cara al futuro es posible que la presencia de MCC en India se extienda de forma notable, ya que en la actualidad se están analizando 9 proyectos en las Divisiones de **Automoción, Construcción y Máquina herramienta** de cooperativas que están estudiando la posibilidad de implantarse en este mercado. **TU**

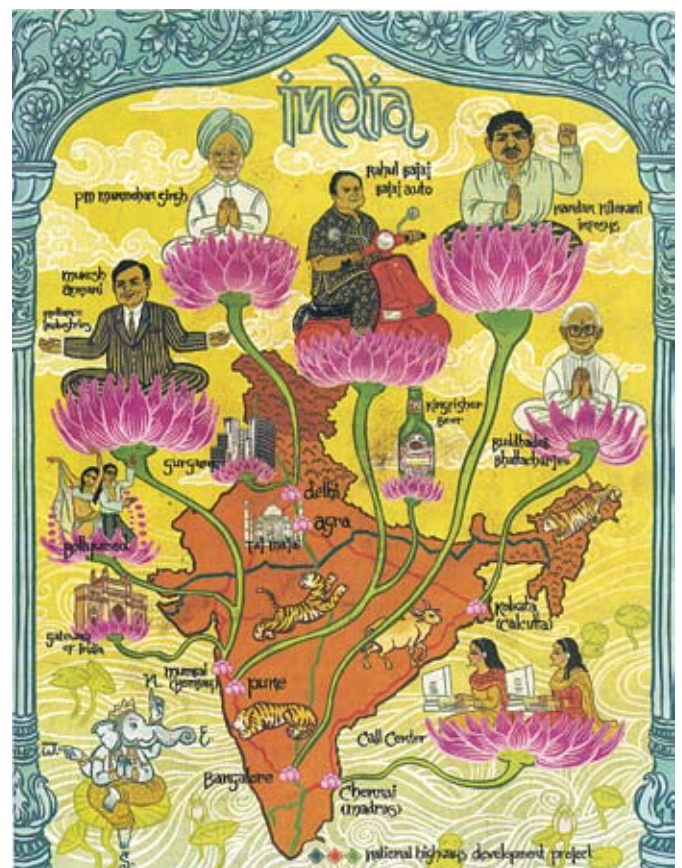
ETORKIZUNEN MERKATUA

MCCren eremuan, India ere gero eta indar handiagoz ari da entzuten oportunitate gehien eskaintzen duten herrialdeen artean. Une honetan, gure kooperatibetatik hiruk tokiko kideekin dihardute joint ventureetan parte hartzen (Irizar, Coinma eta Danona). Eta hainbat dibisio asiar herrialdean industriak ezartzeko aukerak aztertzen ari dira.

Gainera, hogei kooperatibak baino gehiagok dauka harremanik Indiako merkatuarekin, bai agente komertzialen bitartez beren produktuak kokatuz, bai industri osagaiak edo lehengaiak bertan erosiz.

INDIARI BURUZKO ZERTZELADAK

- **Indiako Errepublika** munduko bigarren herrialderik populatuena da (Txinaren ondotik), eta munduko demokraziarik jendetsuena, 1.100 milioi biztanle eta ehun hizkuntza desberdinekin baino gehiagorekin.
- **Estatu Batasun** bat da, sistema federala duena. Indiaren antolamendu administratiboa 28 estatuk osatuzten dute, eta Batasuneko 6 lurraldek.
- **Hiri nagusiak** dira Mumbai (edo Bombay, 17 milioi), Calcuta (13 milioi), New Delhi hiriburua (11 milioi), Chennai (edo Madras, 7 milioi), Hyderabad (6 milioi), Bangalore (5 milioi). Hiriburu politikoa eta administratiboa **New Delhi** delarik, **Bombay** da azpikontinentearen bihotz enpresariala.
- **Munduko Bankuaren (MB) eta Nazioarteko Diru Funtzaren (NDF) datuen arabera, India munduko hamargarren ekonomia da (2005). 1998tik 2005era bere Barne Produktu Gordina (BPG) %5 hazi zen batez beste.**
- **Klase ertain** bat ari da indartsu azalerraten, errentaren zatirik gehiena kontsumora bideratzen duena. Halere, desoreka ekonomikoari, haurren heriotzen indizeari eta "behe klaseko" biztanle kopuruari dagokienez ere, herrialde nagusietakoa da.
- **Azterriko merkataritza** %25-%30 hazten da urtetik urtera; zerga handiak progresiboki murrizten dira.





ENTREVISTA

MINAKSHI BATRA

DELEGADA DE MCC INDIA

Es el momento de invertir en India

ESTA MUJER LLEVA AL FRENTE DE LA DELEGACIÓN DE MCC EN INDIA DESDE 1998. EN SU OPINIÓN, ÉSTE ES EL MOMENTO DE APOSTAR POR ESTE PAÍS, TANTO EN ACTIVIDADES DE COMPRA, COMO A TRAVÉS DE IMPLANTACIONES PRODUCTIVAS. "INDIA ESTÁ CRECIENDO MÁS RÁPIDO DE LO QUE SE PERCIBE; Y OFRECE VENTAJAS QUE NO PODEMOS DEJAR ESCAPAR".

T.U. LANKIDE

Minu, eres nuestros ojos en India. ¿Qué ves?

Un país del tercer mundo "sacudiéndose" su vieja política de proteccionismo, desarrollándose rápidamente y generando capacidades distintivas para competir con el mundo. Veo un país rico en sus tradiciones y cultura propia, preparado para aceptar un acercamiento integrador entre tradición cultural clásica india y un enfoque occidental en el ámbito de los negocios.

Y si te pones las gafas de MCC ¿qué ves?

Veo a la India como una "tierra de grandes oportunidades" para nuestras cooperativas. En la medida que Europa alcanza niveles de saturación, India, en su avance hacia la globalización, abre nuevas oportunidades, una base para compras como país de bajo coste y un gran mercado emergente para ventas, con un crecimiento continuo y en aumento con una clase media cada vez con mayores ingresos disponibles.

Casi todos los expertos dicen que la India es el futuro. ¿Se percibe así desde la propia India?

India ya no es el futuro, es ahora mismo, es el presente. Ahora es el momento de invertir en India. Bien en términos de esfuerzos comerciales de venta o de compra, bien mediante establecimiento de plantas productivas. Implantarse productivamente en India ofrece una doble ventaja: por un lado, acceso directo al creciente mercado doméstico indio; y por otro, establecer una base productiva en un país de bajo costo que puede incrementar la competitividad de compañías europeas para competir en sus propios mercados domésticos. Así lo están haciendo ya las grandes multinacionales.

A pesar de ser uno de los países con más desigualdad económica, de mayor índice de muertes infantiles y uno de los países con más número de pobladores de "clase baja".

Hace poco más de 50 años, India logró su independencia de los británicos. El país estaba muy empobrecido, y es ahora cuando el Gobierno se está dando cuenta de que las políticas adoptadas en aquel momento no han sido válidas y necesitan ser modificadas. Es un país en algunos aspectos tercermundista, en el que prácticamente una cuarta parte de su población es extremadamente pobre. La falta de infraestructuras hace que aspectos tan básicos para la población como los servicios sanitarios, etc., sean todo un lujo.

El movimiento de reforma económica del Gobierno, que comenzó hace quince años, ha demostrado, por encima de las diferencias entre partidos políticos, que los beneficios se filtran a todos los niveles. El número de gente que vive por debajo del nivel de pobreza

ha disminuido. La economía rural está mejorando. La clase media en India está creciendo. Con cotas de crecimiento del 8% durante los últimos años, el Gobierno está de nuevo centrándose cada vez más en asuntos sociales como educación y salud.

INDIA INDUSTRIAL

Háblanos del desarrollo industrial de India. ¿Cuáles son los sectores prioritarios por los que está apostando el gobierno de la República?

Las dos áreas más extensas e importantes a las que el Gobierno apoya actualmente son el desarrollo de infraestructuras y la industria de procesado de alimentación. El sector industrial está creciendo una media del 15%. El único obstáculo para su crecimiento se encuentra en la falta de infraestructuras. La infraestructura de carreteras, autopistas, etc. va unida al sector de automoción, quien ha demostrado un formidable crecimiento, por encima del 20%. El sector de automoción en India, al igual que en cualquier parte del mundo, se considera tractor y referente de la situación económica del país.

India todavía es principalmente un país agrícola y buena parte de su resultado económico conjunto depende de este sector. Apoyar la exportación de productos agrícolas es una de las grandes prioridades del Gobierno. Otro sector que está recibiendo atención del Gobierno es el sector turístico.

Al hablar de China se enciende el chivato, porque además de oportunidades hay amenazas. En la India ¿tenemos más oportunidades que amenazas?

Las dos grandes oportunidades que India ofrece son una base firme de consumo en crecimiento, y un mercado de compras a bajo costo, no solo para productos fabricados sino también para software y servicios "back-end". De hecho, tanto Norteamérica como muchos países europeos han comenzado a beneficiarse de "servicios de outsourcing". Ya es hora quizás de que las compañías españolas sigan este camino.

La amenaza que India proyecta sobre las compañías europeas es que, en la medida que los niveles de calidad en gestión, competencias y habilidades crecen, junto con la ventaja de ser un país de bajo costo, las empresas indias pueden convertirse en serias competidoras. Muchas compañías indias están comenzando a poner en marcha estrategias de adquisición de empresas occidentales, y poco a poco se va a sentir su presencia en países desarrollados.

Conoces las actividades de MCC y el mercado hindú. Reco-

mendaciones para nuestros sectores.

Primero, desde el punto de vista de lograr resultados, considerar India en una perspectiva de medio-largo plazo.

Segundo, antes de tomar ninguna decisión sobre ningún país de Asia, analizar todos los aspectos, ventajas e inconvenientes de India contrastando con oportunidades similares comparativamente en otros países.

Tercero, la base y volúmenes de consumo en India son menores que en China, permite una entrada más fácil con inversiones menos cuantiosas que crecerán con el mercado.

Cuarto, en virtud de diversas razones ya comentadas, India es una buena elección de cara a una inversión productiva. Fabricar en India ofrece tres ventajas diferenciales: acceso a un mercado indio en crecimiento; acceso a otros mercados asiáticos; y subcontratación competitiva para el mercado europeo.

Y quinto, de tener que elegir un socio, hacerlo cuidadosamente. No es difícil. Sólo hay que hacer un "pequeño esfuerzo extra" de selección al comienzo.

¿Se conoce la Experiencia cooperativa en India?

Desde los tiempos de su independencia, India ha tenido una cierta inclinación socialista. En este contexto, el modelo cooperativo de Mondragón es un modelo muy atractivo. MCC India ha mantenido conversaciones con Agencias gubernamentales y semi-gubernamentales, que han demostrado un gran interés. Se ha sugerido establecer una compañía siguiendo este modelo a modo de experimento. Estamos estudiando esta sugerencia.

¿Cómo te ves dentro de MCC? ¿Qué opinión tienes sobre la Experiencia?

Lo que empezó en el 98 siendo un equipo de dos personas se ha desarrollado hasta llegar a siete, organizados en dos subequipos, uno de proyectos y otro de compras trabajando muy unidos y con gran ilusión. Durante este año procederemos, a su vez, a la ampliación de nuestra oficina en Delhi.

Recuerdo, que una de las cosas que más me llamó la atención tras entrar a formar parte de la "familia MCC" fue el estilo de dirección, exigente pero al tiempo cercano y humano. También el comprobar que industrialmente todas nuestras cooperativas son muy fuertes a nivel de fabricación siendo muchas de ellas líderes en Europa y algunas incluso, a nivel mundial en muchos productos.

Pero por otro lado, percibo en ocasiones una cierta falta de flexibilidad a nivel de forma de pensar y actitudes. Nuestras potentes competencias industriales de alta calidad se ven en India, en mi opinión, poco proyectadas por nuestra debilidad en marketing y comunicación de una imagen común correctamente transmitida al mercado. **TU**



INDIA REPRESENTA UNA BASE PARA COMPRAS COMO PAÍS DE BAJO COSTE Y UN GRAN MERCADO EMERGENTE PARA VENTAS, CON UN CRECIMIENTO CONTINUO Y EN AUMENTO CON UNA CLASE MEDIA CADA VEZ CON MAYORES INGRESOS DISPONIBLES.

INDIA, UN PAÍS DE CONTRASTES CUYAS CIFRAS CONFIRMAN EL DESPEGUE DE SU ECONOMÍA. MCC SE ENFRENTA AL RETO DE SABER APROVECHAR ESTA GRAN OPORTUNIDAD.

GERMAN LORENZO DIRECTOR ÁSIA PACÍFICO MCC INTERNACIONAL

INDIA

“LA ETERNA PARADOJA” DESPEGA

En Octubre de 1996, en el ya inexistente vuelo de “United Airlines” de las 0:00 Hong-Kong – Delhi me dirigía a India en mi primer viaje a este desconcertante país. El objetivo de aquel, para mí histórico periplo, era la prospección de proveedores de productos textil hogar, siguiendo con nuestra entonces recién estrenada estrategia del Grupo Eroski de acceder en productos de esta categoría directamente a origen de producción. Recuerdo claramente mis primeras impresiones de caos absoluto al aterrizar en el “Indira Gandhi Airport” de Delhi y salir tras la aventura interminable de pasar inmigración fuera de la terminal... ¿qué es esto?... avalancha de gente descontrolada que lucha por el derecho de porteador de maleta europea...uno pensaba que después de una serie de viajes a Indonesia y China ya lo había visto casi todo. La aventura de llegar al hotel Intercontinental con un taxi local que aceleraba con una cuerda atada y repostaba con el motor en marcha ante la duda de poder volver arrancar, son sensaciones que no creo podré olvidar...

En estos casi ya diez años he mantenido una relación constante con el país, realizando una media de tres viajes por año. Mi impresión siempre había sido que el elefante indio tenía una velocidad de crucero incomparable con el dragón chino, porque siempre lo analizaba desde “la óptica China”, sobre todo en mis años





en residencia en Hong-Kong. Y quizás ese ha sido mi error histórico de análisis, creo que probablemente comparado por más de un profesional de los negocios asiáticos. Pero con la perspectiva que aporta el tiempo, lo veo más claro: India debe analizarse en sí misma, desde su propia historia e idiosincrasia, sin comparativos chinos. Porque es una realidad única que hay que hacer el esfuerzo por entenderla en sí misma.

Pero la India y su compleja realidad caleidoscópica, de contrastes absolutos, diversidad de religiones, sistema social de castas es complicado de entender y asimilar desde nuestros esquemas occidentales. La gran paradoja India es que en un país de apariencia medieval en el que uno se puede sentir el mismo día en la era de la rueda, la revolución industrial y la era digital. Y para vivir esta experiencia resulta tan sencillo como desplazarse al cercano mundo rural que rodea a "Bangalore", el "India Silicon Valley", y ver en directo como campesinos utilizan "Simputer" ("simple computers" agenda digital conectada a internet) para conocer directamente el precio de mercado de productos del campo evitando de este modo intermediarios. Este escenario contradictorio y único aturde los sentidos, confunde y disminuye la capacidad de percibir oportunidades claras de negocio.

El paquidermo indio, no obstante, comienza a moverse con reflejos de tigre de bengala, a juzgar por las cifras macroeconómicas que India está alcanzando en estos últimos años. No debemos olvidar que la liberalización económica de la hasta entonces soviéticamente inspirada, cerrada y cuasi-autárquica economía india es bastante reciente, de 1991. En los últimos años ha conseguido mantener un 6% de crecimiento continuo llegando al 8% en este último ejercicio. Crecimiento superior si analizamos separadamente sectores industriales o sector servicios. Esto a pesar de la aun débil inversión directa extranjera en el país así como sus exportaciones. Con un crecimiento más orgánico interno impulsado por inversión local de

LA GRAN PARADOJA INDIA ES QUE EN UN PAÍS DE APARIENCIA MEDIEVAL EN EL QUE UNO SE PUEDE SENTIR EL MISMO DÍA EN LA ERA DE LA RUEDA, LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y LA ERA DIGITAL.

INDIA: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

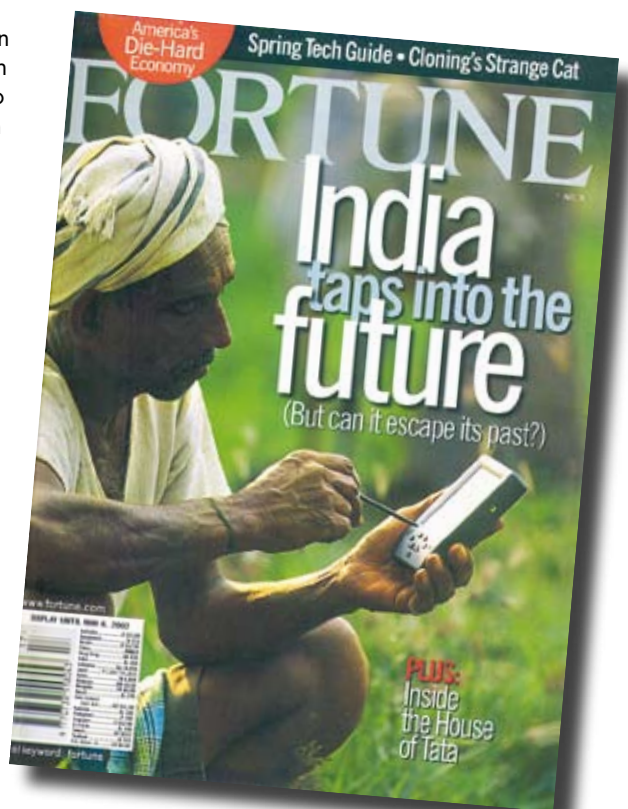
PUNTOS FUERTES

- Sistema legal bien vertebrado.
- Sistema financiero sólido.
- Gran mercado en constante y sólido crecimiento.
- Sus recursos humanos de habla inglesa.
- Enorme contingente de mano de obra técnica y barata.
- Alto nivel de capacidad de I+D, diseño e ingeniería; India es el "proveedor de software del mundo".

PUNTOS DÉBILES

- Infraestructuras aun insuficientes
- Suministros de energía inestables para soportar el crecimiento económico que el país esta desarrollando.
- Reformas liberalizadoras lentas debido a mentalidad de la clase política y maquinaria burocrática (están mejorando con el nuevo equipo de gobierno forjado en las reformas del 91).
- La débil y equivocada percepción general de la "Marca India" por desconocimiento general sobre las posibilidades reales del país.

Su sistema político, la democracia parlamentaria, complicada por un multipartidismo complejo y una ruidosa prensa sensacionalista sin duda juega en una doble dirección. De un lado, condiciona un avance económico lento, consensuado pero, a mi juicio, posibilita al tiempo la correcta construcción de sólidos fundamentos sociales y la transparencia informativa permite que los problemas afloren y se descuenten a tiempo por los inversores, contribuyendo, a largo plazo a asentar consistentemente el sistema económico.



INDIA Y CHINA: DOS GIGANTES FRENTE A FRENTE



- Ambos países son dos **"mega mercados"**, aunque China es bastante más grande.
- Ambos países ofrecen ventajas de fabricación a **bajo coste**. La balanza se inclina a favor de China en cuanto a mano de obra no cualificada.
- China recibe un nivel de **inversión extranjera** directa mayor; India más cantidad de Inversiones Financieras bursátiles (muestra de la confianza de los inversores internacionales en el futuro económico del país).
- El **sistema financiero** en India está mejor vertebrado, es más sólido y transparente.
- El **sistema legal** indio, si bien es lento, es fuerte y profundamente enraizado. Los Derechos de Propiedad Intelectual son reconocidos y protegidos.
- Mientras que el Gobierno indio avanza en el proceso liberalizador poco a poco hacia una economía cien por cien de libre mercado y procede a la total privatización de empresas públicas, en China aún existe bastante interferencia e influencia a nivel Gubernamental en la economía.
- La **comunicación** también es mucho más fácil en India por ser un país de habla inglesa. A nivel de negocios India es más "occidental" que China.
- Es más fácil encontrar mano de obra técnicamente cualificada en India.
- La **legislación laboral** china permite mayor flexibilidad que la india; y las infraestructuras chinas también son mejores y más desarrolladas.
- La mayor diferencia es sin duda el **sistema político**, China es un Estado comunista, India es la mayor democracia del mundo. Esto sin duda tendrá sus consecuencias económicas a largo plazo.



los grandes Grupos indios. Tales como Tata, Reliance, Hinduja, Birla, L&T, etc.

La grandes multinacionales hace ya tiempo que visualizaron la oportunidad india e invirtieron con visión de largo plazo, asumiendo que era una carrera de fondo. Pero es ahora, en estos últimos ejercicios, cuando empiezan a generar en ocasiones beneficios por encima de sus casas madre o incluso salvando sus cuentas de explotación consolidadas. Siemens, ABB, Philips son claros exponentes de este fenómeno.

PROPÓSITO DE PROGRESO

Pero lo que sorprende en India es la seriedad e intensidad de propósito de su población por progresar y el indomable espíritu emprendedor y nivel competitivo de su juventud. La ventaja competitiva que se esta creando es un increíble "ingente pull de talento a buen precio" con competencias y habilidades para servicios que empezó con tareas medias de bajo valor, como los "call centres" y "back offices". Estas habilidades están evolucionando en la cadena de valor al más alto nivel en sectores tecnológicos como la programación informática, la consultoría tecnológica, y cada vez más avanzando hacia servicios financieros de mayor valor añadido como el análisis financiero, ingeniería industrial, analítica matemática o i+d farmacéutico. La gran riqueza de la India en un mundo globalizado es ese capital humano con talento y de habla inglesa con la inflexible voluntad de mejorar su productivi-

EL PAQUIDERMIO INDIO, NO OBSTANTE, COMIENZA A MOVERSE CON REFLEJOS DE TIGRE DE BENGALA, A JUZGAR POR LAS CIFRAS MACROECONÓMICAS QUE INDIA ESTÁ ALCANZANDO EN ESTOS ÚLTIMOS AÑOS.

dad y progresar en su ventaja competitiva para llegar a ser una potencia mundial, y a mi juicio sin duda lo conseguirá.

India va a ser sin lugar a dudas "el centro de servicios del mundo". "Todo servicio digitalizable o realizable telefónicamente se puede hacer en India a un precio muy competitivo", me recordaba el pasado Diciembre un ejecutivo de Infosys en Bangalore, buque insignia de la alta tecnología India. De hecho el sector esta creciendo por encima del 40 % al año.

Pero India es más que cibernética, "software" bytes", call centres y "back office operations". Su base industrial y manufacturera es algo que MCC debe de aprovechar. Sus diversos sectores industriales potentes y muy diversificados con una demostrada historia en implementar con éxito "sistemas de calidad" y "total quality management" están en clara expansión y tienen una competitividad mundial. Los motores del desarrollo industrial están sin duda siendo la Automoción, con crecimientos superiores al 25% y la



Construcción, por encima del 40% produciendo un efecto dominó en industrias auxiliares y otros de menor entidad como mueble de oficina situado también en estos niveles de crecimiento. Sin olvidar las potentes industria química y farmacéutica indias.

OPORTUNIDADES

Con estas perspectivas de crecimiento económico mantenido, para MCC, India supone sin duda una oportunidad más que una amenaza directa, pero las oportunidades por muy atractivas que sean pueden pasar intrascendentemente si no se aprovechan. En este momento el dinamismo magnético del país esta posibilitando que empresas de todo el mundo se posicionen rápidamente en la búsqueda de sus posibilidades de negocio rentable.

Una buena oportunidad a tiempo que a mi juicio MCC no se puede permitir el lujo de desaprovechar. Y las oportunidades dejan de serlo cuando todo el mundo las conoce. El "first mover advantage" es una ventaja de posicionamiento competitivo que muchas de nuestras coo-



Oficinas centrales de Infosys en Bangalore.



operativas pueden aprovechar en India en dos dimensiones fundamentalmente: la de contemplar India como un mercado a desarrollar desde la perspectiva de ventas tanto en exportación como en muchos casos fabricando desde el mercado indio para el mercado indio. Y una segunda, la de mejorar nuestra competitividad global aprovechando sus recursos por medio del "outsourcing" o compras directas de productos o servicios.

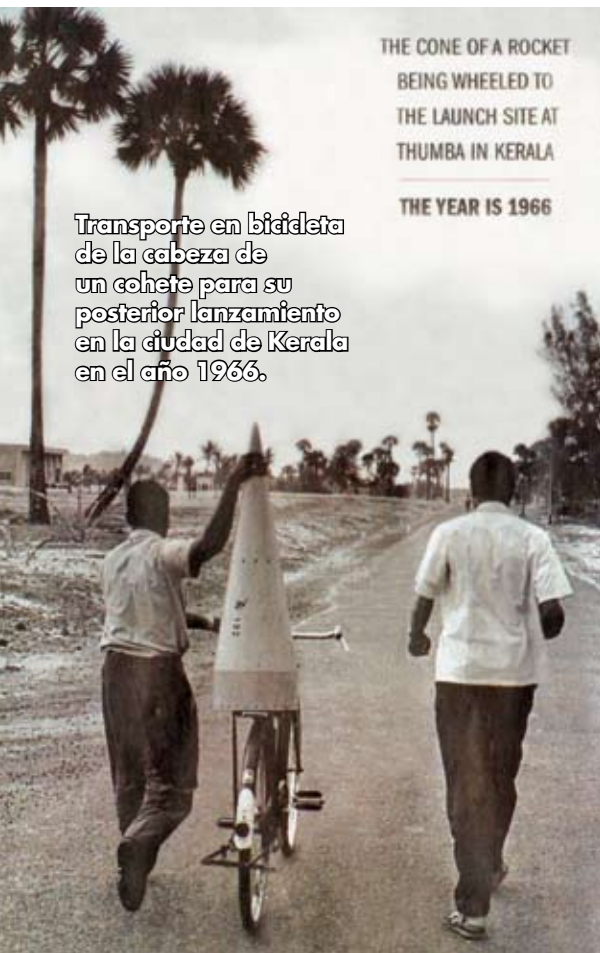
Una primera dimensión en este sentido, es la implantación productiva en el país con el objetivo de fabricar para el mercado indio compitiendo desde ese mismo mercado. También este posicionamiento puede posibilitar la exportación de producto desde India a otros países de Asia, con la ventaja añadida de estar allí situados. El régimen concreto depende de las circunstancias del sector y de la empresa en particular pero la mentalidad india hace quizás más fácil la colaboración conjunta en regimen de "joint-venture" que en otros países de Asia. Las compras directas de producto industrial, que por el tamaño de muchas empresas indias no requiere grandes volúmenes de compra para conseguir un buen precio, como servicios de diseño, ingeniería etc. son dos ámbitos de clara oportunidad. Sin olvidar las posibilidades de desarrollo de I+D rápido, eficiente y a un precio tremendamente competitivo. **TU**

MCC: 9 AÑOS EN INDIA

MCC ha sido pionero entre las empresas españolas en vislumbrar el potencial de India como mercado estratégico, poniendo en marcha su Delegación y equipo corporativo hace ya más de 9 años, que en estos últimos años hemos reforzado sustancialmente. Sin duda estamos tomándonos nuestro tiempo para entender a fondo este complejo mercado adoptando una perspectiva de largo plazo y haciendo nuestros análisis sin presiones, siempre malas consejeras en Asia. Pero, a mi juicio, ya ha llegado el momento de desplegarlos y materializar nuestros análisis en proyectos viables y rentables.

En este sentido, en estos últimos dos años nueve cooperativas de las Divisiones de Automoción, Construcción, Ingeniería y Bienes de equipo y Máquina herramienta etc. están en un proceso de análisis de estrategias de entrada en este mercado estudiando el modelo más idóneo de penetración. Algunas de ellas habiendo ya decidido que el modelo más adecuado es el de joint-venture, se encuentran en proceso de búsqueda y selección de partner local. También en punto a compras India empieza ya a ser para quince de nuestras cooperativas un centro de suministro de producto en rápido crecimiento. Sin olvidar las seis cooperativas que están presentes comercialmente en este mercado desde hace ya tiempo.

Afortunadamente MCC y sus empresas cooperativas ya han despejado la paradoja india y empiezan a trabajar con intensidad para aprovechar la oportunidad competitiva que supone posicionarse a tiempo en un mercado que para analistas como Goldman Sach- en el 2050 podría convertirse en la tercera economía del mundo. Estoy convencido que MCC no esperará a esa fecha para adquirir una posición de consistencia y solidez competitiva en este gran mercado. "Tempus fugit", el tiempo corre más rápido en oriente, sobre todo en economías con crecimientos cercanos a los dos dígitos, no perdamos ya ni un minuto.



THE CONE OF A ROCKET
BEING WHEELED TO
THE LAUNCH SITE AT
THUMBA IN KERALA
THE YEAR IS 1966

Transporte en bicicleta de la cabeza de un cohete para su posterior lanzamiento en la ciudad de Kerala en el año 1966.



ESTE DONOSTIARRA DE 37 AÑOS, INGENIERO INDUSTRIAL POR LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA, TIENE MUCHAS HORAS DE VUELO. AHORA ES COORDINADOR DE IRIZAR – CHINA, PERO ANTES LO FUE DEL PROYECTO IRIZAR EN INDIA, AL QUE TODAVÍA SIGUE VINCULADO CON SU PRESENCIA EL EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE IRIZAR-TVS.

JAVIER MARCOS

ENTREVISTA

JOSÉ GARCÍA

SOCIO DE IRIZAR

Nuestra apuesta en India es de futuro

Lo de horas de vuelo, en sentido literal, no figurado. Porque José García es un expatriado con mucha experiencia. Antes de llegar a Irizar estuvo trabajando en la industria petroquímica en varios destinos: Inglaterra, Emiratos Árabes Unidos, Portugal... Ya en Irizar se encargó de pilotar el proyecto en India y en la actualidad es el responsable de Irizar China. Sabe de qué habla.

Cuéntanos tu experiencia en India.

Mi primera experiencia se remonta al año 2000. En esos momentos estábamos negociando con nuestros actuales socios en India la creación de la empresa Irizar TVS. Los socios son TVS, un grupo que está centrado en el sector de automoción, y Ashok Leyland, uno de los dos grandes fabricantes de chasis que hay en India. Ambas son empresas de mucho prestigio que tenían constituida una joint venture para fabricar autocares. Ellos buscaban un colaborador tecnológico y nosotros un socio local. Contactamos y comenzamos a trabajar. Esta primera colaboración fue a nivel de consultores, para mejorar la tecnología y los procesos de la empresa que ya tenían en marcha.

Durante cuatro meses mi compañero Txema Otero y yo nos desplazamos a India y estuvimos haciendo mejoras de productividad, calidad y procesos en las dos fábricas que nuestros socios tenían allí funcionando. Después de esta colaboración ambas partes acordamos que Irizar entrara como socio en la joint venture, lo que se produjo en abril de 2001. De manera que creamos Irizar TVS, con tres socios, la propia TVS, Ashok Leyland e Irizar, cada una con un 33% del capital.

Y tú como responsable del proyecto.

Fueron los propios consejeros los que pidieron a Koldo Saratxaga que yo me desplazase allí un año para asumir la dirección general de forma provisional.

¿Cómo fue la experiencia?

Dura, pero positiva. Fue época de cambios internos en la empresa, y de hacer esfuerzos para reorientar la empresa a nivel de producto y mercado, puesto que llevaba ocho años consecutivos arrastrando pérdidas. Al tercer año de nuestra entrada empezamos a ganar dinero. Y hemos multiplicado la facturación por seis desde nuestra llegada en 2001. Unas cifras impresionantes para aquel país. Además, este mismo mes de abril hemos iniciado la producción del Intercentury, un producto de lujo para aquel país.

¿Qué tiene India que no tengan otros mercados?

Personas. Según las previsiones, para 2020 van a superar los 1.300 millones; los datos de movimientos de personas, desplazamientos internos, en los próximos 15 años se van a duplicar; es un país que está haciendo una inversión muy importante en la dotación de

ES UNA SATISFACCIÓN ENORME VER LA EVOLUCIÓN TAN POSITIVA QUE HAN EXPERIMENTADO LAS CONDICIONES DE VIDA Y TRABAJO DE AQUELLAS PERSONAS, ASÍ COMO EL HECHO DE HABER GENERADO MÁS PUESTOS DE TRABAJO.

infraestructuras viarias; ahora es el momento de empezar a ser fuertes en ese mercado. Además, es uno de los mercados potenciales más grandes del mundo, los índices de crecimiento industrial son próximos al 9% para los próximos años... En cuanto a personas, vemos que es factible colaborar con ellos porque nuestra tecnología se ha asimilado muy bien.

¿Cuáles son las principales dificultades de este mercado?

Por una parte, el desarrollo de infraestructuras; por otra, localizar proveedores en el nivel de calidad que nosotros exigimos; y por último, los problemas en la percepción de calidad de nuestras personas. Su nivel de vida es bastante más bajo del que tenemos aquí y eso afecta a su percepción de calidad.

¿Y como lo habéis solucionado?

Trayendo a personas indias a vivir con nosotros. Lo hemos hecho con todas las transferencias de tecnología, pero en el caso de India ha sido un aspecto especialmente crítico. Personas que han vivido con un nivel de vida equis y un nivel de limpieza en taller (aspecto muy importante para asegurar la calidad) han venido aquí y les han cambiado los esquemas y, después de un par de meses entre nosotros se han dado cuenta de dónde estaban y a dónde pueden llegar. Cambió su mentalidad y eran más receptivos a nuestras propuestas. De esta manera hemos mejorado mucho. Ha sido un factor clave.

Tiene que ser difícil abstraerse de la miseria del país. ¿Cómo se quita uno de encima la imagen del inversor extranjero en busca del beneficio?

Nosotros no vamos allí a obtener resultados con carácter inmediato. De hecho, nuestro volumen de negocio es pequeño en relación con otras implantaciones en otros países. La apuesta es muy de futuro. Y ese futuro sólo se pudo lograr en la medida que

las personas que están allí se sientan cuidadas, contentas y satisfechas. Eso es claro. Y en ese sentido, es una satisfacción enorme ver la evolución tan positiva que han experimentado las condiciones de vida y trabajo de aquellas personas, así como haber generado más puestos de trabajo. Estamos muy satisfechos.

Seguro que ellos también tienen muchas cosas que enseñarnos.

Sí, claro. El hindú de la calle es una persona abierta, agradable, poco materialista, y te enseña a no serlo, a aprender a ser feliz con lo que tienes; a asimilar la vida dando valor a lo que tienes y

a compartirlo con los demás. Sin embargo, hay otras de mayor poder adquisitivo que son realmente insolidarios. A través de la cultura del sistema de castas, ves que existen personas indias capaces de mirar a otros por encima del hombro como si fueran seres superiores. Nosotros hemos querido hacerles entender que el destino también está en sus manos, que pueden ser capaces de cambiar y mejorar sus condiciones de vida si tienen esa determinación y están dispuestos a luchar por ello.

¿Son buenos trabajadores?

No son muy eficaces, porque no han tenido la educación ni referencias en calidad. Pero han demostrado que son capaces de mejorar si se les dan opciones, como nosotros hemos hecho.

Definitivamente India es un país de futuro.

Sin lugar a dudas. Necesitan desarrollar las infraestructuras y personas, sobre todo técnicos y especialistas mejor formados, ya que su formación no está en consonancia con lo que estamos acostumbrados en Europa. Pero están en ello decididamente. Y, por tanto, es un país que ofrece muchas posibilidades, es duro, eso sí, pero las empresas ya están mirando a ese mercado como una oportunidad real de corto plazo. **TU**

LOS ASPECTOS DOMÉSTICOS

¿Dónde viviste durante tu estancia en India?

En hotel. En nuestra primera experiencia, cuatro meses de estancia, nos alojamos en un apartamento conviviendo con el entonces director general. ¡Fue horrible! A la siguiente nos fuimos a un hotel.

¿Idioma?

Inglés. Hay mucha gente que habla inglés. No hay problemas de comunicación, son muy receptivos.

¿Comida?

Bien. Me gusta la comida india, asiática en general. Estoy acostumbrado a comer de todo.

¿Deporte?

En el hotel había instalaciones como para poder hacer algo después del trabajo.

¿Fines de semana?

Aprovechas para hacer salidas turísticas, conocer sus lugares, cómo viven, sus tradiciones...

¿Has jugado al críquet?

No. Pero como es deporte nacional conviene saber tres o cuatro nombres de jugadores de críquet indios. Ayuda con clientes y proveedores.

¿India marca?

Muchísimo. Me ha hecho madurar como persona; mi enfoque de la vida es diferente desde mi experiencia en India.

LA PROTECCIÓN FISCAL DE LAS COOPERATIVAS (I)

EL AUTOR REALIZA EN ESTA PRIMERA ENTREGA UNA SÍNTESIS DEL NACIMIENTO DE LA FISCALIDAD DE LAS COOPERATIVAS Y REIVINDICA UN TRATO MÁS FAVORABLE PARA ESTAS EMPRESAS.

JOSE M^º ORMAETXEA



L

a fiscalidad aplicada a las sociedades cooperativas ha variado mucho a lo largo de más de cien años. En efecto, en 1900

La Ley de Contribución de Utilidades eximía de tributación a las cooperativas de Crédito, de Producción (actualmente de trabajo asociado) y de Consumo. En 1948 se modera esa liberalidad, y en 1954 surge el primer Estatuto Fiscal, que no Ley, donde se clasifican las cooperativas en protegidas fiscalmente y no protegidas. Y es, a partir de la promulgación de la nueva Ley de Cooperativas de 1978 cuando se preconiza, en una de sus disposiciones transitorias, que se elabore otra subsidiaria sobre su Régimen Fiscal.

La superación de la dictadura modifica tanto los fundamentos del Estado que sólo el mandato de la Constitución en su artículo 129.2, que propone el fomen-

to del cooperativismo, impulsa el desarrollo de esta Ley tan esperada que llega, no obstante, muy tarde, en mayo de 1990. El Estatuto de Gernika, ya en el Estado de las Autonomías, hace que en el caso del Parlamento Vasco dicte su propia Ley de Cooperativas para Euskadi. Y, al tiempo, se ordena el tratamiento fiscal de las cooperativas muy tributaria de la Ley del Estado pero con sus específicas singularidades, y con la categoría de Normas Forales, la última y más actualizada, fechada en mayo de 1997.

Este trabajo divulgativo y sensibilizador en materia tan susceptible y polémica va a tratar de explicar cómo la fiscalidad aplicada al cooperativismo ha seguido un proceso desfasado en el tiempo si se compara con la evolución de los escenarios y las coyunturas de largo alcance de la economía. Debe ser breve, y para ello huir de minuciosidades; debe ser comprendido, y en consecuencia poco erudito, y

debe ser didáctico para que su información aporte algún conocimiento complementario a quienes decidan leerlo.

ANTES (1955-1970)

La idea fundamental de la sociedad de personas, que es la que se quería crear en Mondragón en 1955, no sabía y no podía, por tanto, contemplar la importancia que en el futuro representarían las cargas fiscales que se imponen a las sociedades sobre sus beneficios. Era una época boyante para las empresas y para los empresarios, al punto que muchos de los cooperativistas de las primeras levas se asociaron bajo el señuelo de que iban a ser, siendo cooperativistas, empresarios; como lo fueron. La presión fiscal del Estado, con todas sus exacciones, era en 1960, el 14,50% sobre el producto interior bruto generado por todo el país (hoy se halla en un 38%). La "cuenta B" era la que lucía en los balances de la mayo-

ría de las empresas que no se sometían a auditoría alguna, la relación entre la verdad que se mostraba a Hacienda y la realidad económica era un puro dislate cuya transgresión social hería hasta a las conciencias más liberales.

Pero las cooperativas de Mondragón nacieron no para enriquecerse individualmente cada socio, sino para crear comunidades de trabajo en las que la propia cooperativa fuese la sociedad pujante y la enriquecida como un todo intransferible.

Sobre estas bases se había creado un sistema retributivo y solidario en el que el gerente –al comienzo– sólo debía ganar 2,5 veces lo que ingresara el socio por trabajar en el puesto de menor contenido profesional. Era, de este modo, cómo los retornos cooperativos alcanzaban hasta el 80% de los ingresos que cada socio trabajador había recibido como anticipo laboral a lo largo del ejercicio. Para que esta derrama de los excedentes fuese posible convergían cuatro factores: una incidencia del coste de la mano de obra en las cooperativas de trabajo asociado que sólo alcanzaba el 8% del valor de las ventas; los rendimientos en el trabajo de los cooperativistas de aquella época eran muy superiores a los de la competencia; la fiscalidad no existía como carga sensible y de ahí brotaban los beneficios de tal forma que sólo con el 20% de los logrados se podía retornar a los socios ese 80% de sus anticipos: el resto, el 80% se destinaba a reservas irrepartibles; finalmente, el mercado atravesaba una magnífica coyuntura de demanda, poco competitiva y los excedentes, hasta un 20% sobre ventas, surgían con relativa facilidad.

Bajo el impulso de este clima tan favorable, las aportaciones que tenían acreditadas los socios se actualizaban de año en año aplicándoles un índice corrector equivalente al aumento de precios que hubiesen experimentado los precios del segmento “metales, productos metálicos y maquinaria”. Este complemento, unido al 6% de interés fijo al capital que mantenían los socios en sus respectiva cuenta de aportación, nos llevó a que, según unos cálculos hechos por aquella época, la rentabilidad media del capital llegara en varios años a más del 15% anual. Estas circunstancias tan prolíficas, tan desmesuradas en potencialidades de desarrollo, que es cuando se fraguó el sistema actual, duró unos 15 a 16 años hasta el comienzo de los '70. Fueron tiempos en los que las cooperativas asociadas financiaron a la Caja Laboral, bien por sus aportaciones al capital y

por la dotación de garantías complementarias, bien por los saldos que mantenían los cooperativistas como mutualistas del Servicio de Previsión Social (hoy Lagun Aro) y por el negocio bancario que sin restricciones le dieron en exclusiva a la cooperativa de crédito que entre todos habían creado.

Pero la fiscalidad no se notaba, no influía en los excedentes y el impuesto sobre sociedades apenas existía para las cooperativas cuya permanencia prometía ser eterna.

Era el decenio áureo de los '60. Y, sin embargo, el cooperativismo era muy austero. Fortalecía a la cooperativa y los socios trabajadores disfrutaban del anticipo laboral que equivalía a los salarios medios de la zona. Todo lo que se ganaba se capitalizaba con la idea de ensanchar las posibilidades de ser cooperativistas a todos los hombres y mujeres de esta tierra.

AHORA (1990-2006)

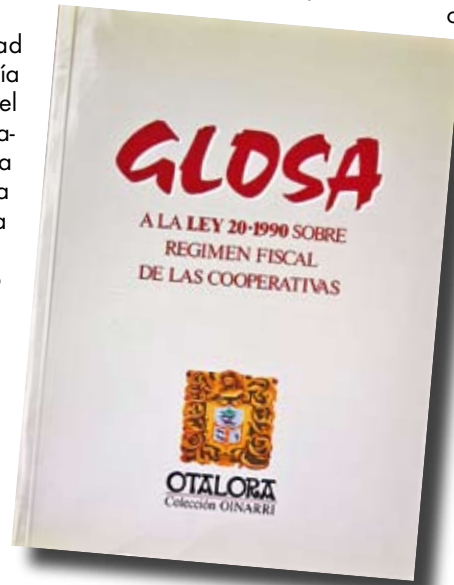
Las cosas han cambiado mucho. La demanda de nuestros productos es más difícil de ser atraída para que sature nuestras plantas productivas. En el quinquenio 1965-1970 se comienzan a realizar las primeras exportaciones que alcan-

zan en ese quinquenio el 7,5% de media anual sobre el total de ventas. Pero dando un salto, ya en 2004, cuando se cubre medio siglo desde el comienzo, las ventas internacionales –incluyendo en las ventas en el exterior el valor de las producciones en las plantas asentadas por las matrices

cooperativas– rebasan el 50% del total de la cifra de negocio en el grupo industrial. Los excedentes referidos al mismo grupo, apenas llegan el 3,5% sobre ventas y el endeudamiento progresivo ha llevado la “ratio” de recursos propios sobre el pasivo total al 46% cuando en 1968 se hallaba en el 85%.

En estas condiciones la contribución fiscal cobra fuerza. Representa, en sentido lato, el 9% sobre los excedentes en el caso de las Cooperativas de Trabajo Asociado que son especialmente protegidas. Pero a ese 9% hay que agregarle el 10%, como mínimo, que sale de las cooperativas para aplicarlo sobre todo a obra social, y otro 20% que se destina a Reservas Obligatorias resultando un tipo nominal del 39% que es superior al 32,5% con el que contribuyen las sociedades anónimas y el 35% en el Estado. Porcentajes estos que ya se ha programado que, en tres años, queden en el 30%.

Desde la perspectiva de los excedentes del grupo industrial, cuya rentabilidad sobre ventas se ha reducido a la quinta parte de los del decenio de los '60, se produce un cambio radical en la capacidad de generar retornos. En efecto, si en los '60 se movieron entre el 60% y el 80% sobre los anticipos, hoy se mueven en el intervalo del 15 al 20%. Son varios los hechos que ilustran la actual situación. El destino a reservas irrepartibles e inembargables se ha reducido prácticamente al mínimo obligatorio; los ingresos de los socios materializados en las remuneraciones en la calidad de anticipos representa entre el 19 y 20% del coste sobre las ventas. Y las reservas que forman parte de los recursos propios representan el 45% de estos recursos propios. **TU**



“
LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGÓN NACIERON NO PARA ENRIQUECERSE INDIVIDUALMENTE CADA SOCIO, SINO PARA CREAR COMUNIDADES DE TRABAJO EN LAS QUE LA PROPIA COOPERATIVA FUESE LA SOCIEDAD PUJANTE Y LA ENRIQUECIDA COMO UN TODO INTRANSFERIBLE.
 ”

SON TANTOS LOS SINSABORES QUE EL MUNDO NOS DEPARA QUE A VECES CONVIENE REFUGIARSE EN IDEAS AGRADABLES, EN EJEMPLOS DE ABNEGACIÓN, EN RECUERDOS DE SUCESOS ADMIRABLES O EN PERSONAS NOBLES Y GRANDES DE ESPÍRITU. A VECES NECESITAMOS DE SUEÑOS PORQUE ESTAMOS HARTOS DE REALIDAD.

JOSE M^e LARRAÑAGA

RECONCILIARSE CON LA HUMANIDAD

decía un sabio que las estrellas brillan más cuando es más cerrada la noche y que las más bellas sonrisas son aquellas que brotan por entre las lágrimas. Debe ser verdad.

LOS HIJOS DEL MINERO

En el siglo XV, en una aldea próxima a Nüremberg, un padre de familia numerosa, apellidado Dürer, debía trabajar hasta la extenuación para lograr que a su familia no le faltara el sustento cotidiano y pudieran disponer de vestidos y calzado para poder, simplemente, sobrevivir.

Dos de sus hijos soñaban en llegar a ser pintores, les entusiasma el dibujo y el grabado y parecía que ambos tenían aptitudes para el arte. Esto angustiaba aún más a sus padres porque jamás podrían pagarles los estudios en la Academia. No podían pensar en ahorrar en aquellas circunstancias de penuria, ni podían, en consecuencia, pedir préstamos a nadie.

Los dos hermanos hicieron entre sí un pacto. Echarían a suertes quien se quedaría trabajando en las minas de grafito (jornadas de 18 horas diarias) para poder pagar los estudios del otro y quien de ellos se iría a estudiar. Cuando el primero acabara su formación cambiarían los papeles y el segundo iría a la escuela pagado por el primero.



Un domingo, a salida de misa, echaron una moneda al aire: el afortunado fue Albrecht. El otro hermano de nombre Albert, comenzó a trabajar aquella misma semana en las minas. El trabajo era penoso y peligroso pero jamás reclamó ningún trato de favor, incluso se ofreció a realizar trabajos especiales si con ello podía ganar algo más de dinero.

Los cuatro años que duraban los estudios en la Academia de Arte fueron excepcionalmente provechosos para Albrecht. Pronto sus profesores quedaron asombrados por la maestría en tallas, pinturas al óleo y grabados de aquel alumno tan aplicado. Pronto superó a sus maestros y la fama de sus obras se extendió por la zona. Al término del curso podía permitirse el lujo de vivir de su arte.

Regresó alborozado a su aldea, organizó una fiesta y toda la familia celebró su éxito, a los postres dijo que quería hacer un brindis porque quería comunicar algo importante. Todos levantaron su copa. "Hoy es el día en el que puedo cumplir la promesa que hice a mi hermano- dijo Albrecht-, hoy mismo comienza el tiempo de formación de Albert: Ahora, hermano mío, comienza tu turno, ahora puedes ir a la Academia a perseguir tus sueños". Todos volvieron el rostro hacia el rincón del hermano, este, con el rostro bañado en lágrimas, se puso en pie y dijo con voz entrecortada: "No, hermano, no

puedo ir a Nüremberg: es tarde para mí. Cada dedo de mi mano se ha roto al menos una vez, la artritis de mi mano derecha es tanta que a duras penas he podido sostener mi vaso para el brindis. La mina ha acabado con mi habilidad, mis manos no pueden trazar las líneas delicadas que requiere una obra de arte, no puedo manejar ni la pluma ni el buril ni el pincel. Hermano, para mí ya es tarde, pero no me lamento, más bien el que tú hayas logrado cumplir con tu sueño me recompensa de no haber alcanzado el mío”.

LAS MANOS QUE ORAN



Han pasado más de 500 años de este suceso pero aún hoy la gente se maravilla ante la perfección de las obras de Dürero(*). Sobre todo asombra su obra que él tituló “Manos” pero que es conocida por todo el mundo como “Manos que oran” y que representan las manos destrozadas de su hermano con las palmas unidas en actitud de oración. Se dice que es la representación más acabada, sin apelar al rostro, de la entrega y la piedad humanas.

Querido lector, la próxima vez que contemples esta obra de Dürero, guarda un religioso minuto de silencio, escucha a tu alma y mira de nuevo al mundo: te parecerá un mundo mejor, más humano y tú te sentirás reconciliado con la gente pero, espero, que sientas el agradecimiento por toda esa gente que hace posible tu triunfo, que valores a la gente que ha hecho posible el sendero por el que caminas, la fruta que comes, el pan que te alimenta, el aula que dispones y el agua en la mesa que calma tu sed. Y que son desconocidos para el mundo.

ANTONI GAUDÍ

La construcción de la catedral de Astorga fue una fuente de enormes quebraderos de cabeza para Antoni Gaudí, el famoso arquitecto de la Sagrada Familia de Barcelona. Sobre todo la construcción del triple arco abocinado del pórtico resultó especialmente penoso. Media ciudad llenaba los alrededores de las obras contemplando a Gaudí que, arrebatado, dirigía la operación. Arquitectos y académicos de toda España esperaban con sonrisa irónica cualquier percance para arremeter contra el que osaba ignorar sus críticas.

Al derrumbarse las dovelas muchos se alegraron. Pero Gaudí, pidió a los canteros intentarlo de nuevo, así lo hicieron pero volvieron a caerse los bloques de piedra. Ya de noche Gaudí se desprendió de su traje y tomando prestado un buzo, con sus propias manos ayudaba a poner las piezas en su sitio cuando un golpe de viento derribó de nuevo una parte del arco. Era el desastre.



lograron rehacer los arcos. Después de poner la última piedra, arquitecto y albañil, exhaustos y ateridos, se fundieron en un emocionado abrazo. El artista le dijo al obrero “Sin ti, mi obra solo sería un sueño. Algunos han aportado algo de sus bienes para esta iglesia pero han dado menos que tú porque tú has dado algo de ti mismo y ese es el verdadero dar”.

No sé si en algún escondido basamento de la catedral de Astorga se ha grabado el nombre de Luengo pero debiera estar para poder reconciliarse con los desconocidos que hacen admirable la humanidad. **TU**

(*) Alberto Dürero. (1471-1528). Nüremberg. Pintor y grabador. La mayor parte de su vida la pasó en su ciudad natal, viajó por Alemania e Italia, sobre todo Venecia. De temperamento humanista, religiosidad profundamente influida por Erasmo y, sobre todo, Lutero. Su técnica magistral no ha sido superada. Vivió una espiritualidad contradictoria y atormentada. Sus grabados se encuentran entre los mejores de todos los tiempos y muchas de sus pinturas y acuarelas son consideradas obras maestras. Introdutor y máxima figura del Renacimiento alemán.

Derrotado en su orgullo estaba a punto de ceder cuando Luengo, un operario del que la historia solo recuerda su apellido, le puso la mano en el hombro y le dijo “Maestro, si usted quiere lo intentamos de nuevo”.

Trabajaron duro durante toda la noche, sus manos estaban desolladas y sangrantes sus rodillas, pero

¿QUIÉN HIZO LAS COSAS?

**Decía el poeta:
¿Quién construyó Tebas, la de las siete puertas? Los libros citan el nombre de dos reyes, Más, ¿fueron ellos los que transportaron las piedras?, Babilonia, tantas veces destruida, ¿por quién, otras tantas veces, fue reconstruida? ¿En qué casas de cúpula dorada moraban sus obremos?**

No es fácil conquistar la muralla China pero, ¿quiénes fueron sus canteros?.

La gran Roma llena está de arcos de triunfo. ¿Quién las levantó?. ¿Sobre quiénes triunfaron los Césares?

El joven Alejandro conquistó las Indias. ¿Sólo?

César venció a los galos. ¿No tenía siquiera un cocinero a su servicio?

Tantas historias, tantas preguntas.

“ DECÍA UN SABIO QUE LAS ESTRELLAS BRILLAN MÁS CUANDO ES MÁS CERRADA LA NOCHE Y QUE LAS MÁS BELLAS SONRISAS SON AQUELLAS QUE BROTTAN POR ENTRE LAS LÁGRIMAS. DEBE SER VERDAD. ”

EL PASADO **29 DE MARZO** SE CELEBRÓ EN MONDRAGÓN LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE LAGUN-ARO, EPSV, EN LA QUE SE APROBÓ LA GESTIÓN DEL PASADO EJERCICIO 2005, LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN DEL PRESENTE AÑO 2006 Y UNA SERIE DE MODIFICACIONES DEL REGLAMENTO DE PRESTACIONES.

LUIS M^º UGARTE SECRETARIO GENERAL DE LAGUN-ARO, EPSV.



ASAMBLEA GENERAL DE LAGUN-ARO, EPSV



INFORME DE GESTIÓN 2005

Como reflexión general, el año 2005 ha resultado plenamente satisfactorio en cuanto a la consecución de los objetivos definidos.

Durante el año 2005 ha seguido incrementándose el número de **mutualistas** activos, para alcanzar al cierre del año la cifra de 29.538 mutualistas, encuadrados en 120 cooperativas. El incremento neto en el año ha sido de 299 mutualistas (1,02%), inferior al registrado en años anteriores. Al cierre de 2005 el colectivo de beneficiarios de Asistencia Sanitaria, en sus distintas modalidades, se ha situado en 61.246, con un incremento respecto al cierre del ejercicio anterior de 227 beneficiarios, mientras que el colectivo de Pensionistas de Jubilación, Viudedad e Incapacidad Permanente asciende a 7.303, con un incremento neto en el año de 419 (6,09%).

Las **prestaciones** que Lagun-Aro ha abonado en el año 2005 han ascendido a 128 millones de euros, con un incremento del 4,4% sobre la cifra alcanzada en el año 2004. El 54% de dichas prestaciones (69 millones de euros) son Pensiones de Jubilación, Viudedad e Incapacidad Permanente abonadas a favor de los exmutualistas o de sus beneficiarios y financiadas por el Sistema de Capitalización. Estas prestaciones crecen en un 11,3% respecto del año anterior. Las prestaciones de Reparto, entre las que destacan la Incapacidad Temporal y la Asistencia Sanitaria, repre-

sentan el 46% restante (59 millones de euros) y se reducen en un 2,8% como resultado de la integración de una parte de la Asistencia Sanitaria en el Sistema Sanitario de Euskadi y de la reducción de la tasa de absentismo, que ha pasado del 5,50% alcanzado en 2004 al 5,28% en 2005.

Por lo que respecta a la Ayuda al Empleo, el buen comportamiento del empleo en las cooperativas ha posibilitado que el gasto en esta prestación haya seguido siendo reducido, por lo que el Fondo de Ayuda al Empleo ha vuelto a crecer en el año en 5,4 millones de euros para alcanzar un montante de 56,9 millones de euros al cierre de 2005, cuantía que sin duda nos va a permitir afrontar el futuro con mayores garantías.

En cuanto a la **Gestión de las Inversiones**, el ejercicio 2005 se ha caracterizado por la continuidad del comportamiento positivo iniciado por las bolsas (renta variable) en 2003, así como por la revalorización experimentada por los bonos (renta fija) como consecuencia de la reducción de los tipos de interés a largo plazo. Ambos factores han permitido obtener unos rendimientos netos de 264 millones de euros, lo que representa una rentabilidad del 8,8% sobre los fondos invertidos. Estos rendimientos han permitido cubrir con creces la totalidad de las necesidades actuales del ejercicio, esto es, de los rendimientos necesarios para cubrir las provisiones técnicas que nos permitan mantener el equilibrio del sistema de pensiones, que han quedado cuantificados en

LOS RETOS DEL FUTURO

174 millones de euros. Por tanto, el Resultado Neto una vez cubiertas las necesidades actuariales ha sido de 90 millones de euros, que incrementa el saldo de las Reservas de Estabilización.

Al cierre del ejercicio, el Fondo Patrimonial acumulado ha alcanzado los 3.303 millones de euros, con un incremento de un 10,3% sobre la cifra de cierre del año anterior (2.995 millones). De este patrimonio, 3.143 millones están asignados a la cobertura de las Provisiones Técnicas y 160 millones se mantienen como Reservas de estabilización. La parte principal de estos fondos (76% del total) está invertida en Renta Fija, manteniéndose niveles de inversión limitados en Renta Variable (19% del total) y en Empresas participadas (5%).

PLAN DE GESTIÓN 2006

Desde el punto de vista de las Inversiones se espera obtener una rentabilidad neta del 6,5%, apoyada en la generación de importantes plusvalías en la cartera de renta fija, lo que permitirá cubrir la totalidad de las necesidades actuariales del sistema de pensiones y generar un excedente final de 24 millones de euros que incrementará el saldo de las Reservas de Estabilización. El Fondo Patrimonial experimentará un crecimiento del 7,8% para situarse en 3.562 millones de euros al cierre de año, de los que 3.378 millones estarán asignados a las provisiones técnicas necesarias para mantener la garantía del sistema de pensiones y los 184 restantes a Reservas de Estabilización.

Se espera que el conjunto de pagos por prestaciones alcance los 138,4 millones de euros, con un incremento del 8,4%. Como viene ocurriendo en estos últimos años, será mayor el crecimiento de las prestaciones de capitalización (10,6%) que el de las de reparto (5,3%).

La gestión de la Asistencia Sanitaria va a seguir estando marcada por la adecuación al nuevo marco de actuación derivado del Convenio de Colaboración con el Gobierno Vasco. Asimismo, este año se culminará el proceso de reflexión estratégica sobre la prestación a la finalización del proceso de integración.

La gestión de la Incapacidad temporal seguirá siendo un capítulo de atención preferente. La continuidad del proceso de reducción de la tasa de absentismo, iniciado en 2005, va a seguir requiriendo actuaciones coordinadas con las cooperativas en el contexto de acciones definido en el Plan Estratégico. En este sentido, contaremos en breve con las herramientas informáticas que den soporte al procedimiento de gestión de las ausencias, que serán puestas a disposición de todas las cooperativas.

El director general apuntó que la marcha de la Entidad y sus resultados son satisfactorios, pero que, como siempre ocurre, "el futuro nos presenta retos difíciles que no nos permiten situarnos en la autocomplacencia". Por un lado, como todos los sistemas de pensiones, Lagun-Aro se encuentra ante la constante presión económica que supone el continuo alargamiento de la esperanza de vida de las personas. Y, por otro lado, desde el ámbito legal e institucional, se enfrenta a la dificultad de conseguir un marco legal adecuado a su especificidad. En este sentido, Xabier Elizondo hizo mención a una serie de cambios legislativos de importancia que se van a desarrollar en el presente ejercicio y que pueden condicionar la actuación de Lagun-Aro, como son la nueva Ley del IRPF, que en su redacción actual supone un empeoramiento del marco de actuación, al rebajar los límites de aportación, y la adecuación de la regulación vasca de las EPSVs, que presagia un marco más intervencionista por parte de las Administraciones Públicas. "En fin, el tener problemas y el tener que afrontar retos no es nada nuevo. Y ya sabemos la solución, el trabajo, la profesionalidad y la colaboración de todos" señaló Elizondo.

Durante este ejercicio 2006 se implantará el "Portal del Mutualista" como paso importante para avanzar en el objetivo permanente de acercar la realidad de Lagun-Aro a los mutualistas. Como primer paso se implantará el acceso al cuadro médico y, posteriormente, al conjunto de regulaciones y normas existentes.

ACUERDOS ADOPTADOS

En la Asamblea General celebrada el 29 de marzo se aprobaron las propuestas de modificaciones reglamentarias relativas a las siguientes materias:

- **Asistencia Sanitaria** (adecuación a los nuevos pasos de integración en Osakidetza). El Convenio de Colaboración en materia de Asistencia Sanitaria firmado por Lagun-Aro, EPSV con el Gobierno Vasco y Osakidetza, prevé la integración paulatina en Osakidetza de los servicios que comprende esta prestación. Para el 2006 Osakidetza ha planteado integrar los servicios de Partos, Urgencias hospitalarias y Salud mental. La integración de estos servicios en Osakidetza conlleva su eliminación del catálogo de prestaciones propias de Lagun-Aro (no entrará en vigor hasta que así lo determine el Consejo Rector, aspecto que será oportunamente comunicado a los mutualistas).
- **Ayuda al Empleo** (modificación de la tabla de Franquicia y Cofinanciación). De cara a aliviar la carga que soportan tanto las Cooperativas afectadas por desempleo como sus socios, y considerando la favorable situación que presenta el saldo de la prestación, la Asamblea General ha acordado ajustar a la baja los porcentajes, tanto de franquicia –aplicable a la Cooperativa–, como de cofinanciación –a cargo de los socios–.
- **Incapacidad Permanente.** Las modificaciones aprobadas tratan de simplificar el procedimiento de tramitación de las solicitudes de Incapacidad Permanente ante el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) y homogeneizarlo con el de la Seguridad Social.
- **Otras comunicaciones.** Se informó de las decisiones adoptadas por el Consejo Rector respecto de la revisión de las hipótesis actuariales de interés técnico (que se ha rebajado del 5,40% al 4,75%) e inflación, y del plan de actuación de las nuevas altas, que además de haber implicado un incremento de las provisiones técnicas al cierre de 2005, han requerido el reforzamiento de la cuota de jubilación y viudedad, que pasa del 16,85% al 17,75%. **TU**

EL FONDO PATRIMONIAL EXPERIMENTARÁ UN CRECIMIENTO DEL 7,8% PARA SITUARSE EN 3.562 MILLONES DE EUROS AL CIERRE DE AÑO, DE LOS QUE 3.378 MILLONES ESTARÁN ASIGNADOS A LAS PROVISIONES TÉCNICAS NECESARIAS PARA MANTENER LA GARANTÍA DEL SISTEMA DE PENSIONES Y LOS 184 RESTANTES A RESERVAS DE ESTABILIZACIÓN.

ACERTAR CON LA **ESTRATEGIA**: SIN MIEDO AL FUTURO



PROGRAMA OTALORA-IESE
SOBRE ESTRATEGIA COMPETITIVA

NADIE PONE EN DUDA LA IMPORTANCIA DE ACERTAR CON LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, Y EN UN ENTORNO ECONÓMICO COMO EL ACTUAL, LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA CORRECTA Y UNA BUENA IMPLANTACIÓN EN LA EMPRESA RESULTA VITAL PARA SOBREVIVIR. POR ESTA RAZÓN, UN GRUPO DE GERENTES DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN CORPORATIVA PARTICIPARON LOS DÍAS 27 Y 28 DE FEBRERO Y 6, 13 Y 20 DE MARZO EN UN PROGRAMA SOBRE ESTRATEGIA DISEÑADO ESPECÍFICAMENTE POR LA ESCUELA DE DIRECTIVOS IESE. LOS PROFESORES JOAN ENRIC RICART Y RAFAEL ANDREU TRATARON DE OFRECER A LOS PARTICIPANTES ALGUNAS CLAVES PARA ENFRENTARSE CON ÉXITO AL PROCESO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

i Joan Enric Ricart y Rafael Andreu destacan el alto nivel de los participantes en el programa y subrayan una de las ventajas de MCC: la participación. "En MCC la participación –señalan los profesores del IESE–, tan necesaria en cualquier empresa en el momento de definir una estrategia, forma parte de su esencia. Entre otras cosas, la participación se traduce en creatividad e innovación. Una empresa que deje en manos de unas pocas personas este proceso asume numerosos riesgos; en las cooperativas, por el contrario, si se encauza adecuadamente, puede darse más fácilmente coherencia al enorme flujo de ideas que suelen generar los equipos de personas".

¿A qué problemas se enfrentan las empresas en el momento de definir su estrategia?

Una de las premisas necesarias para abordar un proceso de reflexión sobre la estrategia es que se debe referir al futuro, no al presente y, mucho menos al pasado. Aunque en la actualidad una empresa funcione bien, sus directivos deben pensar hacia dónde debe ir en los próximos años, sin caer en la complacencia del éxito presente.

Muchos de los problemas a los que se enfrentan las empresas comienzan por no haber sabido ver más allá de las circunstancias del momento en las que se encuentra el negocio, y no haber analizado con rigor las posibilidades de desarrollo futuras.

¿Cuál es el punto de partida del proceso de definición de la estrategia?

Lo primero que debe hacerse es definir las unidades de negocio. Esta definición debe ser acertada, pues condicionará el análisis posterior. En ocasiones es necesario abandonar algunos principios que parecían inamovibles y lanzarse a contemplar otras posibilidades, como un modo de buscar nuevas ideas. Buscar otros puntos de vista, poner en tela de juicio

MUCHOS DE LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS COMIENZAN POR NO HABER SABIDO VER MÁS ALLÁ DE LAS CIRCUNSTANCIAS DEL MOMENTO EN LAS QUE SE ENCUENTRA EL NEGOCIO, Y NO HABER ANALIZADO CON RIGOR LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO FUTURAS.

dan que para ponerla en marcha no cuentan con el equipo ni las capacidades o recursos adecuados.

En el otro extremo se encuentran aquellos directivos que comienzan a definir la estrategia ciñéndose escrupulosamente a los equipos humanos con los que cuentan en ese momento, de modo que, lógicamente, el avance es mínimo.

Volvemos así a la importancia de asegurar la definición de una estrategia adecuada para la empresa...

Sí. Las empresas deben saber plantearse con ambición y realismo cuestiones que, aunque incómodas, resultan cruciales para encarrilar su futuro, tratando de definir escenarios de futuro con garantías de éxito. Por ejemplo, conviene a menudo preguntarse

las unidades de análisis puede fomentar la innovación.

Evidentemente, la definición del punto de partida es necesaria para llevar a cabo un análisis en profundidad, que requiere racionalidad. Sin embargo, un exceso de racionalidad también puede llevar a ahogar la creatividad. Estamos hablando de alcanzar un equilibrio: que existan unas reglas del juego es bueno si permiten y facilitan la aparición de nuevos conceptos e ideas. Sin embargo, este conjunto de contrapesos se alcanza fácilmente.

Durante el programa diseñado para MCC hemos procurado transmitir a los participantes criterios sólidos para dibujar con trazo firme el futuro de las respectivas empresas, y facilitarles con este fin las "herramientas" adecuadas –con sus ventajas y sus límites–, intentando mostrar a través del estudio y análisis de casos representativos que el mundo no se puede ver en blanco y negro.

LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

¿Cuál es la clave para, una vez definida una buena estrategia, asegurar el éxito en su implantación?

Es un aspecto crucial en el que muchas empresas pueden embarrancar. La clave se encuentra en el equilibrio entre una estrategia audaz y la existencia de los medios y procesos para implantarla. En ocasiones las empresas definen estrategias enormemente ambiciosas, pobladas de ideas brillantes pero olvi-

“why not?”, (¿por qué no?) frente a planteamientos aparentemente incluso descabellados, sin miedo a poner en cuestión modelos de negocio que parecían intocables.

Los instrumentos de análisis son eso: instrumentos. Lo importante es la síntesis y poner énfasis en los principios básicos que deben articular el proceso de elaboración de cualquier estrategia: diseñar una estrategia implica escoger, es decir, resolver dilemas que se presentan siempre, porque lo contrario lleva a querer ser todo para todo el mundo y esto lleva indefectiblemente a carecer de foco, lo cual impide ser distintos y desarrollar por esta vía ventajas competitivas duraderas; es preciso no olvidar nunca que la estrategia tiene que ver con el futuro y con cambio. Elegir, por otra parte, supone renunciar, poner límites, dejar un tipo de cliente o un tipo de producto para apostar por otro. Por eso es un error diseñar estrategias con la vista puesta en el pasado. Aunque una estrategia haya funcionado durante años no tiene por qué servir en el futuro. Una estrategia de futuro amarrada a los condicionantes del éxito del pasado puede resultar trágica. **TU**

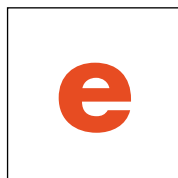
EN CUALQUIER PROCESO SOBRE ESTRATEGIA, LA DEFINICIÓN DEL PUNTO DE PARTIDA ES NECESARIA PARA LLEVAR A CABO UN ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD, QUE REQUIERE RACIONALIDAD. SIN EMBARGO, UN EXCESO DE RACIONALIDAD TAMBIÉN PUEDE LLEVAR A AHOGAR LA CREATIVIDAD.

SINIESTRALIDAD LABORAL

2005



COMO YA VIENE SIENDO HABITUAL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, LAGUNARO-MONDRAGÓN PRESENTA POR ESTAS FECHAS LOS RESULTADOS DE LA SINIESTRALIDAD LABORAL DEL PASADO EJERCICIO EN BASE A LA INFORMACIÓN QUE LAS EMPRESAS ASOCIADAS COMUNICAN, DE MANERA OFICIAL, TANTO POR ACCIDENTES LABORALES COMO POR ENFERMEDADES PROFESIONALES, CON BAJA SUPERIOR A UN DÍA.



El indicador empleado para analizar la siniestralidad de nuestras empresas es el índice de incidencia, que representa el número de siniestros ocurridos (accidentes laborales y enfermedades profesionales) por cada 1.000 trabajadores.

Es importante recordar que para el cálculo de este indicador se tienen en cuenta los accidentes/enfermedades ocurridos en el centro de trabajo habitual, en desplazamiento durante la jornada laboral (en misión), así como los ocurridos en otro centro o lugar de trabajo. Quedan por tanto fuera del alcance del mismo, los accidentes in itinere, que son los que ocurren al ir o al volver del trabajo.

Durante el año 2005, las empresas asociadas a Lagunaro-Mondragón tuvieron un total de 1.345 accidentes con baja superior a un día y 164 enfermedades profesionales, lo que hace un total de 1.509 siniestros que generaron baja. Teniendo en cuenta que el número total de trabajadores de estas empresas fue de 25.867, se tiene un índice de incidencia de 58,34. Es decir, en el colectivo de empresas asociadas a Lagunaro-Mondragón, 58 trabajadores de cada 1.000 han sufrido algún tipo de siniestro con baja a lo largo de 2005.

Aunque el objetivo al que debe tender toda empresa es el de "cero accidentes" y por tanto índice de incidencia=0, es importante analizar la tendencia de este indicador en los últimos años y compararlo con otros grupos o colectivos de referencia, para poder valorar el resultado presentado en nuestro Grupo.

“ COMPARANDO EL VALOR DEL ÍNDICE DE INCIDENCIA DE 2005, CON EL DE EJERCICIOS ANTERIORES, SE REFLEJA UNA MEJORA CONTINUADA EN LOS RESULTADOS DE LA SINIESTRALIDAD DEL GRUPO COOPERATIVO EN LOS ÚLTIMOS CUATRO EJERCICIOS. ”

Comparando el valor del índice de incidencia de 2005, con el de ejercicios anteriores, se refleja una mejora continuada en los resultados de la siniestralidad del Grupo Cooperativo en los últimos cuatro ejercicios. Esta mejora se produce tanto en el valor del índice de incidencia, como en el número total de siniestros:

Índice de Incidencia Empresas Lagunaro-Mondragón			
2002	2003	2004	2005
80,64	69,99	62,33	58,34

Número de siniestros Empresas Lagunaro-Mondragón (accidentes + enfermedad profesional > 1 día de baja)			
2002	2003	2004	2005
1.871	1.738	1.569	1.509

Además, si se agrupan las empresas asociadas por sectores de actividad y se comparan los datos de 2005 con los de la CAPV (Comunidad Autónoma del País Vasco), el Grupo Cooperativo presenta, en todos los casos, mejores resultados.

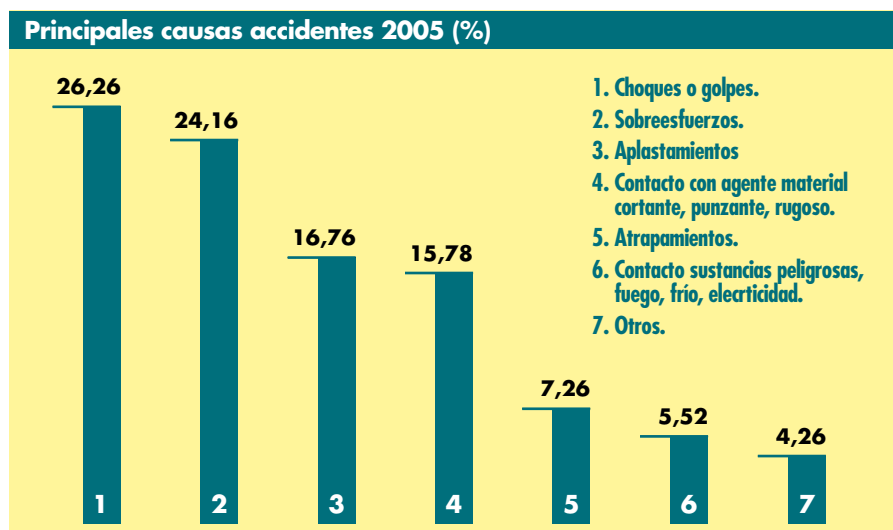
Índice de Incidencia		
	Lagunaro-Mondragón	CAPV
Industria	62,39	101,11
Servicios	3,43	39,17
Construcción	-	149,18
Agricultura	46,73	50,00
TOTAL	58,49	64,66

Para comparar los datos globales de nuestro Grupo, con los de la CAPV, debiéramos considerar el Índice de Incidencia global de Lagunaro-Mondragón (Ii=58,49) y el índice de incidencia del sector industrial de la CAPV (Ii=101,11), ya que el 93% de los trabajadores de las empresas asociadas a Lagunaro-Mondragón pertenecen a este sector. Así, la diferencia entre los dos colectivos resulta aun más significativa.

La gravedad de los siniestros es otro de los indicadores que comúnmente se emplean en los estudios de siniestralidad. En nuestro caso, el 99,77% de éstos fueron de carácter leve en 2005, siguiendo una tendencia de reducción del porcentaje de accidentes graves, muy graves y mortales, que se está presentando en los últimos años.

% de accidentes graves		
2003	2004	2005
1,35%	1,02%	0,23%

Por último, una investigación más detallada de siniestros muestra que la primera causa de accidente son los choques y golpes, seguida de los sobreesfuerzos, representando entre ambos el 50 % de todos los accidentes. **TU**



NOTICIAS

- Los días **10 y 11 de mayo** se realizará un **Taller de Seguridad en Máquinas** dirigido a Técnicos de Prevención, Técnicos de Mantenimiento, Ingeniería de procesos-proyectos, Ingeniería de producto, Técnicos de I+D y Compras. El objetivo del taller es capacitar a asistentes para:
 - a. Realización de estudios de adecuación de equipos de trabajo (R.D. 1215/1997).
 - b. Recepción y homologación de los nuevos equipos, antes de su puesta en servicio.
 - c. Integración de la seguridad de máquinas en el diseño de procesos y productos.
- El día **24 de mayo** se realizará el **Taller sobre Principios Básicos Del Hemograma: Interpretación Clínica** dirigido a Médicos y DUEs. El objetivo del taller es capacitar a asistentes para Estudiar los principios básicos del hemograma: recuentos e índices, así como el manejo de las patologías hematológicas habituales.
- Los días **30 y 31 de mayo, 1, 7 y 8 de junio** se realizará un **Curso Básico** de Prevención de riesgos laborales dirigido a **Delegados** de Prevención.

EUSKARAREN NORMALIZAZIORAKO OINARRIAK ONARTU DIRA

AURTENGO OTSAILEAN ONARTU DIRA MCCKO BATZORDE IRAUNKORREAN EUSKARAREN NORMALIZAZIORAKO OINARRIAK MCCN. OINARRIEN HELBURUA DA EUSKARARI DAGOKIONEZ MCCN JARRAIBIDE OROKOR BATZUK IZATEA ETA EUSKARAREN ERABILERAN BIDE KOMUN BATEAN DENOK AURRERA EGITEA.

HORRETAZ HITZEGIN DUGU **MIKEL ZABALA** MCCKO EUSKARA BATZORDEAREN LEHENDAKARIAREKIN.

Zergatik bultzatu eta onartu dituzue oinarri hauek?

Arrazoi asko dira horretarako, baina nik hiru azpimarratuko nituzke. Batetik, lan munduak, eta horren baitan MCCk, zeregin aipagarria duela euskararen normalizazio prozesuan. Bestetik, gero eta enpresa eta langile gehiagok euskara laneko hizkuntza gisa normalizatzeko gogoia adierazi dutelako; eta azkenik, MCCko langileek euskaraz ere lan egiteko eskubidea dutelako.

Halaber, ez dugu ahaztu behar gure zortzigarren Printzipioak "euskara hizkuntza moduan indaritzen laguntzea" aldarrikatzen duela, edota Enpresako Politikak eta indarrean dagoen Plan Estrategiko Korporatiboak "euskararen erabilera handitzea eta bermatzea Korporazioaren baitan" aitortzen duela.



Zeintzuk dira Oinarri hauen helburuak?

Kooperatibetako langileek zein bezeroek, hornitzaileek eta, oro har, inguruko gizarte osoak Kooperatibarekin dituen harremanetan euskaraz hitz egiteko aukera bermatuta izatea.

Eta euskara izatea kooperatibetako lan hizkuntza, kooperatiba bakoitzaren ezaugarri espezifikoak eta horien ingurune soziolinguistikoa kontuan izanez beti.

Nola gauzatuko dira helburu horiek?

Modu malguan, adostuan, parte hartzailean, sistematikoan eta pixkanaka-pixkanaka aplikatu beharko dira. Horretarako, Politika Orokorrak adostu ditugu: Trebakuntzarena, Sustapeneko eta kontratazioko politika; Irudiaren, harremanen eta komunikazio politikak eta MCCren hedapenarena.

Zenbateraino garrantzizkoa da hartutako konpromisoa euskararen normalizaziorako?

Zalantzarik gabe, mugari garrantzitsua da eta gure Taldean euskararen erabileran pixkanaka-pixkanaka aurrera egitean inflexio puntua izan beharko luke; izan ere, aurrerapen hori bultzatzeko gai izan beharko genuke, orain arte egin dugun moduan, seriotasunez eta pragmatismoz, baina erabakiak hartzeko kemenez eta irmotasunez. Horren inguruan, aipatu beharrekoa da erantzukizun handia dugula, gure bazkideen eta langileen aurrean zein euskal gizarte osoaren aurrean. Eta ziur gaude erronka horri erantzuteko gai garela eta erantzungo diogula. **TU**

“LAS BASES PARA LA NORMALIZACIÓN DEL EUSKERA PRETENDEN QUE TANTO LOS SOCIOS Y TRABAJADORES DE LAS COOPERATIVAS COMO LOS CLIENTES, PROVEEDORES Y, EN GENERAL, LA SOCIEDAD DEL ENTORNO TENGA GARANTIZADA LA OPCIÓN DE EXPRESARSE EN EUSKARA EN SU RELACIÓN CON LA COOPERATIVA.”

LAS BASES PARA LA NORMALIZACIÓN DEL EUSKERA

- Política de **Formación**. Para garantizar la oportunidad de aprender euskara a todas las personas que lo deseen.
- Política de **Promoción y Contratación**. Se definirán los perfiles de euskara que se consideren necesarios en los puestos de trabajo de cada cooperativa. Asimismo, se tendrá en cuenta, a igualdad de capacitación, el conocimiento del euskara a la hora de contratar nuevos trabajadores. Y en los puestos en los que resulte estratégica la utilización del euskara, se hará especial hincapié en que sean cubiertos por vascohablantes.
- Política de **Imagen, Relaciones y Comunicación**. Se garantizará al euskara un lugar preferente dentro del ámbito de acción, tanto en lo referente a la imagen como a la comunicación. Y se adquiere el compromiso de responder en el idioma que elijan los socios y trabajadores, así como los clientes, consumidores, proveedores, instituciones y sociedad en general.
- Política de **Expansión** de MCC. Se garantizará que las empresas cuyos centros de trabajo están situados dentro del ámbito de influencia (Euskal Herria) cumplan estas bases.



ERRADICAR LA POBREZA UN OBJETIVO ALCANZABLE

EN LA LUCHA DE ERRADICACIÓN DE LA POBREZA EN EL MUNDO LA IDEA DE DESARROLLO HUMANO SITÚA A LA PERSONA Y A SU LIBERTAD EN EL CENTRO DEL DEBATE Y COLOCA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO EN LA CATEGORÍA DE MEDIO, PARA PROMOVER LA AMPLIACIÓN DE CAPACIDADES DE LOS SERES HUMANOS.

a sí, el desarrollo humano es un proceso en el que están inmersas todas las sociedades, no solo las empobrecidas, y puede suponer una crítica hacia los modelos de desarrollo que se han impuesto en los países más ricos, tanto en sus resultados finales como en el modo de alcanzarlos, apartándose de la idea de que “el desarrollo es crecimiento económico y el desarrollo es lo que existe en los países ricos”.

En el movimiento iniciado alrededor de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de los ocho objetivos el último habla de la necesidad de una alianza mundial para poder lograr los objetivos y de la financiación de los mismos, financiación no concretada todavía pero que tiene un referente anterior: el famoso 0,7%. Sin embargo sería suficiente con dedicar el coste de los gastos militares mundiales de un mes y medio (60.000 millones de dólares) para financiar la lucha contra la pobreza en el mundo.

En nuestro entorno más cercano, desde hace algunos años, en Euskadi, estamos bastante satisfechos por nuestro nivel de solidaridad y compromiso con el 0,7 %, tanto desde el ámbito institucional-colectivo como desde el compromiso personal. Pero la cifra de referencia, el 0,7, se utiliza sin saber a qué se refiere exactamente. La mayoría de las veces el porcentaje se refiere a los presupuestos operativos de las instituciones y, sólo en algunos casos excepcionales, a los presupuestos totales. En ningún caso se toma la referencia internacional del 0,7 del producto nacional bruto (PNB) como criterio de medida del esfuerzo conjunto de las administraciones e instituciones vascas. Si se calcula lo que desde Euskadi se aporta, teniendo en cuenta todas las aportaciones, incluyendo las transferencias vía cupo a las políticas comunes de cooperación del Estado, no se dedica más del 0,33 del PNB vasco para la cooperación al desarrollo.

Hay quien defiende que este compromiso es un lujo que nuestra sociedad no se puede permitir (“ya tenemos aquí bastantes problemas como para empezar a arreglar los de los demás”), pero debemos saber que nuestro nivel de vida no es sostenible de ninguna manera (vivimos a cuenta de otros) sin la situación en la que se encuentran los países en vías de desarrollo y que el compromi-



“ SERÍA SUFICIENTE CON DEDICAR EL COSTE DE LOS GASTOS MILITARES MUNDIALES DE UN MES Y MEDIO (60.000 MILLONES DE DÓLARES) PARA FINANCIAR LA LUCHA CONTRA LA POBREZA EN EL MUNDO. ”

so real, no solamente el de los gestos, es un compromiso moral: el 10% más rico de la población acapara un 70% de la riqueza global, mientras que el 40% más pobre no dispone ni del 5% del total de los recursos mundiales.

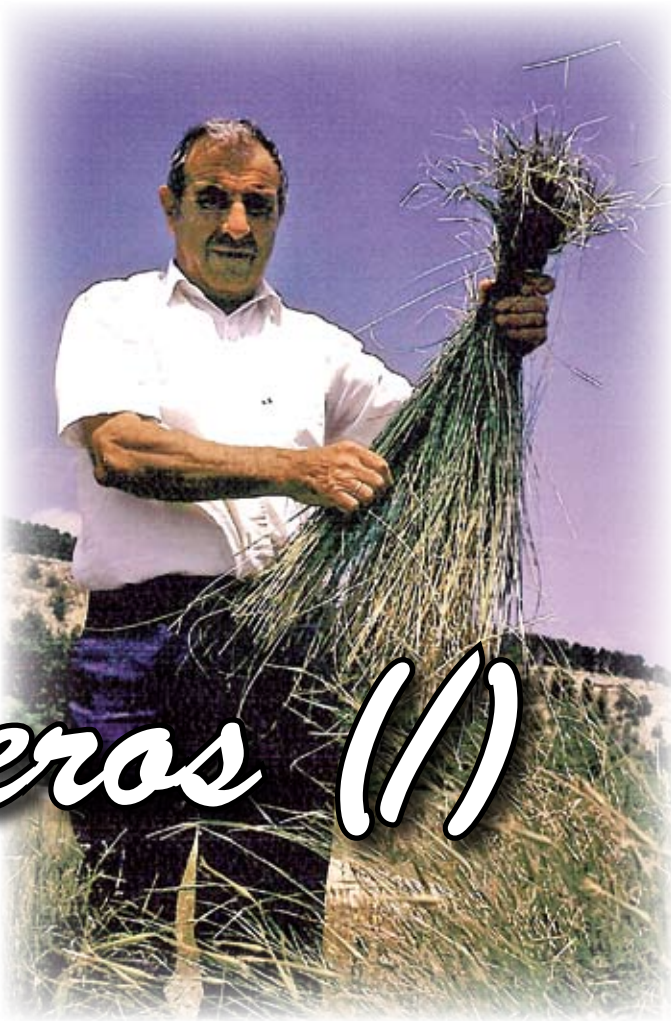
COMPROMISO ECONÓMICO Y PERSONAL

Desde las organizaciones dedicadas a la cooperación al desarrollo se pueden encauzar los esfuerzos para que se logren los objetivos de desarrollo y bienestar en las sociedades empobrecidas, concienciando a la sociedad para adquirir un compromiso solidario, no solo económico, sino también para el cambio de nuestro modo de vida, que repercute directamente en la situación actual. El compromiso económico sin compromiso personal de cambio de modo de vida, de transformación de la sociedad, nos puede llevar a que ese compromiso sea un producto más de consumo, un apartado más del presupuesto (colectivo, familiar o personal), sin tener en cuenta que, con lo que se juega, es con el dolor de millones de personas imposibilitadas de salir de la pobreza en la que se encuentran.

La participación de todas las personas, desde la base, conscientes de la situación y partícipes de las vías solución puestas en marcha pueden asegurar que, la erradicación de la pobreza, sea un objetivo alcanzable. **TU**



EL ESPARTO HA TENIDO UN NOTABLE USO DESDE LA ANTIGÜEDAD POR SU ABUNDANCIA, Y POR LA SENCILLA TECNOLOGÍA NECESARIA PARA CONFECCIONAR GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS.



Esparteros (I)

El esparto es una planta gramínea de hojas duras y tenaces tan enrolladas sobre sí mismas y en toda su longitud, de unos sesenta centímetros, que forma un conjunto compacto y cilíndrico de un milímetro de espesor.

Se desarrolla de forma silvestre, aunque también se cultivó en el pasado, generalmente en zonas esteparias, secas, templadas y pedregosas situadas a menos de mil metros de altitud. Los países del oeste del Mediterráneo fueron grandes productores y en el conjunto español destacan Almería, Murcia y Albacete. Llama la atención las numerosas disposiciones administrativas protectoras de este arbusto fibroso dictadas, sobre todo, en el último tercio del siglo XIX.

Entre las numerosas variedades del esparto, en nuestro entorno destaca el "Lygeum Spartum" conocido como "basto o albardin" que crece en macollas, masas compactas de esta planta, separadas unas de otras y que forman los espartizales. Su crecimiento es lento y desigual en el tiempo, hasta los doce o quince años en que

empieza a ser aprovechable, floreciendo en primavera y madurando en verano u otoño, según la localización geográfica del terreno.

Los esparteros de Sesma (Navarra) son los que han tenido mayor tradición en nuestro entorno, utilizando el esparto como materia prima. Esta actividad empezó a languidecer conforme avanzaban los años sesenta del siglo XX, al mecanizarse el campo y reducirse el número de caballerías y con ello la demanda, sobre todo, de alforjas y serones. También contribuyó la aparición de nuevas opciones como el cultivo del espárrago y la emigración a las poblaciones industriales.

Sin embargo destacados esparteros, que conocen en profundidad el oficio por haberlo desempeñado durante décadas, todavía pueden transmitirnos sus conocimientos y experiencias. También es obligado señalar que la feria de alimentación y artesanía Artesparto, que por quinta vez ha organizado el Ayuntamiento de Sesma en abril del 2004, está contribuyendo a un mayor conocimiento de este oficio.

LOS ESPARTEROS

Todo hace suponer que los sesmeros han utilizado el esparto o albardin desde la antigüedad para obtener algunos de los productos, que en cada época, han necesitado para su trabajo y su uso doméstico.

Sin embargo, la primera referencia que hemos dispuesto es de casi mediados del siglo XIX y se la debemos a Pascual Madoz, que en 1847, refiriéndose a Sesma, que contaba con 1.090 habitantes, da cuenta de la elaboración del esparto en cuerdas, esteras y otros usos a que se dedican sobre 40 personas. También Julio Altadil en la "Geografía General del País Vasco-Navarro" se refiere a las producciones de Sesma: "tal vez lo más destacable por su resistencia y duración sea el esparto, que se ha ensayado recientemente para la fabricación de papeles ordinarios".

El trabajo de los esparteros ha sido económica y socialmente muy poco valorado, llevándolo a cabo, mayoritariamente, los braceros u obreros del campo que no disponían de tierras propias. En Sesma en la primera mitad del siglo XX, las tie-

rras comunales que se sorteaban cada ocho años ayudaban a paliar las negativas consecuencias del concentrado y el desigual reparto de la propiedad. Se trataba de parcelas de 15 ó 20 robadas (cada una tiene una superficie de ocho áreas y 98 centiáreas) divididas en tres partes. Ello permitió que la emigración de los sesmeros fuera menor que la de otros pueblos navarros.

Como en otras tareas del campo el trabajo lo realizaba la familia, siendo importante la participación de las mujeres en determinadas operaciones como el hilado, así como la de los niños. Como era habitual en el pasado, el aprendizaje del oficio se llevaba a cabo por observación y sobre todo por la práctica, siendo frecuente la transmisión de conocimientos de padres a hijos. El número de estos trabajadores en jornada anual completa es muy difícil de cuantificar. María José Sagasta Lacalle informa que el número de socios del sindicato, que agrupaba a los esparteros en 1938 era de 228 y en 1960 de 404. Hay que añadir que no todos los que ejercían este oficio estaban agremiados, si bien eran pocos los no sindicados.

LOS PRODUCTOS

Las características del esparto (flexibilidad, dureza, resistencia) eran las adecuadas para la elaboración de buen número de productos demandados en cada época. Entre los utilizados en las labores agrícolas cabe señalar las alforjas, serones, cestos, capazos, esparteñas y garbillos. Es conocido también el empleo de las plantas enteras para la cría del gusano de seda y en las comarcas muy secas para la construcción de bancales para un mejor aprovechamiento de la humedad de las lluvias. También se ha utilizado en la fabricación de alfombras, sogas de varias clases, suelas de alpargatas, zuecos, espuestas, esterres, aguaderas, ... y recientemente en la obtención de pasta de papel.

Entre los productos elaborados por los esparteros de Sesma destacaban los serones en ocho tamaños, (entre 6-10 pies) esterillas de 1,26 x 0,80 metros, alforjas y costaleras. Previo encargo se elaboraban en otras medidas, como la estera de 5x2 metros para el Ayuntamiento de Peralta, así como vencejos, sobre todo para atar los haces de las mieses y capachos para trujales que se introducían en el eje de la prensa llenos de aceitunas, uno encima del otro, de forma que al presionar la máquina, fluía el aceite. También elaboraban cuerdas para la fabricación de tracas sobre todo, para las fallas de Valencia.

Hoy en día, se sigue trabajando el

COMO EN OTRAS TAREAS DEL CAMPO, EL TRABAJO SE REALIZABA EN FAMILIA, SIENDO IMPORTANTE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN DETERMINADAS OPERACIONES, COMO EL HILADO, ASÍ COMO LA DE LOS NIÑOS.

esparto (en Andalucía y Levante) para objetos de decoración y uso personal.

MATERIA PRIMA Y HERRAMIENTAS

La elaboración de una notable variedad de productos utilizando el esparto como materia prima, ha coincidido generalmente con los lugares en que se producía esta planta, sin que Sesma fuera una excepción ya que en sus tierras de secano arcillosas y secas ha crecido con fuerza el "Leygeum Spartum".

Sin embargo, la demanda de esparto superaba ampliamente la producción de los campos sesmeros "no le dejábamos crecer recogiendo antes de tiempo". Todo ello obligaba a acudir a los pueblos limítrofes, llegando incluso a las Bardenas donde se recogía esparto para todo el año. En el caso de los más cercanos, "se salía al anochecer, hacíamos un gabejon (4-5 manadas de esparto) y lo llevábamos al término municipal de Sesma para que los guardas no te pudieran denunciar".

Entre las ventajas que conllevó la puesta en marcha y desarrollo del sindicato de esparteros, que hoy llamaríamos cooperativa, estaba la compra de esparto a terceros, con frecuencia de Las Bardenas, para su posterior venta a sus socios.

Para describir las herramientas utilizadas acudimos a M^º José Sagasti que señala los siguientes:

Mazo: Cilindro de madera de 10 a 15 cm. de diámetro y 30 cm. de longitud, con un mango corto. Los contruidos con encina estaban considerados como los mejores

Piedra de mazar o machacadera: Caliza picada a martillo de varios tamaños, sobre la que se colocan los manojos de esparto para macerarlos golpeándolos con el mazo.

Urdidera: Rudimentario telar artesanal vertical en el que destacan el par de palos de urdir cilíndricos y pulidos de madera de chopo, de 2'50 m. de longitud, a los que se añade una hilera de clavos de herrar.

Escalera de urdidera: De madera, de 2,50 m. x 15 cm. que

quedaba sujeta a la pared y en sus travesaños apoyaban los palos de urdir, permitiendo diferentes medidas y formas.

Agujas: De hierro de unos 27 a 35 cm., aunque si se rompían eran reaprovechadas con tamaño menor. Con esas agujas se enhebran los cordeles con los que se cosían las piezas.

Candil: De aceite, para engrasar las agujas de hierro y coser más fácilmente.

Banca: De madera, a la que se subía el espartero para acabar de coser.

Caña: De un metro de longitud, que se usaba para abrir las esterres al acabar de coserlas.

Zurrumbela: Instrumento de madera, formado por un cilindro deforme, con un extremo más grueso y de mayor peso y en el otro un estrangulamiento para encajar el mástil que hace girar al cilindro, en el cual se sujetaban el cordel para retorcerlo. Con ello se elaboraba una sogá más gruesa formada por dos cordeles unidos, torcidos en distintas direcciones, para rematar y reforzar la boca de los serones.

También se utilizaban algunos otros elementos auxiliares como alicates. **TU**



JABIER MUGURUZA

KANTAUTOREA ETA IDAZLEA

IRUNEN JAIO ETA 5 URTE ZITUELA
TRIKITIXA JOTZEN HASI ZEN. ORDUTIK
EZ DU MUSIKA UTZI. IDAZTEARI,
BERRIZ, GEROAGO EKIN ZION,
ORAIN DELA HAMABI BAT URTE.
DAGOENKO, UME ZEIN
HELDUENTZAT MUSIKA ETA LITERATURA
LAN UGARI ARGITARATU DU.

“Beti
daramat
poltsikoan
papera eta
arkatza”



AITORTU DIGUNEZ, ARITZEAK
EMATEN DUEN ESKARMENTUAK
SEGURTASUNA EMATEN DIO
GAUR EGUNGO LANAK EGITEKO.
“ABENDUAK 29” DU AZKEN
DISKOA ETA “ASTEBURU BAT TREN
ZAHARREAN” AZKEN LIBURUA.

ROSA MONDRAGON

“Idazleak ikastetxeetan” programaren bitartez, Jabier Muguruza Arabako eskola txiki batera hurbildu zen martxoaren bukaeran. Aramaioko ikasleekin literaturaz zein musikaz hitz egin zuen. Solasaldi hori aprobetxatu dugu honako elkarrizketa hau osatzeko.

Txikitatik sumatu zenuen idazteko edota abesteko bokazioa?

Egia da idazle askok txikitatik sumatu dutela bokazioa, baina nire kasuan idazle berantiarra naiz, ez nuen uste idazle izango nintzenik. Lagunek sortutako aldizkari batean artikulua idazten hasi nintzen eta ondoren, haiek animatuta, lehendabiziko liburua argitaratu nuen, ordurako 33 urte nituen.

Eta musikan lehenago ere aritu nintzen arren, kantautore aritzeko segurtasuna nahiko berandu sentitu nuen; 1994. urtean kaleratu nuen lehendabiziko diskoa.

Eta nola lortzen da segurtasuna?

Nire ustez, segurtasuna lortzea oso inportantea da, edozein lan ondo burutzeko. Idazten eta baita musika egiten ere hasi nintzenez zalantza asko nituen, oso lotsatia nintzen eta ez nintzen gauza asko egitera ausartzen. Horregatik, beharbada, nahiago nuen taldean abestea esate baterako, taldeak babestu egiten zaitu eta. Baina denborarekin, eginez eta eginez zalantzak eta beldurrak ahaztu eta segurtasuna lortzen joan naiz.

Orain beti nahi izan dudan hori lortu dut, eta nire ahalegin guztia musika konposatzera, kontzertuak ematera eta liburuak idaztera dedikatzen dut.

Zure garapenaren lekuko dira kaleratu dituzun 8 disko eta 7 liburu.

Noski. Bernardo Atxaga lagunak esaten duen bezala, liburu batzutan orduak eta orduak sartu beharra izaten da, eta beste batzuk, ordea, konturatu gabe idazten dira. Nire kasuan ere, gaztetxoei zuzendutako lehendabiziko liburua idazteko, "Sei lagun, sei sekretu", ordu asko sartu behar izan nituen. Eta musikan ere berdina gertatu zitzaidan.

Nondik jasotzen dituzu ideiak, gaiak?

Asko bidaietan bururatzen zaizkit, horregatik beti daramat poltsikoan papera eta arkatza, etortzen zaizkidan ideiak apuntatzeko. Esate baterako "Sebas leihotik begira" libururako ideia gehienak Japoniatik ekarri nituen, kontzertu batzuk ematera eginitako bidaietan jasota.

Zein da gustuko duzun zure liburua?

Ez da posible bat bakarrik aukeratzeko, baina, niretzat berezia da lehena, batik bat nire lagunak bultzatuta idatzi nuelako: Atxaga, Iturralde eta abarrek. Eta berezia da baita ere azkena: "Asteburu bat tren zaharrea", nire lanarekin eta baita Manu Ortega marrazkilariak eginitako lanarekin ere oso gustura geratu naizelako.

Umeei zuzendutako musika eta literatura egin duzu. Erakartzen zaitu umeen munduak?

Umeei zuzendutako bospasei liburu idatzi ditut eta musika ere egin dut umeentzat. Helduen mundua beste interesatzen zait umeena, eta ez dut erlazioa galdu nahi bi munduekin. Horregatik, bi publikoei zuzendutako lanak egin ditut. Egia da orain arte ez dudala umeen musika gehiegi landu, baina oraintsu Mara-mara diskoetxea sortu eta dagoeneko atera dugu lehen diskoa, "Nire gorputza". Beraz, aurrerantzean izango dira beraiei zuzendutako lan gehiago.

Euskaraz abestu eta idazten duzu batik bat, baina beste hizkuntza batzuk ere sartu dituzu, ezta?

Euskaraz idaztea eta abestea inportantea da niretzat, lotura handia dut hizkuntza honekin. Gurasoak euskaldunak izan

“EZ NUEN USTE IDAZLE IZANGO NINTZENIK. LAGUNEK SORTUTAKO ALDIZKARI BATEAN ARTIKULUAK IDAZTEN HASI NINTZEN ETA ONDOREN, HAI EK ANIMATUTA, LEHENDABIZIKO LIBURUA ARGITARATU NUEN, ORDURAKO 33 URTE NITUEN.”

arren, hiru anaiok 18-20 urterekin hasi ginen euskara ikasten. Horretaz gain, zortea izan dut, lagun asko baititut euskaldunak, eta aukera izan dut sakon praktikatzeko.

Euskara oso hurbil sentitzen dut, eta euskarak badu oso musika berezia, oso gustuko dudana.

Hala ere, egia da hizkuntzak oro har gustuko ditudala. Nire diskoetan beti sartu izan dut abestiaren bat beste hizkuntza batean: katalana, gailegoa, frantsesa eta abar.

Baduzu libururik beste hizkuntza batean?

Bai, "Amapola oporretan" ingelesera itzuli da. Pozgarria izan da, ingelesa ikasten ari nintzen garaiarekin kointziditu zuen eta.

Zure liburuek eta diskoek gauza bera adierazten dute?

Funtsean bai, edo lotura handia dago; horixe da nire helburua behintzat. Ez dut uste jauzi handirik dagoenik nire azken diskoko kantu batetik idatzitako azken liburura.

Asko bidaiatzen duzu?

Bai. Datorren hilean hiru kontzertu emango ditut Parisen eta beste lau Brasilen. Horretaz gain, Kataluniara asko joaten gara edota Madrilera, bertan baitut diskoetxea.

Idazleak irakurzale amorratuak izaten zarete...

Bai, nik asko irakurtzen dut, gainera irakurteak engantxatu egiten nau, hasi eta gero ezin da utzi. Txikitan komikiak irakurtzen nituen eta 13-14 urterekin gehiago irakurtzen hasi nintzen. Gaur egun, denetarik irakurtzen dut, batez ere errealitateari buruz hitz egiten badute.

Zer egiten duzu denbora librean?

Nahiko beteta dut nire denbora, eta ez dut afizio berezirik. Geratzen zaidan denbora apurra familiarri dedikatzen diot, eta baita lagunei ere. Horretaz gain, paseatzea dut gustuko. **TU**



La leyenda del castigo eterno

El judío errante

EUKENI OLABARRIETA

JERUSALÉN, AÑO 33 DE LA ERA CRISTIANA. JESÚS VA CAMINO DEL CALVARIO CON LA CRUZ A CUESTAS. UN TAL JOSEF, ZAPATERO DE OFICIO, CASADO Y CON HIJOS, SE ASOMA AL PORTAL DE SU CASA PARA VERLE PASAR. JESÚS, FATIGADO, QUISO DESCANSAR UN MOMENTO EN EL UMBRAL DE LA PUERTA DE LA CASA DE JOSEF Y AL INTENTARLO EL JUDÍO LE DA UN EMPUJÓN QUE LE HIZO TAMBALEAR Y CAER.

- ANDA, ANDA, QUE POCO TE FALTA, LE DIJO A JESÚS
- YO DESCANSARÉ PRONTO Y TU ANDARÁS ETERNAMENTE, LE CONTESTÓ JESÚS

Y DESDE AQUEL DÍA AL IMPÍO JUDÍO EL REPOSO LE ESTÁ VEDADO, ANDARÁ ETERNAMENTE.



En este incidente el judío tenía a un hijo en brazos. Apenas Jesús le contestó de aquella guisa, dejó al niño en el suelo e impulsado por una fuerza misteriosa empezó a andar a grandes pasos. Se dirigió al Calvario y allí presenció la crucifixión. En el momento de morir Cristo se apagó el sol, enrojeció la luna, cayeron estrellas, se abrió el suelo, resucitaron los muertos, y se desencadenó una espantosa tormenta. Todos estos hechos le hicieron ver la horrible falta que había cometido y comprendió que aquel andar era el tremendo castigo a su horrible pecado.

Al atravesar el Jordán se hizo cristiano. Siguió vagando para retornar a Jerusalén cuando los romanos la masacraban e incendiaban. Los edificios ardían,

los muros se desplomaban, pasaban a cuchillo a sus habitantes, pero el sobrevivió, no le pasó nada. Pasó por Roma cuando las hordas bárbaras la destruían y cruzó entre el torbellino de combatientes sin sufrir un rasguño.

Recorrió la Galia cuando latinos y francos guerreaban por su posesión. Atravesó Germania asolada por la guerra, pasó por bosques incendiados, guió sus pasos a Sicilia y estando el Etna en plena erupción, desesperado, se lanzó al cráter. Pero las entrañas de la tierra se horrorizaron de tenerlo en su seno y lo vomitaron por donde había entrado. Llegó a Hispania donde se luchaba por expulsar al infame moro y en la batalla de Salado, frente a los muros de Tarifa, se puso delante de las bocas de las bombardas, pero las bolas de hierro pasaban silbando a su lado sin tocarlo. Recorrió Africa, pero ni el desierto, ni los leones, ni los cocodrilos terminaban con él. Hasta las más mortíferas serpientes se escondían cuando el pasaba.

¡Qué horrible le era no poder morir jamás siendo perpetuamente testigo de las desdichas humanas!

LA DESGRACIA PERPETUA

El judío errante era la encarnación de la desgracia perpetua, del castigo eterno, del sufrimiento inmortal. ¿Se puede dar nada más desolador que la inmortalidad del sufrimiento? Leyenda engendrada por algún poeta apocalíptico o por algún predicador iluminado, fue desde el principio la personificación simbólica del pueblo judío que vivía sin patria, sin hogar, perseguido, después de la destrucción de Jerusalén por Tito, y de esta forma pagaba su horrible deicidio al crucificar al Salvador.

La primitiva leyenda, de origen en la época medieval, fue importada de Oriente probablemente por los cruzados, y empezó a extenderse por Europa en el siglo XIII. El Judío Errante fue visto por varias ciudades europeas, y su aparición siempre coincidía con epidemias, inundaciones, pestes, grandes tempestades. Siempre que una catástrofe acontecía las gentes se decían "esto nos lo ha traído el Judío Errante".

Cuando el sol del Renacimiento fue disipando las tinieblas y sombras de la Edad Media, la figura del Judío Errante y su significado apocalíptico fueron perdiendo fuerza, quedando sólo una vaga sombra en el recuerdo y que en algunos rincones de Europa volvía a encarnarse en otros personajes cuya idiosincrasia era muy próxima a la de las gentes de la comarca o pueblo donde resurgía la leyenda.

Este puede ser el caso de nuestro Mateo Txistu, Eiztari-beltza, cuya historia, condenada a correr eternamente detrás de sus perros, contaremos el mes que viene. **TU**



LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD QUE VIENE

Peter F. Drucker

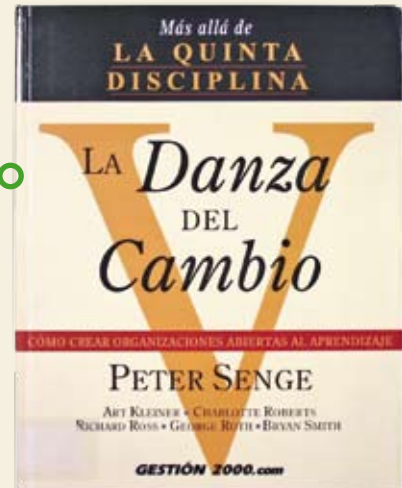
Dos temas principales surgen en los capítulos de este libro: la vertiginosa onda expansiva de la información, con su Big Band en Internet en 1995, no hace ni diez años, y los cambios a los que tiene que enfrentarse la sociedad que viene. Cambios determinados por el nuevo equilibrio demográfico, la nueva fuerza laboral y la paradoja de la industria, y que decidirán la supervivencia o no de la empresa y el futuro de la cúpula directiva. Todos ellos están transformando rápidamente el mundo que conocemos.

LA DANZA DEL CAMBIO

Peter Senge

“La danza del cambio” muestra cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje, cómo acelerar el éxito y evitar los obstáculos que se presentan. Es un libro dirigido a los directivos que quieren aprender a desarrollar las capacidades personales y organizacionales necesarias para hacer frente a estos retos.

Peter Senge es profesor del MIT y es mundialmente reconocido por sus aportaciones en el campo de las innovación empresarial.



TRAVEL CLUB

<http://www.travelclub.es>

A través de este sitio en internet sabemos que Travel Club es un programa de puntos, viajes y regalos, y sus accionistas son Repsol, Iberia, Eroski y BBVA. La Tarjeta Travel Club es gratis. Los puntos acumulados pueden canjearse por viajes, regalos y otros premios.

Accediendo a esta dirección de internet, los socios del club pueden consultar su saldo, visualizar el catálogo completo, realizar pedidos, o incluso concertar un próximo viaje a un parador nacional, parque temático o a cualquier otro destino nacional o internacional.

POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

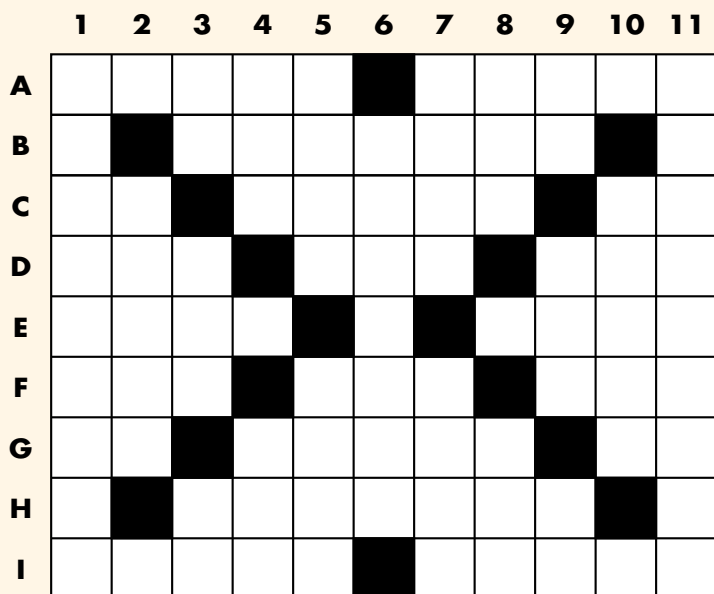
<http://www.txorierri.net>

Derion kokatzen den ikastetxe hau 1979an sortu zen, eta web orrialde honen aurkezpenean azaltzen den bezala, “bere ingurune sozio-ekonomikoari Batxilergo nahiz Lanbide Heziketan erabateko kalitatezko hezkuntza-eskaintza emateko konpromisoarekin sortu zen”.

Horretaz gain, informazio ugari eskuratu daiteke helbide honetan, besteak beste, datorren maiatzaren 5ean bukatuko dela datorren ikasturterako aurreinskripzioa egiteko epea. Gainera ate irekietako jardunaldien egutegia, eskaintzen diren titulazioak, lan poltsa, edota ikastetxearekin lotutako beste albiste batzuk interesatuen eskura jartzen dira.



CRUCIGRAMA



HORIZONTALES

- A. Político europeo. Provincia española.
- B. Vocal. Ilusorio. Mondragón.
- C. Repetido, niño. Al revés, hago desaparecer. Repetido, aya.
- D. Familiarmente, nombre. Tiene que ver con los coches. Río.
- E. Cooperativa de MCC. Euskadi. Surco para instalaciones.
- F. Indio fueguino. Adosé. Monja.
- G. De pe a ... Nítida. Conjunción.
- H. España. Emanaciones fétidas. Consonante.
- I. Sobresalto. Seco.

VERTICALES

- 1. Esposa de Ulises, plural.
- 2. Ulma. Al revés, pato. Vocal.
- 3. Publicación cooperativa. Unica. Manuel Sanchez.
- 4. Diminutivo. Vocal. Al revés, ... tac.
- 5. Franco era el actor principal. Jefe mongol.
- 6. Bandejas.
- 7. Diosa destructora. ... la dulce.
- 8. Al revés, repetición. Consonante. Río europeo.
- 9. Repetido nene. Socorro. Nota.
- 10. Italia. Leño a medio quemar. Alemania.
- 11. Rey goda español.

KORO eta KEPA, izpiritu kooperatibistaren bila.

Y. Suinaga



JEROGLÍFICO

Empresa participada por MCC



SU DO KU

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

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

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

REFLEXIONES DE UN VETERANO COOPERATIVISTA

Soy un socio de trabajo que toda mi vida laboral la he desarrollado dentro del Grupo Fagor (en su día Grupo Ularco); comencé allá por 1968 en vísperas de cumplir mis 18 años como socio de la cooperativa de alumnos Alecoop.

Durante todos estos años he observado cómo hemos evolucionado realizando cambios y a su vez perdiendo fuerza nuestro espíritu cooperativo original (como es natural por el paso del tiempo y el ingreso de nuevas generaciones de personas).

En esta última década los cambios han sido más profundos y a mi modo de ver se están menoscabando determinados principios democráticos. Este menoscabo puede ser debido a los cambios en la composición, en el funcionamiento y el modo de control de los órganos de gobierno corporativos, así como el tipo de empleo generado por las cooperativas de MCC (de los aproximadamente 70.000 trabajadores de MCC, cerca del 60% no son socios de trabajo).

Dentro del grupo de los socios de trabajo se están creando otras figuras como:

- socios colaboradores especiales (1)
- socios de trabajo de duración determinada, los cuales a los 3 años pueden ser expulsados sin necesidad de justificación alguna...

En Fagor electrodomésticos la relación socios-no socios están prácticamente a la par y el 50% de la plantilla se encuentra fuera de nuestro marco geográfico tradicional. En la actualidad se palpa una fuerte preocupación en la masa trabajadora de si esta situación no implicara la disminución de puestos de trabajo en nuestro entorno y por lo tanto la disminución de socios de trabajo en beneficio de trabajo en el exterior y supremacía del "no socio", generando que a la larga la masa de socios sea prácticamente en su totalidad masa dirigente y de ser así me pregunto ¿qué legado de trabajo dejaríamos a la gran mayoría de nuestra masa trabajadora no altamente cualificada?

Por otro lado, es aceptado que la elección de los órganos de gobierno de una manera directa como se da en las cooperativas de base tiene un carácter democrático superior a lo que sucede en las cooperativas de segundo o ulterior grado. Bajo este punto de vista la generación de nuevas cooperativas que impliquen que socios trabajadores de pleno derecho se conviertan en socios colaboradores especiales, contribuye en el debilitamiento del carácter democrático de nuestra corporación.

Por otra parte, se constata que el tradicional carácter directivo de Mondragón se ha reforzado en la última década (obsérvese la concentración de poder en el Consejo

General de la corporación). Con la creación de la corporación MCC hay más niveles directivos, de forma que la distancia entre los miembros de las cooperativas de base y los órganos de gobierno corporativo ha aumentado.

Los fenómenos expuestos, así como los postulados predichos por las "teorías de la degeneración cooperativa" (2), ya se hacen eco en grupos de personas de la clase dirigente de MCC y en distintos foros se apuntan soluciones como las siguientes:

- para contrarrestar el aumento del poder de los niveles directivos de las cooperativas y de la corporación se apunta a la fórmula de reducción de niveles en el esquema corporativo de MCC (se está realizando actualmente).
- otra solución sería la creación de un Consejo Social a nivel corporativo, equivalente a los Consejos Sociales a nivel de cooperativas de base.

Decir también que se están realizando esfuerzos considerables para recuperar el protagonismo perdido por los trabajadores en los modelos de gestión y organización del trabajo, tradicionales utilizados por las cooperativas.

Es necesario que estos temas se traten también mediante la apertura de un debate en nuestros órganos sociales analizando la situación actual con el fin de ayudar a advertir los problemas, y sugerir posibles medidas que puedan adoptar las cooperativas de MCC para afrontar las tendencias de degeneración a la que están expuestas. Y de este modo que los cambios que realicemos en un futuro retrasen lo máximo posible los efectos predichos por las "teorías de la degeneración cooperativa".

(1) No olvidemos la función de las diferentes figuras de socios colaboradores: "su función es la de ayudar a la Cooperativa para alcanzar sus fines empresariales", lo cual implica un menoscabo en determinados principios democráticos, en aras a una mayor eficiencia empresarial, lo que trae a colación la relación eficiencia-democracia.

(2) La tesis de degeneración predicen el fracaso de las Cooperativas como organizaciones democráticas a largo plazo. Las diferentes teorías se pueden clasificar en 3 tipos:

1. La degeneración, formal o constitucional, sucede cuando las Cooperativas toman formas capitalistas, o cuando algunos trabajadores pierden determinados derechos democráticos que anteriormente disfrutaban todos ellos.
2. La degeneración de objetivos se refiere a que los Principios Cooperativos son sustituidos por otros objetivos capitalistas, principalmente la maximización de beneficios.
3. La degeneración de la organización esta relacionada con la concentración del poder de la Cooperativa en manos de una élite.

Herminio García
Socio de Fagor Electrodomésticos

SOLUCIONES PASATIEMPOS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
P	U	T	I	N	S	O	R	I	A	
E	U	T	O	P	I	C	O			
N	E	O	D	A	V	E				
E	D	U	O	T	A					
L	A	N	A							
A	Z	O	R	E	A					
R	S	O								
I	N									
P	A									
C										
O	D									

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

JERÓGLIFICO:
(Mancha+la+n)

PERSONAJE



ANDONI ROA
MULTIFOOD

25 AÑOS DE COCINERO AVALAN SU CURRÍCULUM. TRAS REGIR VARIOS RESTAURANTES, SE INCORPORÓ A MULTIFOOD EN LOS INICIOS DE LA COOPERATIVA.

“EL FUTURO DE MULTIFOOD ES PROMETEDOR”

“Es cierto que los vascos tenemos una cultura diferente, pero las prisas, la comodidad, el no saber cocinar, ... nos llevan a consumir, cada vez más, productos elaborados”

¿Estudiaste cocina?

Sí, hace ya 25 años. Antes de acabar la carrera empecé a trabajar y desde entonces no he parado, al frente de diferentes restaurantes y hoteles en Vitoria y Mondragón.

¿Qué cocinas en Multifood?

Exceptuando los guisados, todos los demás platos que ofrecemos: ensaladas, pastas, pudding, ...

¿Qué caracteriza los platos que elaboráis?

La calidad, en todos los sentidos. Claro que esto no es un restaurante, hay que tener en cuenta que ofrecemos productos elaborados.

¿Pruebas los platos que cocinas?

Por supuesto. Aunque tenemos una fórmula para cada plato, siempre es aconsejable probar y saber que está bueno. En algún caso incluso se lo he ofrecido a mi hijo. Creo que los niños, en general, son buenos catadores y su opinión suele ser de fiar.

¿Consumimos los vascos productos elaborados?

Cada vez más. Es cierto que tenemos una cultura diferente, pero las prisas, la comodidad, el no saber cocinar, ... nos llevan a consumir este tipo de productos.

¿Cuál es el plato de más éxito?

El pudding de pescado. Le siguen las ensaladas, pastas, chipirones, carnes, etc.

¿Cuál es la diferencia de cocinar en un restaurante y en Multifood?

Cada faceta tiene sus ventajas e inconvenientes. En un restaurante trabajas con la incertidumbre de la clientela que pueda acceder a tu comedor, aunque quizá se disfruta más en la cocina. En Multifood cocino prácticamente siempre los mismos platos, en grandes cantidades, pero es un trabajo más tranquilo, más seguro, más constante.

¿Quién cocina en casa?

Yo, aunque mi mujer también colabora.

¿Cuidamos los vascos nuestra dieta?

Todo se puede mejorar, porque es cierto que cada vez se dan más casos de des-

equilibrio, sobre todo entre los niños y las personas mayores.

¿Y cocinamos bien?

Sí y no. En las *sociedades* la gente se esmera mucho por cocinar bien, aunque siempre una sola especialidad: el típico bacalao, por ejemplo. Con las nuevas generaciones, en cambio, el arte de cocinar va perdiendo calidad.

Osea que, nuestras abuelas cocinaban mejor y cada vez comemos peor.

Bueno, no necesariamente. Nuestra abuelas cocinaban lo que podían y comíamos lo que había. Con los años hemos ido mejorando en variedad y la calidad de los productos cada vez se cuida más.

¿Qué tres platos te llevarías a una isla desierta?

Una buena menestra, un puchero de alubias con sus sacramentos, y algo de pescado.

Multifood tuvo unos comienzos duros, pero ¿cómo será el futuro?

Es verdad que el comienzo fue incierto, pero el futuro se presenta prometedor. Siempre habrá nuevas exigencias pero creo que sabremos hacerles frente.

¿Cuáles son tus aficiones?

Me gusta el monte, estar con la familia, ... Además, son un defensor del *chiquiteo* con los amigos, para mantener la relación con ellos.